

FORMATION INITIALE
54^{ème} promotion, 2015-2016

RECHERCHE – ACTION

RAPPORT FINAL

EVOLUTION ET COMPARAISON DES MODELES
DE PRODUCTION DES ORGANISMES DE
SECURITE SOCIALE ET IDENTIFICATION DE
BONNES PRATIQUES

Membres du groupe de travail

- ▼ Mohand AKROUNE
- ▼ Emilie HERICHER
- ▼ Adélaïde RAVELEAU – chef de projet
- ▼ Simon SURET
- ▼ Julie VANRIET-MARGUERON

Directeur de recherche-action

- ▼ Vincent RAVOUX
Directeur général délégué chargé du
réseau à la CNAF

REMERCIEMENTS

Nous tenions à remercier particulièrement Monsieur Vincent Ravoux, directeur général délégué chargé du réseau à la CNAF et directeur de notre Recherche Action, pour sa disponibilité et sa rigueur dans l'orientation de nos travaux. Ce rapport n'aurait pu aboutir sans son expérience et sa connaissance précise des régimes de Sécurité sociale.

Nos sincères remerciements vont également aux agents de Direction de la Sécurité Sociale, aux responsables de service et au Directeur de l'usine LU de Charleville-Mézières, que nous avons rencontrés ces derniers mois. Tous nous ont accordé du temps afin d'échanger autour de notre sujet.

Nous adressons toute notre gratitude aux 157 organismes de Sécurité sociale pour le temps qu'ils ont consacré à répondre à notre questionnaire. Leurs réponses ont largement contribué à étayer le contenu de notre rapport.

Enfin, nous remercions chaleureusement l'ensemble des équipes de l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale, pour leur accompagnement tout au long de nos travaux.

Les propos de ce rapport n'engagent que leurs auteurs.

GLOSSAIRE	4
INTRODUCTION	5
I - DES MODELES DE PRODUCTION EN EVOLUTION SOUS L'EFFET DE MUTATIONS PROFONDES.....	9
1 - Optimiser les activités de production à l'heure de la révolution numérique	9
1.1. Capitaliser sur les potentialités de la troisième révolution industrielle : l'outil informatique au service de la production.....	9
1.2. Les logiques et transformations de <i>l'entreprise 4.0</i>	11
1.3. Accompagner les mutations de la révolution numérique	12
2 - Allier la performance à la qualité de service	13
2.1 Le pilotage par la performance.....	13
2.2 Des modèles de production qui doivent prendre en compte les nouvelles attentes des usagers	16
3 - Des organisations tournées vers le service	18
3.1 Vers une nouvelle stratégie de maillage territorial	19
3.2 Mutualisations et externalisations : à la recherche d'une taille critique d'activité	20
II – DES FACTEURS D'OPTIMISATION DES MODELES DE PRODUCTION DES OSS A IDENTIFIER ET ACTIVER TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE PRODUCTION	23
1- L'importance du pilotage de la production	23
1.1. Périmètre et organisation des systèmes de production dans les OSS	23
1.2 Des outils au service du suivi de la production	23
1.3 L'articulation du pilotage de la production entre le niveau national et le niveau local	28
2- Les facteurs d'amélioration de la production.....	30
2.1 L'optimisation du processus	30
2.2 Une politique RH tournée vers la performance et la qualité.....	34
2.3 La sécurisation du processus de production	39
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	43
ANNEXES	45
Annexe 1 : Tableau comparatif des résultats du questionnaire RA	45
Annexe 2 : Check-list à destination des OSS.....	52
Annexe 3 : Tableau récapitulatif des propositions.....	56
Annexe 4 : Questionnaire élaboré au cours de la RA	59
Annexe 5 : Liste des entretiens menés	63
Annexe 6 : Rétroplanning de la conduite du projet	64

GLOSSAIRE

ACOSS : agence centrale des organismes de sécurité sociale

ACS : aide à la complémentaire santé

BO : *back-office*

CAF : caisse d'allocations familiales

CARSAT : caisse d'assurance retraite et de santé au travail

CERTI : centre régional de traitement informatique

CESU : chèque emploi service universel

CMU : complémentaire maladie universelle

CNAF : caisse nationale des allocations familiales

CNAV : caisse nationale de l'assurance vieillesse

COG : convention d'objectif et de gestion

CPAM : caisse primaire d'assurance maladie

CPG : contrat pluriannuel de gestion

DGFIP : direction générale des finances publiques

DSN : déclaration sociale unique

ETP : équivalent temps plein

FO : *front office*

GED : gestion électronique des documents

GRC : gestion de la relation client

IGAS : inspection générale des affaires sociales

ISU : interlocuteur social unique

LURA : liquidation unique de retraite des régimes alignés

MDR : maîtrise des risques

MSA : mutualité sociale agricole

MSAP : maison de service au public

OSS : organisme de sécurité sociale

PPE : prime pour l'emploi

RA : recherche-action

RH : ressources humaines

RSA : revenu de solidarité active

RSI : régime social des indépendants

SGMAP : secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

SI : système d'informations

TIC : technologies de l'information et de la communication

UCANSS : union des caisses de sécurité sociale

URSSAF : union de recouvrement des cotisations de sécurité sociales et d'allocations familiales

1. Contexte

La question de la production au sein des organismes de Sécurité sociale (OSS) est une problématique récurrente. Elle est en lien étroit avec celle de l'efficacité et répond, ces dernières années, à une volonté de plus en plus prégnante d'améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur. Au cours des années 2000, les problématiques de production, et plus particulièrement celles liées à la maîtrise du stock, semblaient en voie d'être résolues. Pourtant, les récentes crises de production qu'ont pu connaître les différentes branches de la Sécurité sociale ont réaffirmé l'importance de la maîtrise de cette activité.

L'ensemble des régimes est concerné par les difficultés de production. C'est ainsi le cas de la branche famille entre 2009 et 2013 avec la création du revenu de solidarité active (RSA), de la branche maladie récemment avec la mise en place de l'aide pour l'acquisition d'une complémentaire santé (ACS), de la branche recouvrement depuis la création de l'interlocuteur social unique (ISU), ou encore de la branche vieillesse, confrontée à d'importants retards de liquidation des pensions de retraite pour certaines CARSAT avec la mise en œuvre des dernières évolutions réglementaires. Ces difficultés ont alors pour conséquence des effets négatifs sur la satisfaction des usagers, et une dégradation des conditions de travail des agents.

Aujourd'hui, les OSS sont impactés par des évolutions et des transformations qui influent fortement sur l'activité de production. On assiste ainsi à une mutation importante des contraintes auxquelles les organismes doivent faire face, tant en interne qu'en externe :

- **En externe**, la situation de crise économique durable a entraîné une augmentation et une modification de la demande sociale. L'augmentation du nombre de bénéficiaires, de la demande de prestations, et la modification des comportements des usagers pèsent sur la charge de travail croissante en production. Dans le même temps, les contraintes budgétaires accrues réduisent les marges de manœuvre des organismes. Par ailleurs, les réformes réglementaires nombreuses et importantes obligent les organismes à mettre en place des modèles de production pouvant évoluer régulièrement et dans des temps souvent contraints.
- **En interne**, l'utilisation des nouvelles technologies et la baisse tendancielle des effectifs sont deux éléments majeurs pour comprendre et penser les évolutions de leur service de base.

C'est dans ce contexte que les OSS modifient leurs modèles de production pour en assurer une performance accrue. Depuis 2005, cette question est au cœur de l'ensemble des Conventions d'Objectifs et de Gestion (COG) signées par les différentes branches de la Sécurité sociale. Cette amélioration de la performance s'explique par plusieurs facteurs : l'industrialisation de la production, la dématérialisation, la mutualisation, la coproduction du service avec l'utilisateur ou encore la simplification.

Toutefois, cette optimisation continue des modèles de production reste fragile et inégale. Elle doit être approfondie afin de limiter les crises de production et de répondre à la principale attente des usagers¹ : la réalisation efficace du service de base, c'est-à-dire le versement juste, régulier et à bonne date des prestations.

L'efficacité de la production doit également permettre aux OSS de dégager des marges de manœuvre afin de réaliser les objectifs ambitieux de mise en place d'une offre globale de services constituée du service de base, de services associés et de services attentionnés. Une bonne gestion de la production est la condition *sine qua non* pour qu'un organisme puisse déployer des politiques publiques d'accompagnement des publics innovantes. Enfin, travailler pour une bonne gestion de la production, c'est également contribuer à

¹ Enquête CREDOC, *Aspirations et conditions de vie des Français*, 2014

l'amélioration des conditions de travail des salariés, en particulier les agents de production, la ligne d'accueil et l'encadrement de proximité.

2. Définition et périmètre

Dans le cadre de notre recherche, il est important de définir et de délimiter le périmètre des termes clés du sujet.

Au cours de l'étude, nous entendrons par modèle de production l'ensemble des activités et des tâches permettant aux OSS de concrétiser le droit, c'est-à-dire définir et payer, ou l'obligation, c'est-à-dire calculer et encaisser, d'un individu ou d'une entreprise, en faisant en sorte que l'opération soit faite à la bonne date et le plus justement possible².

Il s'agit donc de toutes les opérations visant la réalisation du cœur de métier des OSS : le service de base, défini comme le versement des prestations ou le recouvrement des cotisations et donc l'activité de liquidation de nos organismes.

Le périmètre du modèle de production des organismes de Sécurité sociale au sens strict du terme, correspond donc au processus de liquidation des prestations, de l'entrée des données à la numérisation, puis la liquidation tout en incluant le contrôle qui est effectué. Pour autant, le service de base des organismes s'est progressivement étendu. Les attentes des usagers changent, et la qualité de la liquidation a une influence certaine sur l'ensemble des activités relevant des relations de services. De plus, les activités de maîtrise des risques et de contrôle interne participent à l'amélioration de la qualité de la liquidation en permettant un taux plus élevé de paiement à bon droit le plus rapidement possible et en conséquence la diminution des réitérations.

Ainsi, si la production au sens strict reste le traitement de la prestation, il nous a semblé important d'inclure les activités de *front office* des organismes ainsi que le contrôle interne et la maîtrise des risques.

3. Enjeux

La maîtrise de la production et la recherche des gains de productivité sont donc des préoccupations communes à l'ensemble des organismes de la Sécurité sociale, à l'instar du secteur des services de façon plus générale. Cependant, on peut observer un avancement hétérogène selon les branches, tant sur l'élaboration d'un modèle de production, que sur les pratiques d'amélioration. De plus, la diffusion, l'expérimentation, et l'évaluation de ces bonnes pratiques sont encore trop peu souvent mises en œuvre.

L'enjeu central de l'optimisation consiste donc à gagner des marges de productivité. Celles-ci sont aujourd'hui principalement permises par l'exploitation des nouvelles technologies, la simplification des démarches et des procédures ainsi que la réorganisation des services de production.

On peut distinguer trois principaux enjeux liés à cette optimisation des modèles de production :

- ▀ **Le rôle de l'utilisateur.** Celui-ci est amené à jouer un rôle de plus en plus important dans le processus de production. Le renforcement de la dématérialisation et de la coproduction doit permettre à l'utilisateur d'être de plus en plus autonome. Toutefois, comment faire pour s'assurer que l'utilisateur maîtrise et s'approprie la part de la production qui lui sera déléguée ? Comment concilier ce mouvement d'autonomisation avec l'impératif d'accès aux droits ? De plus, comment renforcer l'automatisation du traitement des données fournies par l'utilisateur et garder une relation personnalisée avec lui ? Enfin, comment concilier ces changements avec la mise en place d'une logique de production s'appuyant sur une approche globale du parcours bénéficiaire ?

² Définition basée sur A. Basso-Fattori, *Les métamorphoses du pilotage de la « production » dans les organismes de Sécurité Sociale*, Regards n°46, p 133 à 146 janvier 2013

▼ **L'organisation du travail.** La recherche de gains de productivité passe par la réorganisation des services de production. Faut-il spécialiser ou à l'inverse miser sur la polyvalence des agents ? Faut-il segmenter ou territorialiser ? Jusqu'où pousser ces logiques ? Un autre enjeu de l'amélioration de la gestion de la production est celui des conditions de travail. La plus grande efficacité de la production doit permettre de réduire les flux, et de soulager la contrainte sur la ligne d'accueil. Travailler à une bonne gestion de la production doit de plus permettre de repenser le rôle de l'encadrement de proximité et de travailler à l'amélioration des conditions de travail des agents de production.

▼ **L'articulation de la qualité et de la productivité.** Maîtriser ce qu'est devenue et ce que sera la production suppose d'être en capacité d'absorber les flux dans des conditions sécurisées, et de garantir la qualité, l'exactitude et la sincérité des données. Cela suppose également de le faire dans des conditions de rapidité et de lisibilité suffisantes au regard des attentes des usagers, qui doivent se voir garantir l'égalité de traitement. Si en principe, l'approfondissement de la qualité et la maîtrise des risques sont favorables en matière d'efficience de la production, le pilotage de la qualité et le pilotage de la production sont-ils conciliables ?

4. Problématique

Sur quels relais de croissance, d'innovations, d'organisation du travail et de simplification administrative les modèles de production des OSS peuvent-ils se construire pour répondre à l'impératif de mise en place d'un service de base associant qualité et sécurité, efficacité et économies, ainsi que satisfaction des usagers et qualité de vie au travail ?

5. Méthodologie

Pour effectuer cette recherche-action, différentes phases distinctes³ ont été suivies afin de faire progresser la réflexion et d'en retirer des bonnes pratiques :

- ▼ Une **revue de littérature** a d'abord été effectuée pour comparer et identifier les orientations des différentes branches ainsi que pour étudier les modèles de production issus du secteur industriel.
- ▼ L'étude s'est ensuite concentrée sur un **benchmark** via :
 - Des entretiens qualitatifs, tant au niveau local que national, afin d'aborder de façon précise et poussée les problématiques touchant la production ainsi que les pratiques mises en place.
 - Un questionnaire quantitatif et qualitatif envoyé à l'ensemble des OSS afin de recueillir des données chiffrées et objectives, sur un panel large des pratiques.
- ▼ A partir du **benchmark**, une **analyse des données** a été menée pour en retirer un état des lieux des modèles de production des OSS et des comparaisons entre les branches, en incluant dans la réflexion, les grandes mutations techniques et organisationnelles de ces dernières années.
- ▼ L'**extraction de bonnes pratiques et de propositions** a été la dernière étape dans la conception de cette recherche-action. Pour le rendre le plus opérationnel possible, plusieurs outils ont été élaborés afin de permettre à chaque organisme de situer son modèle de production, d'en faire un bilan et de s'inspirer des différentes bonnes pratiques qui ont été relevées dans ce rapport.

³ Cf. annexe 6 « Rétroplanning »

LA METHODOLOGIE DU QUESTIONNAIRE

- ▼ *Les thématiques abordées* : le périmètre de la production, l'articulation de la production et de son contrôle, l'appui métier, la gestion des compétences, la production dans un futur proche.
- ▼ *Une alternance de 50 questions fermées* (à réponse obligatoire) *et ouvertes* (à réponse optionnelle). La possibilité de toujours préciser ses réponses, y compris pour les questions fermées, grâce à la réponse « autre ».
- ▼ *Une diffusion aux directeurs de toutes les caisses* de Sécurité sociale dont l'EN3S avait les coordonnées par courriel, avec réponses en ligne sous le logiciel SPHINX.
- ▼ Un taux de réponse global de 56%, inégal selon les branches.
- ▼ *Une exploitation par branche* sous Excel, avec une analyse textuelle des questions ouvertes pour lesquelles le taux de réponse a été élevé.

LES OUTILS

- ▼ **Annexe 1** : Un **tableau comparatif des résultats** du questionnaire pour permettre à chaque organisme de se situer par rapport aux méthodes et aux performances des autres OSS.
- ▼ **Annexe 2** : Une **check-list** pour permettre à chaque organisme de faire un bilan de ses pratiques.
- ▼ **Annexe 3** : Un **tableau récapitulatif des propositions** relevées dans le rapport afin que chaque lecteur puisse avoir un accès direct aux *items* qui le concernent dans le corps du rapport. Le nombre de propositions s'élève à 34 mais toutes ne correspondent pas aux situations de l'ensemble des organismes. Chacun, en fonction du diagnostic qu'il fait de son système de production, pourra choisir celles qui sont les plus pertinentes. Prendre en compte la situation, les compétences et la taille de chaque entité explique donc ce nombre important

1 - Optimiser les activités de production à l'heure de la révolution numérique

L'activité des OSS a été très largement bouleversée par la troisième révolution industrielle, sous l'effet conjugué de l'informatique, des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les modèles de production mis en place par les OSS doivent définitivement s'inscrire dans ces mutations et déployer les potentialités offertes par cette révolution : automatisation, dématérialisation ou encore coproduction.

Par ailleurs, la mutation profonde des processus de production se poursuit aujourd'hui à travers la mise en place de la logique propre au concept d'industrie 4.0. Celui-ci désigne un système global interconnecté, c'est-à-dire dans lequel les systèmes communiquent en permanence.

1.1. Capitaliser sur les potentialités de la troisième révolution industrielle : l'outil informatique au service de la production

1.1.1. Mieux gérer les données : dématérialisation et coproduction

La dématérialisation vise à mettre en œuvre des moyens électroniques pour effectuer des opérations de traitement, d'échange et de stockage d'informations entre deux acteurs ou entités, sans support papier. Il s'agit donc de porter des éléments matériels (courrier papier, formulaire, bordereau, etc.) vers un système d'information, sans remise en cause majeure de leur essence (pourquoi et comment ils sont faits). La dématérialisation peut conduire à certaines modernisations mais ne s'installe pas d'emblée dans une position de remise en cause structurelle de l'existant.

De ce fait, on peut approfondir la notion de dématérialisation à travers l'approche numérique qui se fonde d'abord sur l'existence d'un système d'information, composé d'informations élémentaires, dont l'acquisition, la pertinence, la composition et la circulation vont pouvoir être examinées séparément.

L'approche dématérialisée et l'approche numérique permettent de passer d'une procédure dont les étapes étaient essentiellement portées par une relation matérialisée entre deux acteurs ou organismes à un modèle de flux électroniques. Toutefois, ces deux approches divergent dans l'utilisation qui peut être faite du flux électronique. En effet, pour se développer, l'approche numérique doit s'appuyer sur la coproduction et les téléservices.

1.1.1.1 Les avantages de la dématérialisation

Les différents régimes de la Sécurité sociale poursuivent des objectifs similaires en matière de dématérialisation⁴ :

- Améliorer le service rendu aux assurés comme aux partenaires ;
- Accélérer les traitements ;
- Réduire les risques d'erreurs ;
- Diminuer les volumes de papier utilisés et réduire les contraintes d'archivage ;
- Alléger la charge de travail par la réduction ou l'élimination de tâches redondantes ou sans valeur ajoutée.

La dématérialisation peut être développée via quatre leviers identifiés :

- Les **procédés de numérisation et de GED** des documents reçus par courrier par l'organisme ;
- La **dématérialisation à la source** par la saisie des informations directement en ligne ;

⁴ Impacts de la dématérialisation des données et des échanges sur les métiers et les compétences au sein des OSS, Diagnostic approfondi, Rapport intermédiaire, UCANSS, 14 juin 2011.

- La **circularisation** qui correspond à un échange dématérialisé avec d'autres administrations ou partenaires pour obtenir des informations sans solliciter l'assuré ;
- Les **plateformes et portails d'offres de services interactifs** dont l'enjeu est de prendre en charge, par ce canal d'échange, l'ensemble de la relation avec l'utilisateur.

Malgré la volonté de développer tous les champs liés à la dématérialisation, l'ensemble des branches n'ont aujourd'hui pas le même niveau de maturité. Au sein du régime général, on constate de fortes disparités, à la fois dans le choix des leviers utilisés et dans l'avancement de la dématérialisation. La branche maladie a par exemple mis l'accent sur la dématérialisation des feuilles de soins et des échanges avec les professionnels de santé, en aboutissant à un taux de télétransmission très élevé (84% en 2011) alors que les procédés GED ont été développés plus tardivement. Au contraire, la branche recouvrement a très vite utilisé le levier de GED pour améliorer l'homogénéité des procédures et diffuser des bonnes pratiques d'organisation de production. La branche famille, quant à elle est plus avancée que les autres branches sur l'intégration de données issues de fichiers externes dans son propre SI, mais n'a commencé à utiliser le levier des offres de services interactifs que plus récemment⁵.

1.1.1.2 Les objectifs de la coproduction

Le développement de l'outil numérique a permis la mise en place d'un nouveau levier de productivité dans nos organismes : la coproduction avec les assurés ou les partenaires qui consiste à leur faire effectuer des tâches – par exemple remplir des formulaires en ligne - aujourd'hui effectuées par les entités délivrant le service.

En premier lieu, la coproduction a pour objectif de supprimer les tâches pour lesquelles le technicien n'a pas forcément de valeur ajoutée. Elle s'inscrit ainsi dans la démarche *lean* de recherche des coûts cachés (cf *infra*). Cette démarche est mise en œuvre dans la plupart des industries de service. Les évolutions du service des stations-essence en sont un exemple. Si le métier de pompiste était auparavant un métier indispensable dans une station-service, la logique de coproduction a vu ce métier disparaître au profit de l'action du client lui-même, chargé de se servir. La mise en place des caisses automatiques dans les supermarchés repose sur la même logique : le client est mis à contribution dans des tâches où l'humain n'a pas une valeur ajoutée suffisante. A l'échelle des OSS, la coproduction est ainsi un levier pouvant fortement contribuer à la réduction de la charge de production en transférant la réalisation des saisies du technicien à l'assuré, qui est aussi bien armé pour le faire. Cela laisse alors aux techniciens la charge de traiter la demande, ce qui constitue sa vraie valeur ajoutée.

Par ailleurs, la coproduction concourt au renforcement de la maîtrise des risques. L'assuré rentrant lui-même ses données, elle permet en effet une plus grande fiabilisation des informations saisies, en évitant des erreurs lors de l'intégration des données par le technicien dans le SI. Elle facilite de ce fait également un meilleur croisement de l'information et facilite donc son contrôle.

Enfin, la coproduction conduit à repenser la place de l'utilisateur dans le système de production en le transformant non plus en simple client, mais en véritable acteur de son propre parcours. Cela permet ainsi une plus grande efficacité dans les démarches proactives – demande de renouvellement des prestations, transmissions des pièces justificatives, etc.

1.1.2. L'automatisation : traitement automatique, contrôle embarqué et workflow

Alors que la dématérialisation est une modalité de collecte et de gestion des données, l'automatisation est une modalité de traitement de ces données. L'informatique permet aujourd'hui de traiter des éléments automatiquement, sans intervention d'un technicien, et

⁵ *Idem*

également d'accompagner le technicien lors de son travail de liquidation. Les SI ont donc un impact crucial dans l'évolution des modèles de production. Cependant, ces évolutions peuvent aussi être limitées par les possibilités du SI. Il appartient donc aux OSS de faire évoluer au mieux leur SI pour faciliter la bonne adéquation entre l'affectation des charges et les compétences des techniciens.

L'automatisation de tâches simples ou liquidation automatique doit être encouragée pour mobiliser les agents sur les dossiers complexes. Cette automatisation, rendue possible par l'utilisation de téléprocédures, doit être accompagnée de contrôles automatiques. Elle permet alors, lorsqu'une information non conforme est détectée par le système, d'y répondre directement et de rejeter l'information. Il faut toutefois rester vigilant car plus les téléprocédures sont connectées entre elles, plus une défaillance de l'une a des répercussions sur les autres. Il s'agit en outre d'un véritable changement de mentalité, puisque le technicien sera de plus en plus amené à traiter des dossiers complexes, les rejets du système et non plus à traiter des activités simples.

Des outils d'aide à la liquidation peuvent également être développés comme le contrôle embarqué et le workflow, comme le workflow WATT dans la branche recouvrement. Les contrôles embarqués permettent une sécurisation de la saisie par le biais d'un contrôle de cohérence. Les workflow permettent quant à eux de normer le traitement en guidant le technicien tout au long de sa liquidation. Au moment où un technicien ouvre une pièce, l'outil doit pouvoir afficher le mode opératoire de la pièce. Cela guide le technicien dans son travail, le rend plus fluide et permet une harmonisation de la procédure de traitements des dossiers.

Proposition 1 : Automatiser les procédures simples

1.2. Les logiques et transformations de l'entreprise 4.0

Concept émergent, *l'entreprise 4.0* promeut une intégration numérique permettant une production dite « agile », c'est-à-dire permettant une plus grande flexibilité et un meilleur pilotage. Bien réalisée et bien utilisée, cette intégration doit engendrer des gains de productivité et de qualité.

1.2.1. Rechercher l'interconnexion globale

Le *modèle 4.0* repose sur l'interconnexion entre les différents supports informatiques et numériques permettant de piloter, de planifier ou encore de contrôler la production de biens ou de services. L'entreprise doit devenir une entité intelligente grâce aux réseaux d'acteurs et d'équipements qui la composent. Il s'agit de faire des outils informatiques des maillons essentiels du modèle de production.

Les entreprises industrielles ainsi que les OSS « *ont construit leur organisation sur une intégration verticale* », c'est-à-dire « *une intégration partielle dans un ensemble maîtrisé par un donneur d'ordre principal* ». De son côté, l'industrie 4.0 repose sur l'interconnexion entre les différents supports : les robots, outils et logiciels communiquent entre eux selon un paramétrage préétabli. Le but est que demain, les liens entre ces différents outils s'adaptent automatiquement à la situation et s'autorégulent⁶. Adapté aux OSS, l'entreprise 4.0 correspond donc à une numérisation croissante de l'organisme. Son fonctionnement serait caractérisé par une communication continue et instantanée entre les différents outils et postes de travail, intégrés dans les chaînes de production.

Ainsi, la vision d'ensemble du *process* industriel et de l'ensemble des intervenants, permise par cette interconnexion, apporte une flexibilité ainsi qu'une capacité à piloter et à analyser bien plus forte. La production agile est fondée sur des unités flexibles, entièrement automatisées et totalement interconnectées, permettant de passer rapidement de la fabrication d'un produit à un autre, et de moduler, en temps réel, les quantités produites en fonction des commandes.

⁶ CNAF, *La CAF du futur, la révolution à venir, l'industrie 4.0 : l'horizon 2020*, Rapport prospectif, p. 76

L'entreprise 4.0 construit enfin des outils de simulation pour anticiper son activité. En effet, le recueil des données tout au long de la chaîne de production permet de produire une réplique virtuelle de tout ou partie de cette chaîne afin de générer des simulations de procédés. Ces simulations deviennent ainsi de nouveaux outils d'aide à la décision. « Avec un système organisé selon un réseau de communication et d'échange instantané et permanent, on est à même de rendre cette gestion plus efficace en coordonnant les besoins et disponibilités de chaque élément du système de la façon la plus efficace possible, alimentant par-là de nouveaux gains de productivité »⁷.

Cette interconnexion est enfin un réel levier pour permettre aux OSS d'avoir une approche plus englobante de l'utilisateur, en facilitant les liens entre les différentes branches qui interviennent lors de certains événements de la vie ou lorsque des prestations sont corrélées entre elles. La naissance d'un enfant, qui fait intervenir à la fois la branche famille (prestation d'accueil du jeune enfant (PAJE), mode de garde...) et la branche maladie (paiement des indemnités journalières maternité), en est un exemple.

1.2.2. Intégrer les clients et partenaires

Grâce à la puissance des outils informatiques et aux réseaux de communication, les entreprises peuvent également entrer dans une démarche de pilotage des applications plus directe avec les consommateurs, notamment à l'aide des réseaux sociaux. L'utilisateur, de même que les différents partenaires, peuvent prendre une place dans le processus, permettant le suivi et la personnalisation du service. Il est donc possible de proposer une production à la fois à grande échelle et personnalisée grâce à l'interconnexion entre les différents outils informatiques.

1.3. Accompagner les mutations de la révolution numérique

Toutes ces transformations sont pleines de promesses en termes de productivité et de qualité du traitement. Toutefois, ces évolutions doivent être accompagnées et nécessitent des adaptations importantes pour atteindre toute leur potentialité.

Pour France stratégie, les services publics devraient être transformés par le numérique et l'intelligence artificielle, via un impact global sur l'organisation du travail, et un impact différencié selon les types d'emploi : « Les emplois les moins qualifiés –essentiellement manuels, ou de service à la personne – seraient préservés, mais les emplois intermédiaires à caractère routinier, eux, seraient fortement pénalisés »⁸.

A l'échelle de nos organismes, cela aura notamment pour conséquence la spécialisation des techniciens sur les tâches les plus complexes, d'où l'importance d'un accompagnement des agents en termes de formation, d'organisation du temps de travail et plus globalement d'une stratégie de long-terme dans la gestion des emplois et des compétences.

Les outils qui permettront de fluidifier les traitements et l'organisation qui fera progresser le taux de liquidation automatique

	MSA	CAF	RSI	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
Performance du système d'information et pilotage de l'activité	75%	80%	45%	79%	69%	70%	75%
Développement de la coproduction	67%	72%	18%	54%	38%	70%	58%
Injection de données partenaires	67%	52%	36%	62%	38%	50%	55%
Renforcement de la	25%	36%	18%	54%	54%	20%	41%

⁷ Idem

⁸ France stratégie, *Quelle France dans 10 ans ?*, juin 2014

dématérialisation							
Ciblage des publics	58%	32%	36%	46%	31%	40%	40%
Travail sur le métier de production et le management	42%	42%	9%	44%	38%	40%	40%
Automatisation du traitement des droits et des calculs des prestations	42%	38%	18%	41%	23%	30%	36%
Evolution de l'organisation et anticipation de l'activité future	17%	18%	0%	39%	23%	30%	26%
Fiabilisation des données entrantes	8%	22%	9%	21%	31%	10%	20%

Source : Questionnaire RA, thèmes abordés dans les réponses libres 47, 48 et 50

2 - Allier la performance à la qualité de service

2.1 Le pilotage par la performance

2.1.1. Un point de départ : l'industrialisation des services

On peut définir l'industrialisation des services comme la « mise en œuvre de techniques organisationnelles et de technologies (de l'information principalement) issues, pour une large part, du monde industriel » permettant une rationalisation de la production et une hausse de la productivité. Cette industrialisation repose principalement sur les méthodes du management par la qualité, le *lean management* ou encore les processus d'automatisation des services⁹.

Dans les organismes de Sécurité sociale, cette industrialisation se traduit par la mise en place d'une organisation par processus dans l'ensemble des branches. A cela s'ajoute la définition d'une « chaîne de production » où le produit est la « demande client ». Celle-ci entre dans la chaîne, passe par plusieurs étapes et sort de la chaîne une fois traitée, l'objectif étant de d'effectuer cet ensemble le plus justement et le plus rapidement possible.

L'industrialisation des services se caractérise donc par un double mouvement. Le service doit être rationalisé, sa production standardisée. Cela implique la définition d'un processus de production qui applique les standards choisis de la façon la plus efficace possible. Mais cette organisation doit nécessairement être définie par le prisme du lien à l'utilisateur. Ses demandes et ses exigences tiennent une place centrale dans la définition du produit, et donc de sa production. Cependant, si les industriels ont une grande latitude pour définir leur produit pour répondre au mieux aux attentes de leur client, les OSS ont à l'inverse une faible marge de manœuvre. En effet, il convient de noter la particularité des produits délivrés par les OSS du fait d'un double client : l'Etat et les usagers. Le produit, qui constitue le service de base, est ainsi défini par les pouvoirs publics et ne peut être modifié par les OSS au regard des demandes de l'utilisateur. A l'inverse, les services associés peuvent être construits en lien avec les usagers (politique d'accueil, caf.fr,...) de même que les services attentionnés.

2.1.2 Les méthodes de management au cœur du pilotage par la performance

Dans une production industrialisée, le management mis en place est crucial et repose sur deux leviers principaux :

- **La recherche des coûts cachés** dus à des activités sans valeur ajoutée, afin de les supprimer ou de les réduire au minimum.
- **L'intégration du déploiement du changement dans la démarche RH** : la démarche participative de l'ensemble du personnel est nécessaire pour appréhender concrètement la réalité, identifier les points d'amélioration et obtenir l'adhésion des acteurs.

⁹ Benoît Meyronin, *Professeur Titulaire de la Chaire Ingénierie du Service – Grenoble Ecole de Management*

2.1.2.1 La recherche des coûts cachés

Un des leviers indispensables permettant l'amélioration de la production est la recherche des éléments qui ralentissent, insécurisent ou sont tout simplement inutiles dans le processus mis en place. Cette recherche est notamment définie par la méthode *lean management* comme la « recherche des coûts cachés ».

Cette recherche s'articule en trois grands temps : la définition du problème ; la mesure factuelle du problème, par le biais d'indicateurs par exemple ; et la nécessité de mesurer la « voix du client », c'est-à-dire ses attentes et sa satisfaction pour que l'organisation de la production puisse y répondre le plus largement possible.

Pour que cette démarche soit efficace, il est nécessaire d'objectiver les problèmes en se basant sur le *reporting* et la bonne remontée des informations via les techniciens. En complément, la mesure des écarts entre différents processus est nécessaire, d'où l'utilité de mesurer les temps des différentes étapes de la production en amont. Le but de cette recherche est de ne garder dans le processus de production que les activités dite « à valeur ajoutée », c'est-à-dire qui apportent une plus-value dans le processus de production.

L'importance du reporting et la philosophie du 80/20

Le *reporting* est crucial pour permettre l'optimisation des coûts en identifiant les types de problèmes et leur fréquence. Le *lean management* repose en effet sur la philosophie du 80/20, aussi appelée « **loi de Pareto** » qui expliquent que 80% des effets sont produits par 20% des causes. Dans la pratique, cela signifie qu'une grande partie des anomalies ou des problèmes rencontrés dans la production repose sur des causes similaires qu'il faut identifier pour améliorer rapidement les résultats. L'identification et l'objectivation des anomalies deviennent des leviers indispensables à l'amélioration du processus de production.

En termes de pratiques, l'utilisation du TOP 10 des anomalies dans les remboursements des téléprocédures des professionnels de santé dans les CPAM répond à cette logique. Il s'agit en effet d'identifier, au cours d'une périodicité donnée, les rejets revenant le plus souvent, les quantifier, les comprendre et les résoudre pour qu'ils ne se répètent pas et que l'action se fasse automatiquement au lieu d'impliquer l'action d'un technicien.

Le rôle de l'opérateur est donc crucial. Il contribue à l'identification des « irritants » qui gênent, retardent ou empêchent la réalisation du processus. Il a souvent une idée sur la façon de résoudre la difficulté. Cependant son approche doit être complétée par une objectivation de l'importance et la criticité de l'anomalie. Les actions de correction doivent ensuite être testées pour apprécier leur pertinence. Par ailleurs, il est nécessaire de hiérarchiser les problèmes, car ceux-ci doivent être traités au bon niveau hiérarchique pour exploiter au mieux les compétences.

Proposition 2 : Déployer les méthodologies d'optimisation des processus

2.1.2.2 Intégration du déploiement du changement dans la démarche RH

Un des points clés du pilotage par la performance est l'implication des salariés. Ils sont les premiers à rencontrer et pouvoir identifier les anomalies, à imaginer des solutions. Cela représente de plus un levier de valorisation au travail. Il s'agit de faire comprendre aux agents que l'entreprise a besoin d'eux car ce sont eux qui connaissent le mieux les problèmes. Des ateliers de travail ou des « chantiers d'amélioration continue » sont des moyens utilisés pour impliquer les salariés tout en légitimant les solutions mises en place. Par ailleurs, une bonne compréhension par les salariés des décisions prises facilitera la mise en œuvre des nouvelles organisations.

Cependant, il est nécessaire, à chaque innovation ou solution mise en place de prévoir des garde-fous ou des tests pour que cela ne soit pas contre-productif. Par ailleurs, le profil du

manager est essentiel, il doit rassurer et impliquer, pour garantir la cohérence des décisions qui sont prises.

Proposition 3 : Instaurer des ateliers d'analyse des pratiques au sein des services

2.1.3 L'amélioration de la qualité de la liquidation

Le pilotage par la performance intègre dans ses objectifs l'amélioration de la qualité de la liquidation afin d'assurer le paiement à bon droit des prestations d'une part, et de maîtriser le risque financier qui pèse aujourd'hui sur les OSS d'autre part. La qualité de la liquidation passe à la fois par les délais de traitement des dossiers et par la diminution du taux d'erreur sur les dossiers traités.

Aujourd'hui, la qualité de la liquidation est très variable selon les organismes et les branches. Les CAF ont un taux d'erreur plus important que la moyenne des organismes, tout comme les CARSAT. Ces taux peuvent s'expliquer par la complexité de la réglementation et l'effet mécaniques de certaines règles de gestion juridique. Par ailleurs, les indicateurs d'erreur ne comptabilisent pas toujours la même chose selon les branches.

Les taux d'erreur estimés dans les différentes branches

	MSA	CAF	RSI	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
Moins de 5%	83%	12%	55%	89%	82%	10%	55%
Entre 5% et 10%	17%	27%	36%	11%	18%	20%	20%
Entre 10% et 20%	0%	52%	9%	0%	0%	35%	20%
Plus de 20%	0%	9%	0%	0%	0%	35%	5%

Source : Questionnaire RA – question 35

Au vu des enjeux, la problématique de la qualité doit tenir une place considérable dans la définition du processus de production et y être complètement intégrée comme un élément à part entière. Plusieurs outils permettant l'amélioration de la qualité sont utilisés par les OSS. Si des disparités de pratiques peuvent être observées dans les réponses au questionnaire, deux outils se démarquent par leur utilisation fréquente : la supervision et le contrôle, qui s'apparentent à un contrôle de la qualité a posteriori, et la démarche qualité, qui implique, elle, une intégration plus importante de la qualité dans le processus de production. Les dispositifs individuels, ne sont eux que peu utilisés (25% pour les formations, 22% pour les objectifs individuels).

L'intégration de la qualité dans la gestion de la production

	Supervision et contrôle	Suivi et analyse d'indicateurs	Mise en œuvre de formations, de tutorat et d'ateliers d'optimisation	Pilotage de la qualité en fonction d'objectifs individuels et collectifs	Démarche qualité, associée à des revues de processus et un contrôle interne
MSA	42%	8%	0%	8%	67%
CAF	56%	42%	44%	16%	54%
RSI	36%	9%	9%	18%	73%
CPAM	59%	49%	15%	26%	41%
URSSAF	54%	15%	38%	31%	62%
CARSAT	80%	80%	20%	40%	40%
Ensemble des répondants	56%	40%	25%	22%	51%

Source : Questionnaire RA - questions 31 et 32.2

Le souci d'amélioration de la qualité de la liquidation doit permettre de prendre en compte la qualité du travail fourni autant que la quantité et de faire d'elle une préoccupation importante tout au long du processus. Le contrôle *a posteriori*, s'il permet de repérer les erreurs avant paiement et de limiter le risque financier, augmente cependant le temps de traitement de la prestation, qui doit être revue une nouvelle fois. De plus, si une erreur est faite une fois, elle peut se répéter tant qu'elle n'a pas été détectée, d'où l'importance du repérage des erreurs ou des anomalies le plus tôt possible.

2.2 Des modèles de production qui doivent prendre en compte les nouvelles attentes des usagers

Une réflexion sur les modalités d'amélioration des modèles de production des OSS doit tenir compte des mutations des pratiques et des nouvelles attentes des usagers. Celles-ci ont des impacts à la fois négatifs et positifs sur les activités de production. En effet, si l'usage des télé-services permet de faire des gains de productivité, le besoin de réponse rapide et de réassurance engendre des répétitions accroissant la charge de travail des OSS.

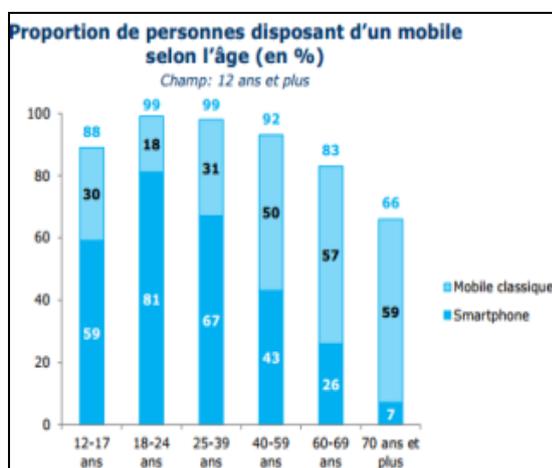
2.2.1 Le nouvel usager

Le nouvel usager est caractérisé par :

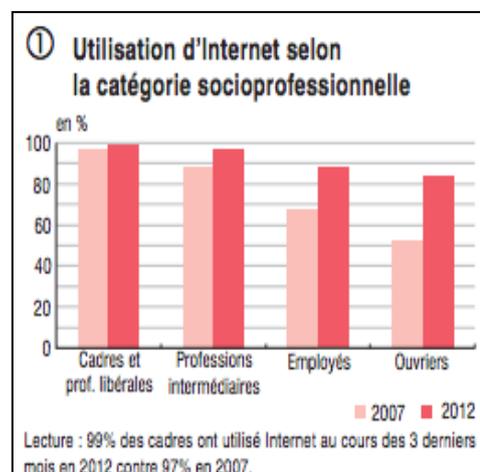
- Un usage de plus en plus important des outils liés aux nouvelles technologies ;
- Une volonté de qualité du service rendu incluant notamment la rapidité et la simplicité du traitement ;
- Une recherche de compréhension accrue et de cohérence de l'information reçue ;
- Une volonté de bénéficier d'une approche personnalisée

2.2.1.1 Des français de plus en plus connectés.

D'après l'enquête Médiamétrie de février 2015, les français sont de plus en plus connectés puisque 82,6% de familles dispose d'un accès internet *via* leurs ordinateurs, TV, *smartphone* ou tablette. Ces deux derniers modes de connexion sont de plus en plus répandus : 55,6% des français possèdent un *smartphone* et 36,2% de foyers sont équipés de tablettes. Si des disparités liées à l'âge ou à la catégorie socio-professionnelle subsistent, il n'est pas possible de parler d'une réelle « fracture numérique » (cf. graphiques ci-dessous). De même, le fossé est de moins en moins géographique, puisque 99,3% du territoire est couvert en haut débit fixe, la fin des zones blanches étant prévu pour 2020. Surtout, l'offre internet par satellite couvre l'ensemble du territoire. Enfin, les modes de consommation des français évoluent. Par exemple, 53% des français ont acheté en ligne en 2013.



Source : Enquête Médiamétrie février 2015



Source : INSEE

Les OSS doivent donc s'inscrire dans ces nouvelles habitudes des usagers et les intégrer pleinement dans leurs modalités de services, à l'image des entreprises bancaires. Ainsi, alors que 60% des clients d'une banque fréquentaient les guichets il y a 10 ans, ils ne sont plus que 10% aujourd'hui.

La montée en charge de l'utilisation des téléservices de l'Assurance maladie

L'utilisation des téléservices de l'Assurance maladie est en constante augmentation. Cela s'explique à la fois par une demande accrue des assurés et par le déploiement d'une stratégie plus affirmée de la branche maladie. A la fin de l'année 2014, 16,5 millions d'usagers avaient un compte assuré, et on comptabilisait plus de 116 millions de connexions sur l'ensemble de l'année écoulée. Selon les prévisions, le nombre d'adhésions au compte devrait atteindre les 18,6 millions d'assurés à la fin de l'année 2015. Outre ces chiffres importants, on constate une évolution constante et une appropriation de ces outils par les assurés. En effet, 60% des contacts entrants se sont faits via le compte internet et le *smartphone* en 2014, contre 51% en 2013 et 49% en 2012. Il faut noter également que l'usage du *smartphone* s'affirme de plus en plus.

2.2.1.2 Une demande exigeante de qualité de service.

Une enquête du Crédoc effectuée en 2014¹⁰ met à jour trois dimensions sur lesquelles les OSS doivent progresser en priorité. Il s'agit de domaines à la fois primordiaux aux yeux du grand public, et qui passent pour moins satisfaisants que les autres : l'absence d'erreur dans le calcul des droits, la rapidité de traitement des dossiers et l'information sur les droits. Plus en détail, 59% des allocataires CAF apprécieraient une réponse plus rapide à leurs demandes, 53% aimeraient être recontactés si le conseiller ne peut répondre immédiatement.

Par ailleurs, cette même enquête souligne que les usagers signalent un besoin d'une plus grande personnalisation (48%). Une autre piste d'amélioration réside dans une meilleure transversalité entre les acteurs de la protection sociale : 44% des usagers expriment en effet le souhait que les agents puissent aider les usagers sur d'autres démarches que celles concernant l'organisme concerné.

Les problématiques principales qui ressortent de cette enquête sont les difficultés à obtenir des informations sur leurs droits, à comprendre la période prise en compte, et l'incompréhension face à la récupération de trop perçus. Par ailleurs, l'enquête Crédoc fait ressortir que le principal obstacle à la perception des prestations familiales réside dans un manque de connaissance des dispositifs existants (58%). Les usagers semblent ainsi en demande d'une plus grande compréhension de leurs droits et des prestations qu'ils touchent. Les OSS doivent donc mettre au cœur de leur politique d'accès aux droits, l'objectif de simplification et d'explication des prestations existantes.

Enfin, sur un plan plus général, les usagers comparent les services entre eux, en particulier les offres internet. L'un des enjeux des organismes de protection sociale est donc aujourd'hui d'être au niveau des « standards du marché ».

2.2.2 Adapter les modèles de production aux nouvelles attentes des usagers

2.2.2.1 Développer les téléservices

En lien avec la démarche de coproduction, les téléservices développés ces dernières années constituent une véritable révolution pour les usagers comme pour les organismes. Le compte AMELI ou le portail caf.fr facilitent le suivi de son dossier par le bénéficiaire. Cependant, la substitution des flux entre canaux de contacts n'en est encore qu'au début. Les organismes doivent y être attentifs pour éviter les comportements de multiplication de contacts par les assurés utilisant plusieurs canaux. Ainsi la branche maladie offre la

¹⁰ Enquête Crédoc, *Aspirations et Conditions de Vie des Français*, 2014

possibilité aux assurés d'envoyer des mails pour toute question concernant leur dossier. Toutefois, cette modalité de contact a eu tendance à entraîner une multiplication des contacts plutôt que la substitution d'un moyen par un autre.

La promotion de ces services doit avoir lieu auprès :

- **Du personnel**, via une sensibilisation aux avantages de ces nouveaux outils et une expérience d'utilisation personnelle dans sa vie courante lorsque c'est possible ;
- **Des partenaires**, afin d'accompagner au mieux les usagers ;
- **Des usagers**, pour faciliter le déploiement des téléservices.

Pour cela, le contact par email doit être privilégié, pour les personnes ayant une adresse électronique active, dans la logique de dématérialisation des échanges avec les usagers et dans un souci d'amélioration des délais de traitement et d'atteinte des publics cibles. L'ensemble des modalités de connexions – *smartphone*, tablettes, internet - doit permettre à l'utilisateur d'accéder au même panel de services afin de faciliter au maximum l'accès à l'information.

Proposition 4 : Permettre aux assurés d'accéder à l'ensemble des services permis par son compte personnel via l'ensemble des terminaux à sa disposition (Internet, tablettes, smartphones). A plus long terme, développer un compte unique avec l'ensemble des informations des régimes de la Sécurité sociale.

Proposition 5 : Privilégier au maximum la relation dématérialisée dès lors que l'OSS détient une adresse mail valide.

2.2.2.2 Accompagner l'assuré tout au long du processus de traitement de son dossier.

Aujourd'hui, les usagers des organismes veulent pouvoir savoir quasiment en temps réel où en est le traitement de leur dossier. Lorsque cette possibilité n'est pas offerte, cette situation engendre généralement des contacts multiples avec les OSS.

Dès lors, les OSS doivent déployer des outils de suivi des contacts usagers leur permettant d'anticiper et de diminuer le risque de réitération. Certains organismes comblent le besoin de réassurance des usagers en envoyant un mail ou sms d'accusé de réception en précisant que la demande est bien reçue et qu'elle sera traitée dans un délai de x jours. A terme, les OSS gagneront à développer des services de suivi. L'exemple de La Poste qui propose un service de suivi en ligne des courriers suivi ou des colis est intéressant à cet égard.

2.2.2.3 Faire de l'expérience client le moteur du processus d'amélioration des modèles de production.

L'expérience client doit permettre de réadapter les modèles de production des OSS aux attentes des usagers dans l'optique d'optimiser l'efficacité et la qualité du service rendu. Celle-ci, pour être efficace, doit s'appuyer sur des enquêtes permettant de cerner les attentes des clients, les nouvelles habitudes de consommation des services et des usages des TIC. Cette approche marketing est la clé pour permettre d'améliorer de façon continue le processus de production en partant des besoins des usagers pour que le processus soit le plus efficace possible.

Proposition 6 : Eviter les comportements de réassurance en développant une démarche proactive d'accusé de réception et de suivi du dossier, et développer sur les portails de service une possibilité de suivi en ligne.

3 - Des organisations tournées vers le service

L'ensemble des régimes de Sécurité sociale s'est engagé depuis plusieurs années dans un mouvement de restructuration de son réseau. L'objectif est double : rationaliser les moyens tout en assurant un service de qualité sur l'ensemble des territoires.

3.1 Vers une nouvelle stratégie de maillage territorial

3.1.1 Fusion d'OSS et restructuration du réseau

Le Régime général, tout comme le RSI et la MSA ont entrepris une recombinaison plus ou moins importante de leurs réseaux respectifs. En une décennie, leur nombre total est ainsi passé de plus de 500 organismes à 290 en 2015. Les branches famille et maladie restent toutefois fortement en dessous des efforts qui ont pu être demandés à d'autres régimes.

Comme l'a récemment souligné la Cour des comptes¹¹, ces réorganisations se sont réalisées avec un objectif premier « *d'amélioration du service rendu et de l'exercice des missions* ». Toutefois, en l'absence d'indicateurs au sein des COG, les économies en termes de coûts de gestion et les gains de productivité sont difficilement mesurables et bien souvent très inégaux. De plus, ces fusions n'ont pas toujours conduit les caisses locales à repenser leur organisation et leur pilotage, au-delà d'une simple juxtaposition des effectifs et des activités.

	CPAM	CAF	URSSAF	RSI	MSA
Nombre d'OSS en 2015	102 CPAM	101 CAF	22 URSSAF	30	35
Echelon	Départemental	Départemental	Régional	Régional	Départemental Pluri- départemental
Réduction du nombre d'OSS 2005/2015	- 20%	- 17%	- 79 %	- 66%	- 53 %

Sources : Cour des comptes

3.1.2 Développement du numérique, rationalisation et organisation des points d'accueil

Le développement du numérique au sein de la Sécurité sociale, et particulièrement la multiplication des téléprocédures, justifie également la fermeture d'un certain nombre de points d'accueil. A l'ère du numérique, l'objectif est d'éviter aux usagers de se déplacer en développant les démarches en ligne. C'est d'ailleurs la voie suivie par les différentes branches, notamment avec le déploiement de téléservices qui simplifient les démarches et autonomisent le public.

La réduction du nombre de points d'accueil

La CAF des-Yvelines a entrepris la refonte de sa politique d'accueil avec la fermeture de 6 de ses 8 points d'accueil d'ici à 2018. Le partage de points d'accueil avec la CPAM permettra de réaliser des économies importantes tout en maintenant un accueil de qualité.

Les OSS pourront également s'appuyer sur les 1000 maisons de services publics (MSAP) qui seront créées d'ici 2017 au sein des zones rurales ou urbaines éloignées. Les animateurs présents au sein de ces structures seront, après une formation courte, des interlocuteurs fiables et des relais pour les téléservices mis en place.

Dans une logique de performance et dans un contexte budgétaire contraint, il appartient aux OSS de créer des partenariats sur les territoires afin de trouver de nouvelles modalités d'accueil. Le maintien de petites structures au sein des territoires isolés ne se justifie plus : cela constitue une difficulté organisationnelle et engendre des surcoûts importants. Les OSS doivent repenser leur implantation, en favorisant les accueils mutualisés.

¹¹ Cour des Comptes, *Rapport de la Sécurité sociale pour 2014*, Chapitre XVIII, *La réorganisation des réseaux de caisses du régime général : un mouvement significatif, un impossible statut quo*, septembre 2015

Par ailleurs, les organismes ont modifié l'organisation de leur accueil. L'accueil « tout venant » est progressivement remplacé par un dispositif reposant sur un espace numérique accompagné permettant une autonomisation de l'utilisateur et un accueil sur rendez-vous destiné à traiter les situations les plus spécifiques. Ces nouvelles organisations améliorent les conditions de travail et d'accueil, tout en optimisant le nombre et les compétences des personnels affectés au front office.

Proposition 7 : Rationnaliser les points d'accueil au profit d'accueils mutualisés entre OSS ou avec des partenaires relais.

Proposition 8 : Revoir l'organisation de l'accueil autour d'un espace numérique accompagné et d'un dispositif d'accueil sur rendez vous

3.2 Mutualisations et externalisations : à la recherche d'une taille critique d'activité¹²

Les mutualisations et les externalisations d'activité se sont accélérées au cours des dernières années, portées par les différentes COG. L'objectif est double : améliorer la qualité de service tout en optimisant l'allocation des ressources, aussi bien humaines que financières.

Taux de recours à la mutualisation ou à l'externalisation des activités

Branche	Participation à une mutualisation	Externalisation d'au moins une activité	Sans mention de mutualisation ni d'externalisation d'activité
CAF	100%	50%	0%
CPAM	95%	21%	5%
CARSAT	50%	20%	50%
URSSAF	46%	23%	54%
MSA	92%	33%	8%
RSI	64%	36%	36%
Total général	87%	32%	13%

Source : questionnaire RA, questions 16, 16.2, 17, 17.2, 18, 18.2

Ces mouvements que connaît l'ensemble des organismes, questionnent l'organisation actuelle des différentes branches autour d'un périmètre d'activités identiques. Ils doivent donc faire l'objet d'une réelle réflexion stratégique de moyen terme afin de définir une taille critique d'organisation pour chaque activité.

3.2.1 Les mutualisations d'activité

On peut définir la mutualisation comme la prise en charge, par un organisme, d'une activité pour le compte d'un autre, conformément à une convention signée entre les caisses locales et la caisse nationale. Les activités les plus citées, par ordre décroissant de fréquence, sont : la plateforme de service assurés, la GED, les relations internationales, les courriers et l'édition, les courriels, l'ouverture et le tri courrier, l'entraide de production générique.

Ces mutualisations d'activité ont eu lieu sur de multiples champs, mais, comme l'a souligné la Cour des Comptes, seulement « *très exceptionnellement sur les processus aux enjeux plus forts* ». A cela s'est superposé, selon la Cour, un manque de stratégie globale. En effet, les orientations fixées pour leur développement sont restées très générales. Le manque

¹² Cette partie s'appuie sur les conclusions de la Cour des Comptes, *Rapport de la Sécurité sociale pour 2014*, Chapitre XVIII, La réorganisation des réseaux de caisses du régime général : un mouvement significatif, un impossible statut quo, septembre 2015

d'indicateurs associés engendre une réelle difficulté à déterminer avec précision les gains réels de productivité que ce soit en termes financiers ou en équivalents temps pleins (ETP).

Proposition 9 : « Définir par branche et par activité, pour la prochaine génération de COG, un schéma cible d'organisation géographique et fonctionnelle¹³ » qui servira de base aux mouvements de restructuration des réseaux.

3.2.1.1 Les fonctions supports

Les ressources humaines

La mutualisation s'est développée de façon importante dans le domaine des ressources humaines. Le recrutement et la GPEC ne sont pas mutualisés, mais les organismes ont su se regrouper pour gérer les deux domaines suivants :

- **La gestion de la paie** : Trois branches du régime général (maladie, famille, recouvrement) partagent le même outil de gestion de la paie. Par ailleurs, la branche famille a créé un service national de gestion de la paie et l'ensemble des branches du régime général a engagé un processus de mutualisation dans ce sens.
- **La formation** : La mutualisation de la formation est très ancienne dans le Régime général avec les centres régionaux de formation. Ce dispositif se fonde, à compter du 1^{er} janvier 2016, dans un Institut national de formation professionnelle piloté par l'UCANSS. La branche famille a identifié, de son côté, des caisses pivots régionales en charge de l'appui à la formation pour faire face aux besoins importants en termes de formation continue.

Les services informatiques

L'informatique est l'une des premières mutualisations intra branches à travers la création ancienne des centres régionaux de traitement informatique. La tendance actuelle est à la concentration et à la centralisation des directions des systèmes d'information, comme l'a fait la branche Famille en 2015.

Les services de données entrantes

Nombreux sont les organismes ayant fait le choix de regrouper les plateformes de contacts avec les usagers, que ce soit les centres de courriers, d'appels ou de réponses aux emails.

Les réflexions en cours

Un certain nombre de réflexions sont en cours pour aller plus loin dans la mutualisation. Parmi elles, on peut citer la mutualisation de la gestion du patrimoine immobilier en distinguant les aspects de maîtrise d'ouvrage et ceux de gestion du patrimoine ou l'éditique qui est mutualisée au sein de toutes les branches et qui voit des partenariats inter-branches voire inter-régimes se nouer.

Proposition 10 : Mutualiser les services supports permettant des gains significatifs de productivité.

Proposition 11 : Inscrire les mutualisations des services supports dans une logique inter-branches et inter-régimes.

3.2.1.2 Les services de production

Le regroupement d'activités de production est aujourd'hui un sujet délicat, tant les prestations et le recouvrement constituent le cœur de métier des organismes. La mutualisation de prestations concerne principalement des prestations dites orphelines, avec peu de volume. C'est par exemple le cas des relations internationales pour certaines CPAM.

¹³ Idem

Il est en effet peu opportun de maintenir le traitement d'une prestation avec peu d'agent. Cela présente un risque fort dans le traitement des dossiers en cas d'absentéisme ou de départ. Le regroupement de telles activités permet donc le maintien permanent d'un vivier de compétences.

La question se pose aujourd'hui pour les prestations plus importantes en termes de flux et d'agents nécessaires. Le maillage territorial peut être repensé en fonction des compétences de chacun, au regard des résultats CPG. Cela implique de prendre en compte la possibilité de gérer la production de façon dématérialisée et donc de définir des schémas géographiques d'organisation des différentes activités des branches.

Ainsi, la MSA Auvergne a réorganisé sa production par site géographique. Le site du Puy-en-Velay prend en charge la gestion des dossiers retraites pour toute la région. Cette logique pourrait tout aussi bien valoir pour un territoire plus grand que l'échelon actuel.

Proposition 12 : Définir une stratégie de mutualisation des services et processus de production.

3.2.2 Les externalisations

Les externalisations prennent une place de plus en plus importante dans la gestion des organismes de Sécurité sociale. Traditionnelles sur certaines activités (nettoyage, maintenance), elles tendent à concerner de plus en plus des activités du cœur de métier : conception des logiciels informatiques, hébergement de sites internet voire de bases de données, gestion des flux téléphoniques ou de l'acquisition des documents papier.

L'externalisation peut engendrer un gain de productivité non négligeable, avec une diminution des ETP, et un gain en qualité. Elle répond souvent à des difficultés liées à la rigidité de la gestion RH dans les organismes, ou bien à l'absence de compétences métiers. Elles demandent cependant un suivi particulier pour éviter le triple risque de dépendance exclusive vis-à-vis du fournisseur, de maîtrise de la qualité et d'abandon d'activités clés.

Cependant toute externalisation ou délégation d'une partie des missions des OSS nécessite un suivi rigoureux afin de s'assurer de la qualité du service en question. Par ailleurs, les conséquences RH des externalisations ne doivent pas être négligées. En effet, elles concernent principalement des services nécessitant une expertise technique moindre. Il est en conséquence nécessaire d'identifier les salariés concernés, et d'anticiper ces changements structurels pour les OSS.

Proposition 13 : Définir une stratégie sur l'externalisation des services pour la prochaine génération de COG

II – DES FACTEURS D’OPTIMISATION DES MODELES DE PRODUCTION DES OSS A IDENTIFIER ET ACTIVER TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE PRODUCTION

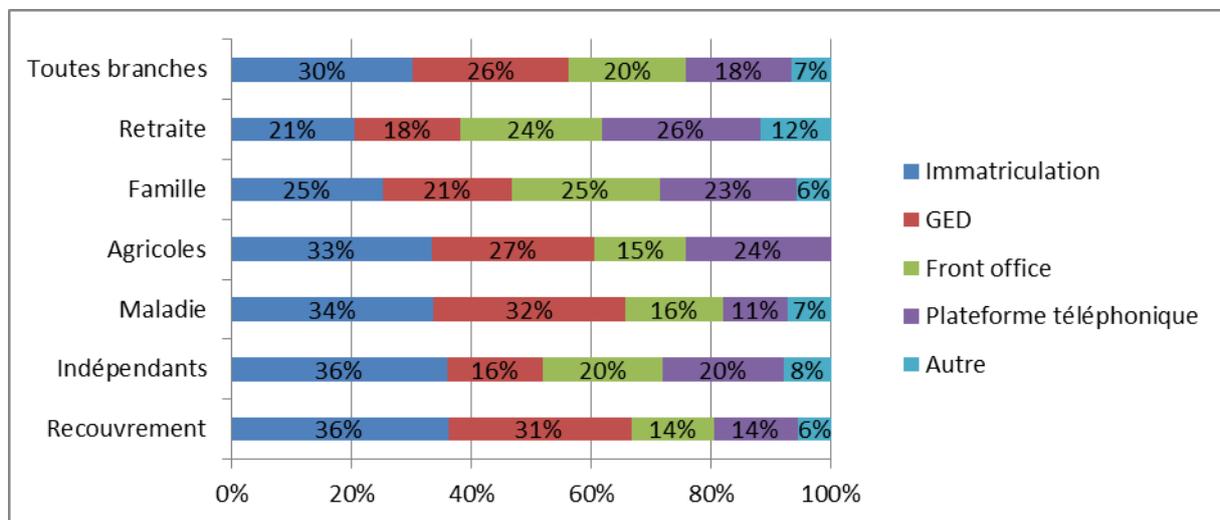
1- L’importance du pilotage de la production

L’optimisation des modèles de production est aujourd’hui au cœur de la préoccupation des OSS pour apporter une meilleure qualité de service. En effet, la réduction des écarts de performance et l’harmonisation des pratiques entre les caisses doivent permettre d’assurer un service de qualité homogène à l’usager sur tout le territoire.

1.1. Périmètre et organisation des systèmes de production dans les OSS

La question du périmètre, c’est-à-dire des services concourant au processus de production n’a pas abouti à un consensus auprès des différents organismes rencontrés. La maîtrise des risques et/ou le contrôle interne ne sont ainsi pas toujours intégrés.

Services mentionnés comme faisant partis du périmètre de la production, en plus de la liquidation ou de la gestion des comptes cotisants

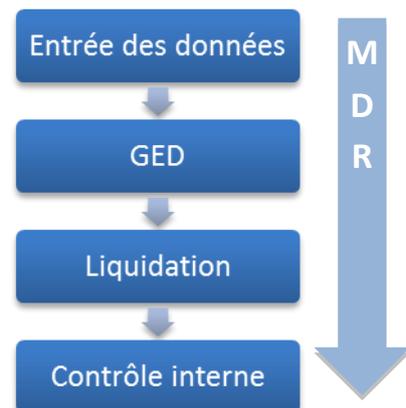


Source : Questionnaire RA, question 4

Nous avons toutefois retenu une hypothèse large incluant la maîtrise des risques et le contrôle interne, considérant que ces deux fonctions participent à la qualité de la liquidation. En effet, elles facilitent le paiement à bon droit et permettent de diminuer les réitérations.

Un système de production d’un OSS se compose donc de :

- L’accueil physique,
- La plateforme téléphonique,
- La Gestion Electronique des Documents (GED),
- Le traitement des dossiers : la liquidation,
- Le contrôle interne,
- La maîtrise des risques (MDR).



1.2 Des outils au service du suivi de la production

Le pilotage d’une caisse s’effectue à trois niveaux principaux :

- **Un niveau opérationnel**, de terrain, à un rythme quotidien ;
- **Un niveau de gestion**, moins réactif, s’intéressant à des sujets structurels ;
- **Un niveau stratégique**, cadencé avec les CPG et une vision de long terme.

1.2.1 Donner du sens au processus de production

1.2.1.1 La diffusion des valeurs de production

Au sein d'un organisme, le système productif doit être placé au centre de la politique de la caisse. Cela nécessite en premier lieu de donner toute sa place aux valeurs de production au sein de la culture d'entreprise. Il est essentiel de faire partager l'idée que la maîtrise du service de base permet aux organismes d'investir des champs nouveaux et de développer une gamme de services attentionnés.

Une pratique innovante mais encore peu répandue dans les organismes consiste à mettre en œuvre le management visuel au sein des services production. Il repose sur un ensemble d'affichages d'indicateurs visuels quantitatifs et qualitatifs, situés à des endroits stratégiques de la zone de production, et mis à jour quotidiennement par les collaborateurs responsables. Son objectif est de définir à l'aide d'outils visuels un environnement de travail ayant les qualités suivantes :

- Etre le plus près possible de l'opérateur ;
- Faciliter la réactivité, notamment sur les anomalies et la non-conformité, afin d'être une aide à la prise de décision ;
- Faciliter et simplifier la définition des objectifs, la lecture et la compréhension des résultats.

Pourcentage de répondants utilisant le management visuel dans le service de production

MSA	CAF	RSI	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
25%	44%	9%	23%	23%	20%	29%

Source : Questionnaire RA, question 29

Proposition 14 : Mettre en place un dispositif de management permettant de donner du sens à l'action quotidienne de traitement des dossiers

1.2.1.2 Une organisation tournée vers la productivité

L'organisation mise en place doit être conçue avec comme objectif principal, la productivité des agents. Cette recherche de productivité doit se faire sous deux angles :

- La productivité générale liée à la qualité des *process* et de l'outil informatique ;
- La productivité individuelle liée aux compétences des opérateurs et à leur engagement.

L'amélioration de la productivité générale rejoint les développements que nous ferons par la suite.

La recherche de productivité individuelle doit prendre en compte les performances individuelles quantitatives et qualitatives de chaque collaborateur, leur progression et doit se matérialiser dans l'entretien annuel d'évaluation. Or, cette pratique n'est pas systématique.

Pourcentage de répondants utilisant la productivité individuelle des agents dans les entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement (EAEA)

MSA	CAF	RSI	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
83%	100%	55%	100%	92%	80%	94%

Source : Questionnaire RA, question 44

Les services de production doivent donc se doter de tableaux de bord permettant un suivi de la productivité tant collective qu'individuelle. Si le premier permet de suivre les objectifs généraux du service et de fixer les priorités sur le court terme, le second permet de réaliser un suivi de chaque collaborateur. Il est alors possible de suivre les écarts de productivité et de qualité entre chaque agent, puis de les analyser et les comprendre afin de mettre en œuvre des actions correctrices (problème de formation, de répartition inégale des portefeuilles, etc.).

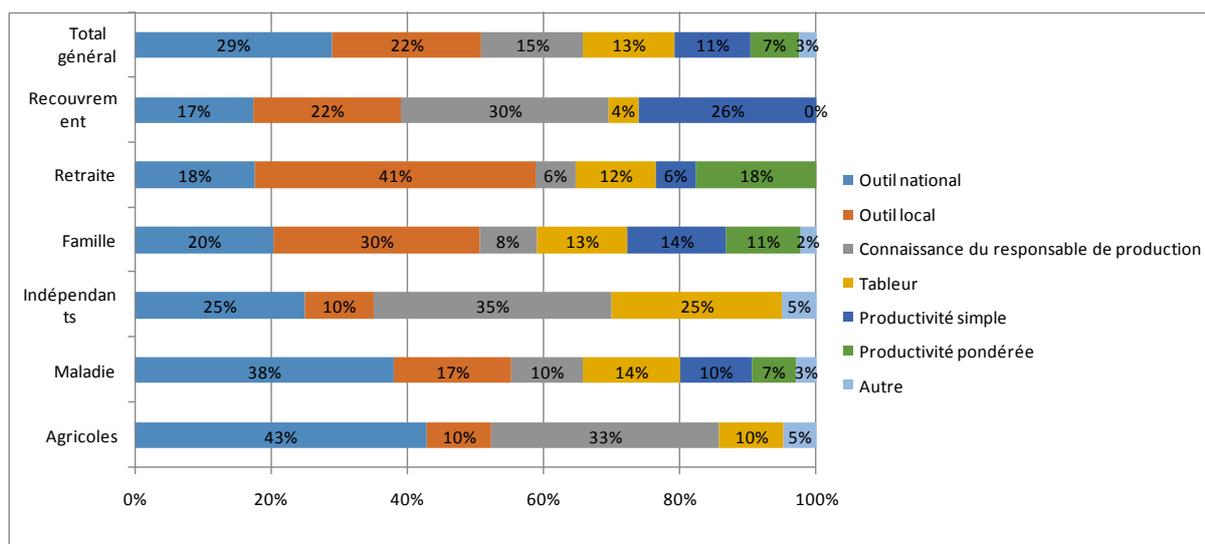
In fine, le résultat attendu est l'augmentation de la performance qualitative et quantitative du travail des techniciens du service, par la responsabilisation de chacun. Il s'agit donc d'utiliser cet outil comme un outil de management, à la fois comme levier de motivation et comme facilitateur d'identification des difficultés éventuelles. Cette amélioration se ferait :

- Par l'identification des besoins des techniciens permise par l'outil et la mise en place d'actions d'accompagnement qui en découleraient ;
- Par la visibilité donnée aux techniciens et à l'encadrement sur la production réalisée.

Les indicateurs de productivité individuelle

- La **CAF de Paris** utilise un indicateur de productivité pondéré qui permet d'évaluer la productivité des agents tout en tenant compte du niveau de difficulté des dossiers traités.
- La **MSA** a développé l'outil OSEA qui permet le suivi de la productivité individuelle.

Les moyens pour évaluer la productivité individuelle



Source : Questionnaire RA, question 43

Si la productivité individuelle est un outil essentiel, elle ne prend tout son sens que si celle-ci est pondérée en fonction de la difficulté des tâches effectuées par les agents. Or, ces outils sont totalement absents de la branche recouvrement, du régime agricole et du régime des indépendants, et peu présent au sein des autres branches.

Proposition 15 : Généraliser les tableaux de suivi individuel des agents et leur exploitation.

1.2.2 Anticiper les charges de travail et leurs variations

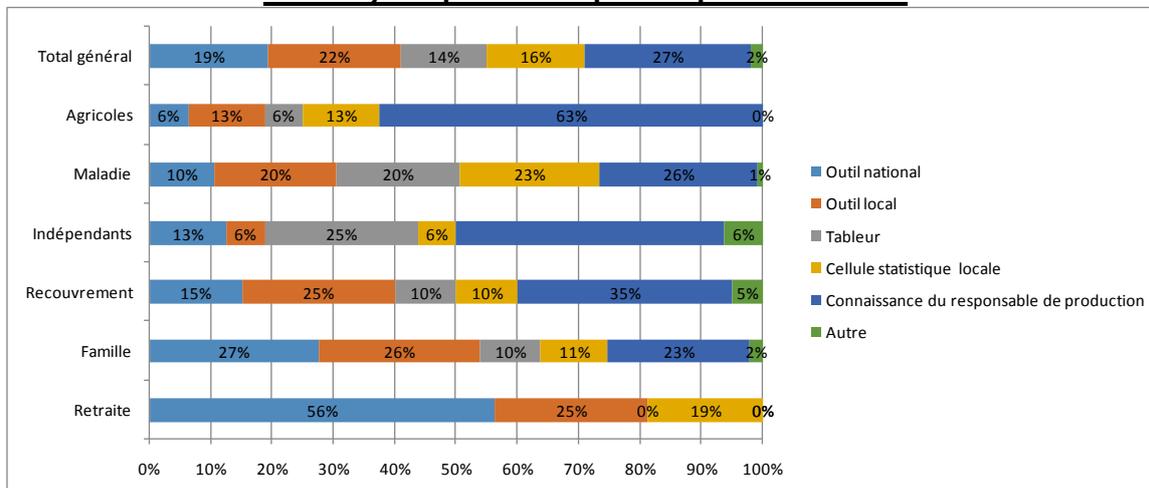
Il est nécessaire de faire la distinction entre les pics et les crises de production :

- **Les pics de production** : il est possible de les anticiper puisqu'ils correspondent généralement à une période précise du cycle de production (appels à cotisation,

demandes d'APL au moment de la rentrée universitaire, renouvellements des droits...).

- **Les crises de production** : elles se produisent lorsque les organismes sont dans l'incapacité d'assurer un écoulement fluide de la charge de travail ou doivent faire face à un évènement grave imprévu.

Les moyens pour anticiper les pics d'activités



Source : Questionnaire RA, question 22

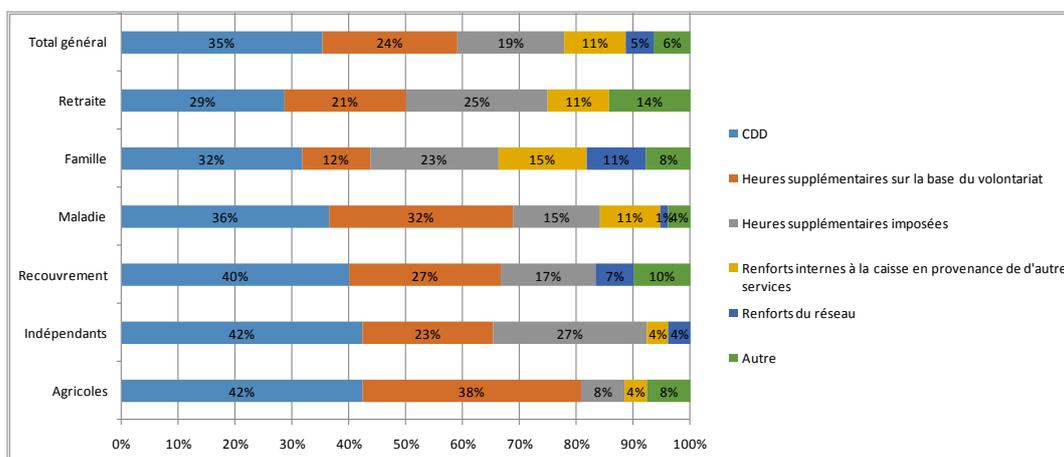
La saisonnalité de la charge doit normalement permettre d'anticiper les pics de production. Or, on constate que ces pics relèvent encore trop du ressenti des responsables, ou d'outils mis en place localement.

Au sein de la branche retraite, des objectifs de stock à ne pas dépasser ont été déclinés par caisse. L'objectif global du réseau est de ne pas dépasser 175.000 dossiers en stock ; en effet, c'est au-delà de 200.000 dossiers que des problèmes sont apparus en 2013 et 2014. Désormais, des liquidations par anticipation sont même réalisées pour anticiper les pics. Un travail sur la qualité de la carrière précède la phase de liquidation afin de la faciliter. Pour les caisses en difficulté, la granularité des objectifs de stock est précisée par type de prestation.

Proposition 16 : Déterminer la saisonnalité de la charge dans chaque OSS, définir un plan de gestion de la charge et l'associer aux ressources présentes.

Tout modèle est susceptible de connaître une crise de production, de plus ou moins grande ampleur. Dans ce cas, on constate que l'entraide fait partie des principales solutions mises en place, derrière le recours aux heures supplémentaires et aux contrats à durée déterminée (CDD).

Les méthodes pour lisser les flux d'activité



Source : Questionnaire RA, question 27

Les dispositifs recensés dans le questionnaire sont essentiellement des solutions de court terme qui reposent sur des moyens temporaires ou sur une mobilisation renforcée des agents. Peu d'organismes prévoient des dispositifs internes de renfort tels que la mise en place d'équipes « volantes », susceptibles d'aller dans chaque service. L'entraide inter-organismes est également peu développée au niveau des branches.

Les structures d'appui

- **Le service national d'appui à la production de la branche Famille** permet d'apporter une aide structurelle aux caisses bénéficiant du programme d'accompagnement « CAF à forts enjeux » et une aide conjoncturelle aux CAF qui doivent faire face à un absentéisme de longue durée ponctuel. Il mobilise ainsi 194 techniciens-conseils au profit des CAF en difficulté.

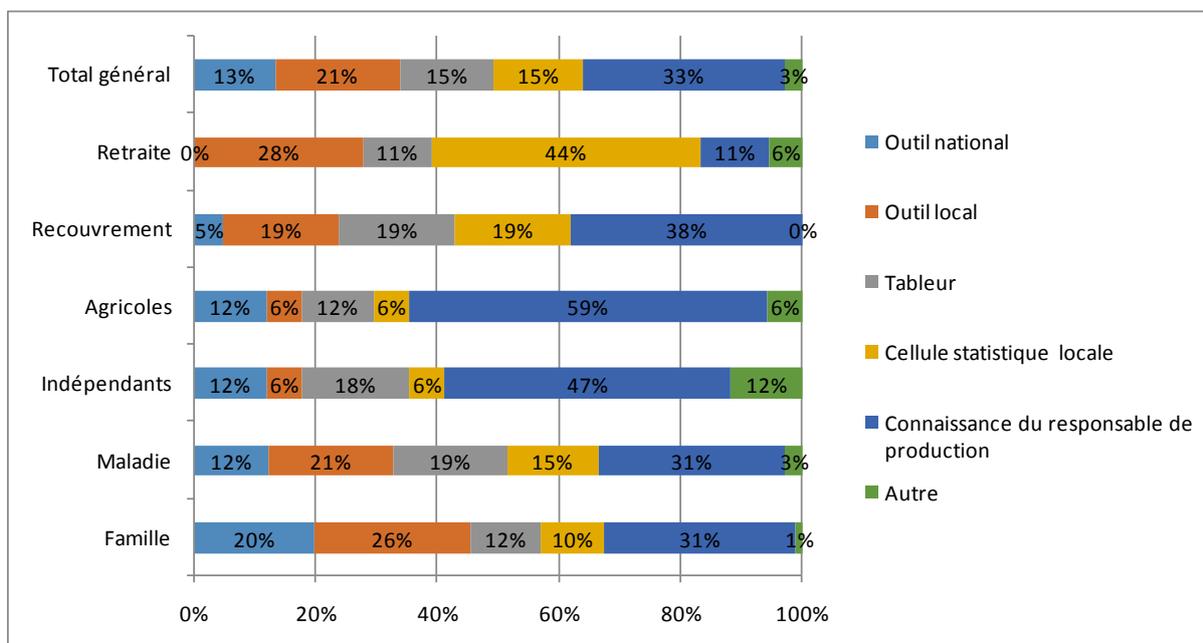
- **Le service appui et pilotage de la CPAM de la Côte d'Or** est un effectif réduit, dont les agents réalisent des missions d'une année maximum au sein des différents services afin de les aider à faire face à leurs difficultés.

Proposition 17 : Mise en place d'un pôle d'appui au sein de chaque caisse nationale et des caisses locales composées d'agents « polyvalents » susceptibles d'être formés et envoyés en renfort dans chaque service.

1.2.3 Gérer l'adéquation charges/ressources

L'anticipation des charges doit permettre à chaque organisme d'anticiper les ressources humaines nécessaires à l'absorption du flux. La gestion prévisionnelle des charges et des ressources permet d'ajuster régulièrement les unes aux autres, en fonction notamment des variations saisonnières, dans l'objectif d'une productivité optimisée.

Les méthodes de calcul des ressources humaines par rapport à une charge de production en instance de traitement



Source : Questionnaire RA, question 24

Les outils de prévisions

- **La branche famille dispose de l'outil PREVISIO** qui permet d'anticiper les charges et les ressources disponibles, et d'un observatoire national des charges, qui chiffre le coût et le temps d'un certain nombre d'opérations.
- **Au sein de la branche vieillesse, des plans de production** peuvent également être demandés aux caisses à partir de prévisions fournies par la caisse nationale (mensuelle, semestrielles et annuelles) sur le nombre estimé de nouveaux pensionnés, à partir des données démographiques. Ces plans doivent comporter, en fonction des prévisions d'activité, un plan d'actions qui définit des priorités de traitement en fonction de la situation normale, tendue ou critique de l'organisme.
- Des caisses élaborent des tableaux de bord de douze mois glissants : ces tableaux sont conçus par nature de charge, et servent surtout à l'activité prévisionnelle.

Proposition 18 : Définir des plans annuels et infra annuels de production fixant les priorités de traitement et les ressources à mobiliser en fonction de la situation des stocks, et définissant des seuils d'alerte.

1.2.4 Evaluer de façon permanente le processus et ses résultats

Une démarche évaluative continue doit être engagée sur les différents processus. Au-delà de l'analyse des résultats *stricto sensu*, il est nécessaire de s'interroger sur la manière dont le processus produit ses effets pour pouvoir y apporter des améliorations et évoluer.

L'évaluation doit donc faire partie intégrante des processus. Elle porte sur l'ensemble des activités du processus, les résultats et leur analyse. Cela permet également d'évaluer les moyens et les ressources utilisées, la pratique des collaborateurs, les méthodes suivies et les outils utilisés. L'ensemble peut alimenter les revues de processus préconisées dans les démarches qualité mises en place par les branches.

Le projet OPTI plus de la CAF de l'Hérault

La CAF de l'Hérault analyse régulièrement le résultat de ses actions. Elle a ainsi lancé le programme « Opti plus » destiné à identifier les freins à la qualité et à l'efficacité. Deux points ont été étudiés : les freins à la liquidation automatique de l'allocation logement étudiant et la conception d'une organisation de la journée de travail autour de séquences homogènes de travail.

1.3 L'articulation du pilotage de la production entre le niveau national et le niveau local

1.3.1 La structuration d'un pilotage national

Plusieurs rapports des corps de contrôle recommandent un pilotage davantage centralisé au sein des branches afin d'assurer l'harmonisation du service rendu au sein du territoire et donc l'égalité de traitement entre les usagers. Suite aux crises de productions connues par certaines branches, celles-ci ont également développé des dispositifs d'accompagnement et de contrôle afin d'améliorer le pilotage national de la production.

La CNAF s'est emparée du sujet d'un pilotage national en 2013, avec la création d'un département production. Il permet à la caisse nationale d'avoir une vision d'ensemble sur son réseau. La même année a été lancée une **instance d'aide nationale à la production** qui se réunit tous les trimestres. Composée de représentants de chaque région, elle a vocation à traiter l'ensemble des problématiques liées à la production via des groupes de travail thématiques.

Le programme « CAF à forts enjeux »

La CNAF a lancé en 2013 son programme « CAF à forts enjeux ». Ce dispositif concerne les CAF connaissant le plus de difficultés dans l'écoulement de leur charge de travail et la régularité de leurs délais de traitement. Un diagnostic précis des causes des difficultés rencontrées est réalisé par l'organisme autour de trois axes essentiels : les ressources nécessaires sont-elles présentes, le pilotage est-il optimum et les compétences sont-elles suffisantes ? Un plan d'actions est ensuite mis en place pour répondre aux marges de progrès identifiées. Il est suivi pendant son déploiement puis évalué.

Le pilotage national est beaucoup plus partiel pour les caisses régionales, à savoir les CARSAT et les URSSAF. De par leur taille ou leur histoire, celles-ci sont plus attachées à leur indépendance car le pilotage de la production reste perçue comme une fonction de souveraineté locale. L'ACOSS est néanmoins de plus en plus présente sur l'harmonisation des processus. Elle diffuse également des plans d'actions de façon ponctuelle.

De son côté, la branche retraite est en train de construire son pilotage. Si elle n'en est pas encore au stade de la surveillance et des actions correctrices, **des plans de production prévisionnels** sont demandés aux caisses. Ces plans permettent en outre un dialogue de gestion avec la caisse nationale sur la qualité du plan et les priorités de l'organisme. Depuis 2014, la caisse nationale a également mis en place un dispositif de veille *via* :

- **Un comité de gestion transverse.** Les objectifs réalisés et prospectifs sont remontés mensuellement. Il permet aussi un dialogue de gestion avec les caisses sur la qualité, les stocks, et déclenche l'entraide réseau.
- **Un comité opérationnel métier retraite.** Il est en charge des demandes d'évolution d'outils, de la qualification des indicateurs pertinents et de la production de données.

Proposition 19 : Renforcer le pilotage national de la production *via* la création, dans chaque branche, d'une instance nationale et d'un dispositif d'accompagnement des caisses en difficultés.

1.3.2 Favoriser le partage de pratiques innovantes développées localement

Les caisses locales disposent aujourd'hui d'une marge de manœuvre qui leur permet d'innover au sein de leur organisme, que ce soit par l'expérimentation de nouveaux outils ou la mise en place de pratiques facilitantes. Ces initiatives viennent pallier un certain nombre de besoins communs aux OSS mais dont la solution est réfléchie au local. La diffusion se fait alors plus par connaissance au sein du réseau que du fait d'une impulsion nationale.

Les initiatives locales

- Mis en place à la CPAM de Paris, le **logiciel 1Clic** est arrivé à la CPAM de la Côte d'or du fait de la mutation d'un cadre dans le second organisme. Ce logiciel permet de regrouper l'ensemble des applicatifs et sites utilisés par les techniciens au sein d'une seule et même page.

- La CARSAT Normandie a impulsé la révision des procédures de communication avec ses assurés. Le processus de traitement des dossiers retraite étant important (5 mois), la caisse a constaté la multiplication des contacts pour connaître l'avancement du dossier. Elle a donc mis en place **l'envoi de SMS à l'assuré, à certaines étapes clés du traitement**. Ce dispositif a été repris par la caisse nationale.

Cette marge de manœuvre laissée aux organismes est aujourd'hui une nécessité car les caisses locales font souvent preuve d'une plus grande réactivité que les caisses nationales. Ces initiatives doivent être recensées et leurs apports étudiés afin d'envisager leur expérimentation et leur généralisation. Surtout, l'ensemble de ces dispositifs doit être considéré comme un vivier de ressources, et donc communiqué à tous les organismes.

Proposition 20 : Créer un dispositif dans chaque branche ou régime, en charge du suivi et de l'évaluation des dispositifs et outils locaux.

2- Les facteurs d'amélioration de la production

2.1 L'optimisation du processus

2.1.1 La simplification : une exigence prioritaire

La complexité législative et réglementaire constitue une difficulté importante pour les OSS. Il y a eu un réel effort de simplification ces dernières années avec la mise en place du CESU ou de la DSN. Néanmoins, certaines modifications comme le plafonnement des allocations familiales, si elles peuvent présenter un intérêt de simplification pour l'utilisateur, se traduisent souvent par une complication pour l'organisme. La recherche de simplification passe donc par une évaluation du bilan coûts-avantages de toute innovation.

La simplification doit surtout faire l'objet d'une volonté politique forte, d'autant plus qu'un certain nombre de mesures a déjà été identifié. La réduction de la liste des pièces justificatives ou la simplification du calcul des prestations permettraient d'alléger le travail des organismes et d'améliorer la compréhension du système par les usagers. Des réformes majeures comme le RNCPS ou l'informatisation du renseignement de l'état civil conduiraient en outre à renforcer la sécurisation du système tout en simplifiant le travail des caisses.

Adopter une approche de simplification consiste aussi à examiner tous les processus et analyser les risques pour faciliter les démarches tout en assurant la maîtrise des risques. Si le réflexe pour lutter contre les risques de fraudes a souvent consisté à exiger une pièce justificative, ou à se fonder sur les déclarations, en multipliant les contrôles *a posteriori*, ces options sont lourdes, lentes et coûteuses, sans compter qu'elles ne garantissent pas une sécurité totale.

Les démarches de simplification qui permettraient de gagner en productivité

	Simplification de la réglementation	Performance du SI	Copro-duction	Echanges partenaires	Processus et procédures	Stabilisation des droits
CAF	58%	44%	32%	32%	34%	6%
CPAM	69%	52%	25%	28%	21%	11%
URSSAF	31%	31%	54%	15%	31%	0%
CARSAT	60%	50%	30%	20%	20%	0%
MSA	58%	67%	42%	17%	25%	0%
RSI	45%	36%	0%	9%	0%	0%
Ensemble des répondants	59%	48%	29%	25%	25%	6%

Source : Questionnaire RA, question 46

Un dispositif à développer est l'instauration des procédures d'interrogation directe à la source. En développant les interfaces directes entre services publics, l'utilisateur n'a pas à déclarer plusieurs fois les mêmes données.

Interroger directement à la source, c'est également permettre au technicien de récupérer l'information manquante au traitement d'un dossier directement auprès de l'assuré pour des raisons de gain de temps. Par exemple, lors de l'instruction d'un dossier d'allocation logement, si la superficie du logement n'est pas renseignée, le technicien doit être incité à

téléphoner directement à l'allocataire plutôt que de lui envoyer un courrier lui demandant cette information, et mettre le dossier en attente le temps de recevoir sa réponse, ce qui engendre d'ailleurs un voire plusieurs nouveaux contacts pour la caisse.

2.1.2 La réingénierie du processus de production

La réingénierie des processus de production consiste en une remise en cause d'un processus de travail afin d'en augmenter significativement la performance. Cette démarche est issue de méthodes *lean*¹⁴.

La méthode 6-Sigma

Cette méthode, issue du *lean management*, comporte plusieurs axes permettant de mesurer, analyser et améliorer les processus de production. Certains sont déjà utilisés dans les OSS :

- La **value stream mapping** consiste à représenter à l'aide de symboles les événements et les enchaînements dans les processus de production. Cette représentation couvre la totalité du processus. Le schéma sert à identifier les problèmes rencontrés, à définir la chaîne de valeur cible, ainsi que la transition entre l'ancien et le nouveau processus.
- La **méthode ABC** (*Activity Based Costing*) est une méthode de contrôle de gestion qui conduit à l'analyse des coûts par activité ce qui rend visible les coûts directs et indirects. Les causes de la variation du coût total peuvent ainsi être comprises.

D'autres axes pourraient également être testés :

- La **SMED** (single minute exchange of die) est une méthode qui limite le temps de changement cumulé de passage d'une production à une autre. Ainsi la quantité produite pour une production donnée doit être maximisée avant le changement de production.
- La **loi de Pareto et la philosophie du 80/20** (cf. encadré p.14)
- Les **rapports A3** permettent de synthétiser sur une seule page un problème dans son ensemble - l'analyse, les mesures de correction et le plan d'action - afin de communiquer de façon efficace dans une organisation. Les rapports A3 peuvent être standardisés et comporter des éléments visuels pour que leur compréhension soit encore plus rapide.

La réingénierie des processus de production est un des points clés pour une bonne gestion de la production. Elle recouvre deux aspects :

- **La réingénierie de l'architecture technique** pour permettre d'avoir la souplesse nécessaire à une réponse rapide et adaptée aux évolutions de la demande. D'un point de vue général, les architectures modernes distinguent et rendent autonomes les différents éléments du système d'information pour en faciliter la modularité.

Les quick-wins, un exemple de réingénierie en lien avec la démarche lean

Les **quick-wins** permettent un développement rapide de solutions ou de contournements de problèmes techniques dans les applications informatiques métier. Ces quick-wins sont fréquemment cités par les caisses comme un moyen d'amélioration de la productivité et de la fluidité des traitements. Les développements rapides sont les réponses apportées par les services informatiques à des demandes exprimées par les techniciens. Du point de vue des informaticiens cependant les gains sont à relativiser, dans la mesure où ces quick-wins perturbent la logique d'ensemble des applicatifs en rendant leurs évolutions futures plus complexes.

- **La réingénierie du processus de travail.** Il est certain que l'innovation technique permet de repenser le processus et de dégager des gains de qualité et de productivité. L'exemple le plus abouti est certainement le déploiement de la carte Vitale. Les autres branches ne sont cependant pas absentes de cette évolution. La branche retraite a introduit la dématérialisation du transfert des données sociales et a

¹⁴ Cf. Partie I.1.2 du rapport

mis en place le GIP info retraite. La branche famille a développé les téléprocédures ou encore les échanges de données massives avec d'autres services publics.

La carte Vitale, exemple de réingénierie du processus de production

La **carte vitale** est un exemple remarquable de réingénierie d'un processus de production qui associe innovation technique (la carte à puce), qualité de service au profit de l'usager (rapidité du remboursement) et allègement de la charge de travail alors que la saisie manuelle des feuilles de soin papier occupait une grande partie des effectifs de production des CPAM. Cette réingénierie, due à une évolution technologique, a de plus dû être accompagné par un changement de comportements des assurés qui ont dû prendre l'habitude de présenter cette carte aux professionnels de santé lors des consultations.

Proposition 21 : Tester de nouvelles méthodes *lean* avec une ambition de gain de performance élevée (par exemple : des rapports A3, des diagrammes de Pareto, la méthode SMED).

2.1.3 Entre polyvalence et spécialisation, des stratégies organisationnelles de travail à adapter aux capacités productives des organismes

La question de la spécialisation ou de la polyvalence des agents est récurrente. Faut-il spécialiser les équipes sur une prestation, sur une catégorie de professionnels de santé par exemple ?

On peut définir la polyvalence comme la faculté d'exécuter plusieurs fonctions à partir d'une seule entité. La spécialisation est la faculté de n'effectuer qu'une seule fonction à partir d'une seule entité, mais de façon beaucoup plus poussée et précise.

	MSA	CAF	RSI	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
Les services de front office et de back office sont actuellement rattachés à la même direction	50%	88%	64%	61%	54%	100%	71%
Les ressources entre le back et le front office sont des compétences séparées	58%	40%	64%	69%	54%	20%	54%
L'activité de production est organisée en pôles spécialisés	100%	46%	45%	89%	92%	60%	71%

Source : Questionnaire RA, questions 3, 9, 19

Le benchmark effectué auprès des organismes montre que les situations sont très disparates en la matière, et semblent davantage dépendre d'arbitrages locaux que d'une pratique harmonisée de réseau. Historiquement, les organismes ont souvent hésité entre les deux.

D'une manière générale, on constate que la spécialisation permet une expertise et une montée en compétence des agents sur un domaine donné. Sur le court terme, l'hyperspécialisation des tâches peut permettre sur une période donnée de sortir de situations de crise de production. Elle comporte toutefois des risques de lassitude et de démotivation des agents dans le temps. La spécialisation peut en outre entraîner des difficultés en cas de réorganisation ou d'absence des personnels. En revanche sur les prestations orphelines, il est plus intéressant de spécialiser certains agents.

Sur le moyen et long terme, la polyvalence permet de responsabiliser les acteurs sur l'ensemble du processus de production. L'activité des techniciens s'en trouve plus variée, ce qui évite la monotonie et accroît l'intérêt et la richesse de leur travail. La grille des compétences permet ensuite de connaître le degré de maîtrise de chacun. Par ailleurs, l'inter-remplacement est dans ce cas plus aisé.

Cependant, la polyvalence est parfois un mythe, car les agents véritablement polyvalents, c'est-à-dire maîtrisant réellement une législation et des outils de plus en plus complexes, sont rares. Il ne faut pas non plus sous-estimer la charge mentale qu'imposent au cadre de proximité l'animation et la supervision d'activités polyvalentes.

Au-delà des oppositions entre polyvalence et spécialisation se pose la **question de la professionnalisation des équipes de production**. L'idée est de professionnaliser un site ou une équipe sur un processus dédié avec une responsabilité sur l'ensemble de ce processus (logement par exemple, prestations nature, etc.). Cela permet de maintenir **une polycompétence raisonnée**, c'est-à-dire la maîtrise réelle des différentes activités des agents sur un processus spécifique.

Proposition 22 : Spécialiser les prestations à basse fréquence ou à haute technicité.

Proposition 23 : Spécialiser la production par processus et favoriser la polycompétence raisonnée des agents des OSS au sein du processus après l'entrée de la donnée.

Proposition 24 : Regrouper géographiquement tout ou partie d'un processus de production, pour éviter la dispersion des compétences et faciliter le pilotage.

2.1.4 L'évolution de la frontière entre front office et back office

Parallèlement à cette répartition fonctionnelle, se pose la question de la frontière entre back office et front office. Dans la relation usager, traditionnellement, back et front office sont deux espaces bien distincts. Le **back office (BO)** assure la gestion des dossiers tandis que le **front office (FO)** est le point d'entrée et la communication. Avec les nouvelles applications Internet, les modalités du front office évoluent. De plus en plus, c'est l'utilisateur qui réalise la fonction de production en lieu et place du gestionnaire. De même, les conseillers vont de plus en plus souvent accompagner l'utilisateur dans ses démarches en ligne. Il s'agit de faire avec l'utilisateur au lieu de faire pour l'utilisateur.

Si le back office et le front office peuvent être placés sous des responsabilités différentes, il est souhaitable en revanche qu'ils dépendent d'une direction commune. Celle-ci permet en effet d'avoir une vision globale et une stratégie commune du pilotage de la production, gage de qualité et d'efficacité. C'est d'ailleurs le cas de 71% des caisses qui ont été interrogées.

La répartition des ressources entre le back et le front office, quand il n'y a pas de compétences séparées

	MSA	RSI	CAF	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
Mobilité imposée	40%	75%	50%	0%	33%	25%	33%
Mobilité sur la base du volontariat	19%	0%	23%	65%	33%	13%	33%
Autres	40%	25%	27%	35%	33%	63%	35%

Source : Questionnaire RA, question 19

Cela offre également plus de latitude dans la gestion des agents, notamment en ce qui concerne l'adéquation des charges et des ressources. Des arbitrages réguliers sont en effet à faire en fonction des pics d'activité entre la relation client et la liquidation de dossiers.

Le périmètre de ce qui peut être traité par les agents du front office et les téléconseillers de la plateforme de services est aussi à déterminer. Leur permettre de renseigner un dossier (état civil, RIB par exemple), de liquider des dossiers simples évite de créer une tâche inutile pour le *back office*.

L'acceptation d'un tel fonctionnement par les agents peut toutefois être difficile à obtenir, tant la fonction accueil diffère de celle de traitement des dossiers. Ainsi, les agents du *back office* peuvent être réticents à l'idée de travailler à l'accueil ou à la plateforme téléphonique (non aisance relationnelle, stress). L'accueil, qu'il soit physique ou téléphonique, est un métier à part entière. C'est pourquoi il faut des équipes dédiées afin de professionnaliser et valoriser cette fonction. En CARSAT, la situation est légèrement différente dans la mesure où les rendez-vous durant lesquels les conseillers reçoivent les usagers servent à assurer une réponse de second niveau, permettant souvent de liquider en même temps les dossiers. C'est pourquoi seules 20% des CARSAT interrogées ont indiqué que les ressources entre le back et le front office faisaient l'objet de compétences séparées.

Proposition 25 : Unifier le pilotage des services de FO et de BO au sein d'une même direction, pour une meilleure coordination de l'ensemble du processus de production.

Proposition 26 : Spécialiser fonctionnellement les équipes en FO et en BO. Si des « tâches simples » de production peuvent être confiées aux équipes du FO, celles-ci doivent être délimitées précisément.

2.2 Une politique RH tournée vers la performance et la qualité

2.2.1 L'anticipation des volumes et le plan de gestion des ressources

Le pilotage de la production passe également par l'anticipation des volumes et du calendrier des recrutements. Pour ce faire, il faut connaître la cible d'effectifs, les éléments de turn-over, les volumes à recruter et le calendrier. C'est à la fois un plan de renforcement des ressources productives et de gestion du turn-over. Il peut demander une réaffectation des ressources internes à l'organisme au profit de la production. Par ailleurs, il est important de veiller à l'actualisation des standards, notamment avec le développement de la liquidation automatique des dossiers simples qui va mécaniquement faire baisser la productivité des agents dont l'essentiel de leur activité sera de traiter des dossiers complexes.

Cette anticipation peut se traduire dans une démarche de dialogue sur l'allocation des ressources et des charges. Déployée progressivement sur l'ensemble des processus, par services, elle pourra à terme constituer un outil commun et objectivable sur l'évolution de la charge dans les services et des ressources humaines affectées. Pour ce faire, les organismes doivent déployer des outils de gestion statistique des flux d'entrées et des ETP, en menant des études sur leurs différents pôles de production.

L'Outil de Projection des Ressources Productives de la branche Famille

Elaboré en fin d'année 2014, testé par les caisses de l'Instance Nationale d'Appui à la Production en mai 2015 et généralisé au réseau fin juin 2015, l'outil de projection des ressources productives présente quatre finalités principales :

- Apporter une vision plus précise du rapport charges /moyens au niveau du réseau et au niveau des caisses ;
- Définir le delta entre les effectifs réels et les effectifs nécessaires pour maîtriser sa charge de manière structurelle,
- Aider en cela les organismes à définir leur stratégie de renforcement des ressources productives en lien avec leur stratégie RH et la gestion/prévision des ETPMA,
- Définir un effectif cible nécessaire à l'écoulement régulier de la charge de production.

Il est également nécessaire de savoir de combien d'ETP sont nécessaires pour écouler une charge donnée, à partir notamment des ratios de productivité (de la caisse et le cas échéant nationaux).

Ce plan de gestion des ressources doit permettre :

- De faire des prévisions pour l'année et mois par mois ;
- D'anticiper l'organisation de la production et l'affectation des ressources attendues.

Cette estimation permet d'avoir une vision prospective de l'activité au vu des ETP et des compétences qui seront présents et ainsi de déterminer s'il y a corrélation entre l'activité et les ETP. Au-delà de la vision prospective, le modèle statistique devient un outil de pilotage pour le service. Chaque semaine, le manager peut regarder si les effectifs et/ou les entrées se situent dans les estimations ou au-delà, pour ajuster les ressources, prévoir des transferts de charge et mettre en œuvre des plans d'actions adaptés.

Proposition 27 : Définir, dans chaque branche, des standards de production et d'affectation des ressources humaines.

Proposition 28 : Définir, dans chaque organisme, la cible d'effectifs nécessaires à la production et définir un plan de gestion des ressources.

2.2.1 Le recrutement et le processus de formation

L'étape n°1 d'un modèle de production efficient est le recrutement. Il s'agit d'une phase importante car les techniciens sont la ressource première d'un organisme de Sécurité sociale. Le recrutement d'un agent représente un investissement important et le retour sur investissement est long. C'est pourquoi il est important que la logique de production soit intégrée par les services RH qui doivent être en capacité de bien sélectionner le futur technicien.

Utilisation de critères de diplômes pour le recrutement des techniciens

	MSA	RSI	CAF	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
Critère de diplôme pour le recrutement des agents	42%	64%	78%	56%	62%	70%	64%
Niveau BAC	0%	0%	16%	15%	12%	14%	13%
Niveau BAC+2	42%	32%	55%	41%	50%	56%	47%
Autre niveau	0%	32%	8%	0%	0%	0%	4%
Méthode de recrutement par simulation	25%	27%	44%	49%	31%	50%	43%

Source : Questionnaire RA, question 39, 39.2, 40

Compte tenu de la complexité de la réglementation et la technicité nécessaire à la liquidation des prestations de Sécurité sociale, un technicien ne peut être pleinement opérationnel et autonome qu'après plusieurs mois de formation et d'expérience professionnelle (entre 18 et 36 mois). Pendant cette période, il doit apprendre à maîtriser trois types de compétences :

- **Une compétence réglementaire** : connaître et appliquer la règle dans le contexte particulier de traitement d'un dossier ;
- **Une maîtrise des outils informatiques et des bases de connaissance** : savoir utiliser de façon fluide et habile les outils mis à sa disposition ;
- **Une compétence relationnelle.**

Dans ces conditions, l'enjeu ne sera pas le même lorsqu'il s'agira de recruter et de former un CDD ou un CDI. Dans le premier cas, l'objectif sera de répondre à une situation ponctuelle (absence) ou exceptionnelle (pic ou crise de production) dans une temporalité relativement courte. Dans le second cas, il s'agira de recruter un agent sur le long terme capable de répondre à l'ensemble du référentiel de compétences des techniciens.

La formation initiale doit aujourd'hui être également axée autour de la relation de service pour :

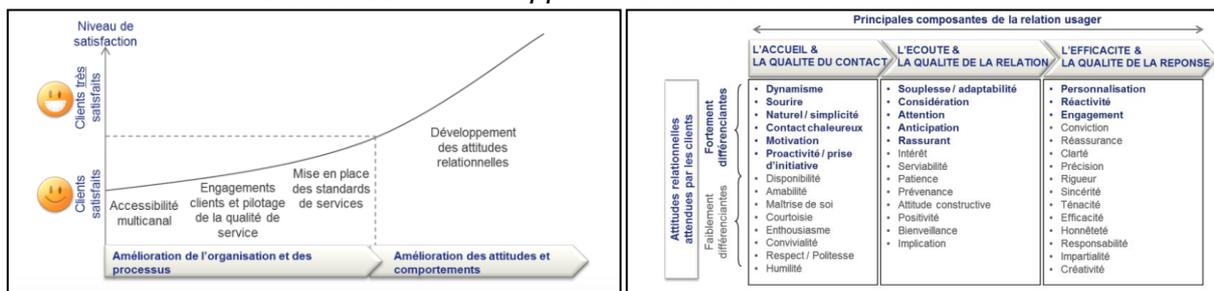
- Améliorer l'accueil des usagers et générer de la très haute satisfaction, notamment en apprenant à se positionner vis-à-vis des usagers ;
- Nouer une relation de proximité et de confiance avec l'utilisateur ;
- Prévenir les conflits avec les usagers ;
- Valoriser les métiers de l'accueil ;
- Sensibiliser l'ensemble de l'organisme / du service à la relation usager.

L'amélioration de l'accessibilité, des délais et de la qualité des réponses apportées pose les bases d'une relation usagers de qualité. Pour aller plus loin et viser la pleine satisfaction, l'objectif consiste à agir sur les comportements en développant les « attitudes relationnelles » des collaborateurs de la GRC: le technicien conseil est maintenant un responsable de la relation clients, spécialisé sur la relation multicanal, c'est-à-dire sur l'accompagnement de l'utilisateur à la prise en main des télé-services.

Courbe de satisfaction clients

Attitudes relationnelles

Source SGMAP - Rapport 100% des contacts efficaces



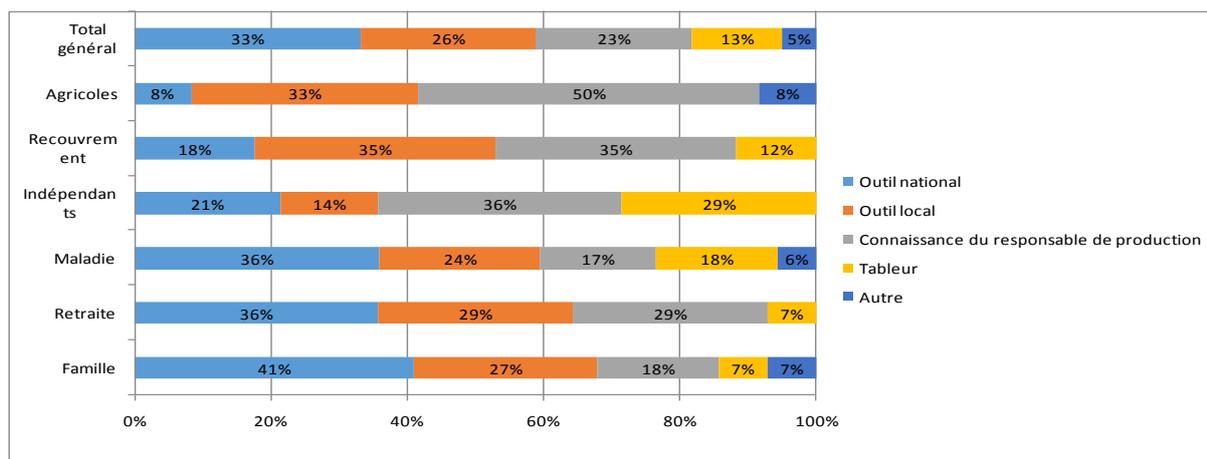
2.2.3 La gestion des compétences et des carrières

Les compétences des agents doivent pouvoir évoluer et s'adapter aux évolutions réglementaires et techniques fréquentes en matière de prestations sociales (nouvelles prestations, nouvelles conditions d'ouverture de droits, etc.). Ainsi, afin de maintenir un niveau satisfaisant de compétences, un plan de formation doit être mis en œuvre. Les formations sont généralement réalisées en interne compte tenu de la nature spécifique des compétences à acquérir. Pour être efficaces, ces formations doivent associer l'apprentissage d'une règle théorique et son utilisation pratique dans le contexte concret des dossiers à traiter. En effet, les organismes constatent parfois une difficulté des agents à mettre en pratique la théorie.

Par ailleurs, dès lors qu'un agent s'absente pour une longue durée (maladie, maternité, etc.), un processus de « réintégration » doit permettre au technicien d'être accompagné à son retour. A partir d'un bilan de compétences, le technicien concerné suit une formation dispensée par un formateur interne au moment de réintégrer son poste afin de mettre à jour ses connaissances. Cet accompagnement doit également comprendre un volet plus administratif afin d'informer le salarié sur la vie de l'organisme durant son absence.

Il est également nécessaire d'appréhender l'ensemble de la ligne de production afin de donner la possibilité à chaque agent ayant du potentiel et une envie d'évoluer de pouvoir le faire : passer de la plateforme téléphonique à l'accueil, passer de l'accueil à la liquidation, passer de la liquidation à un rôle de tuteur ou de référent, dans une logique de parcours professionnels.

Existence d'un outil dans les organismes pour gérer les compétences des agents



Source : Questionnaire RA, question 41

L'outil de gestion des connaissances développé par la CAF des Yvelines

Confrontée à des problèmes de productivité et de non qualité, la CAF des Yvelines a développé un outil de gestion des connaissances de ses agents.

L'outil a été conçu de façon participative avec l'encadrement de proximité du service prestations. Il recense, de façon individuelle et concrète, les compétences théoriques et pratiques en matière de réglementation et d'utilisation. Il en mesure également l'intensité.

L'encadrement connaît ainsi le bouquet de compétences de chaque agent et peut le mettre en rapport avec la nature des charges à traiter.

Au final la gestion des compétences et des carrières passe par :

- La définition des compétences et des connaissances nécessaires ;
- L'appréciation du niveau de compétences des agents ;
- La prise en compte des résultats des supervisions, des vérifications comptables ;
- La mise en place des dispositifs de formation qui permettent une appropriation réelle de la réglementation et des procédures informatiques.

Proposition 29 : Mettre en œuvre un outil d'identification des compétences individuelles disponibles au sein de chaque organisme.

Proposition 30 : Mettre en place des formations actions ciblées.

2.2.4 Les conditions de travail

Veiller à de bonnes conditions de travail est un moyen de garantir un processus de production le plus efficace possible. Selon un baromètre de l'ANACT, 51% des salariés considèrent que leurs conditions de travail sont plus importantes que leur niveau de rémunération¹⁵. Les conditions de travail comprennent plusieurs éléments tels que :

- La qualité des relations sociales et des relations de travail (reconnaissance du travail, participation aux décisions) ;
- La qualité du contenu du travail (autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité) ;
- La qualité de l'environnement physique (sécurité, ambiances physiques) ;
- La qualité de l'organisation du travail (capacité à résoudre des dysfonctionnements, à progresser, anticipation de la charge de travail) ;

¹⁵ Travail et changement, *Revue de la qualité de vie au travail*, numéro spécial mai/juin 2007

- Les possibilités de réalisation et de développement professionnels (formation, acquis de l'expérience, développement des compétences) ;
- La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'amélioration des conditions de travail est une démarche à concevoir sur un mode participatif. La mise en place de groupes d'échanges de pratiques professionnelles permet par exemple de favoriser la prise de recul sur les situations difficiles et la recherche commune de solutions (comprendre, analyser les situations de travail, mettre en avant le savoir-faire des salariés). Ces échanges entre pairs sont sources de sécurisation et de professionnalisation pour le personnel.

D'une manière plus générale, l'implication des salariés dans la vie de l'entreprise poursuit deux objectifs :

- Savoir conserver ses talents au-delà même des considérations salariales en proposant un climat et des conditions de travail propices à l'investissement et à l'épanouissement personnel.
- Impliquer ses collaborateurs dans leurs missions et leurs tâches pour tirer le meilleur d'eux-mêmes. L'objectif est une relation « gagnant-gagnant » : une productivité accrue pour l'entreprise, plus d'épanouissement pour les salariés.

Pour exemple, les démarches de Qualité de Vie au Travail (QVT) s'inscrivent dans cet objectif d'amélioration des conditions de travail des salariés et de nombreux OSS se sont engagés dans une démarche d'étude des conditions de travail en vue de leur amélioration.

Réalisation d'un travail sur les conditions d'exercice¹⁶ du métier

MSA	CAF	RSI	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
83%	68%	91%	93%	92%	80%	83%

Source : Questionnaire RA, question 38

Replacer le gestionnaire-conseil au centre du jeu

L'évolution rapide des technologies, les enjeux d'optimisation des ressources et les attentes fortes des usagers en termes de personnalisation de la relation, ont conduit la branche famille à revoir très profondément et très rapidement le contenu et les formes de la relation de service à l'utilisateur. Ces évolutions sont porteuses d'importantes transformations des processus, des organisations et des outils. Elles impliquent des évolutions informatiques que doivent régulièrement assimiler les agents. Par ailleurs, le rythme des évolutions réglementaires est tout aussi exigeant et peut conduire à fragiliser rapidement leurs connaissances et leur savoir-faire. Enfin, les outils de travail et les organisations dans le domaine de la production évoluent rapidement dans une recherche constante de gains de productivité, de simplification du traitement et d'amélioration du pilotage.

Du fait de ce contexte et du constat d'une qualité perfectible du traitement des dossiers, la branche famille a lancé un programme d'actions destiné à :

- Mieux comprendre les conditions d'exercice du métier de Gestionnaire Conseil ;
- Réinterroger les modalités de transmission des informations et des connaissances mises en œuvre aujourd'hui dans la branche ;
- Identifier les déterminants de non qualité.

Proposition 31 : Poursuivre la conception et la mise en œuvre des plans QVT en abordant la question de façon pluridisciplinaire et transverse.

¹⁶ Double écrans, open space...

2.3 La sécurisation du processus de production

2.3.1 L'importance du contrôle interne pour garantir le paiement à bon droit

Avec la certification des comptes, l'ensemble des régimes a été incité à renforcer ses politiques de contrôles, sur place et sur pièces, afin de garantir le versement de justes prestations, au bon individu et au bon moment.

Les plans de contrôle interne mis en œuvre et les moyens de maîtrise des risques ne sont pas des fins en soi, mais doivent s'inscrire comme des outils visant à parvenir à rendre un service le plus qualitatif et le plus optimal possible. Les plans de contrôle interne doivent donc permettre à chaque OSS de parvenir à l'excellence, dans la mise en œuvre des missions qui lui sont confiées. La branche famille cible ainsi ses contrôles sur les dossiers et les informations les plus à risques, sur la base de datamining¹⁷. Ces contrôles sont aujourd'hui une nécessité pour assurer le versement du juste droit et éliminer le risque de fraudes. Elle a également renforcé sa politique de contrôle sur place, puisque 72% d'entre eux ont un impact financier, positif ou négatif.

Par ailleurs, pour que le plan de contrôle interne soit efficace et bien mis en œuvre, il est nécessaire qu'il s'inscrive pleinement dans la politique managériale de l'organisme. La mobilisation de l'ensemble des équipes sur la mise en œuvre des outils est un des facteurs clés pour introduire une véritable démarche de qualité intégrée au processus de production.

Enfin, pour garantir une sécurisation totale du processus de production, les comptes du régime général sont certifiés par la Cour des Comptes. Cette certification permet de vérifier « *la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes des organismes nationaux du régime général et des comptes combinés de chaque branche* » avec comme objectif central la recherche d'éléments permettant de procurer une assurance raisonnable sur l'absence d'anomalies de portée significative dans les comptes. Les procédures de contrôle interne et de maîtrise des risques revêtent ainsi une importance capitale au vu des missions de service public confiées aux OSS.

2.3.2 La maîtrise des risques intégrée pleinement dans le processus de production

L'approche de la maîtrise des risques se fonde sur le principe « d'assurance raisonnable » pour avoir une couverture globale des risques en prenant malgré tout en compte la nécessité d'une certaine efficacité. C'est pour cela qu'une grande majorité des organismes considèrent que la maîtrise des risques fait partie intégrante du processus de production. Cette imbrication permet de trouver un juste milieu nécessaire, entre exigence de qualité et obligation d'efficacité.

Intégration de la maîtrise des risques dans le pilotage de la production

MSA	CAF	RSI	CPAM	URSSAF	CARSAT	Ensemble des répondants
100%	92%	100%	92%	92%	100%	94%

Source : Questionnaire RA, question 33

2.3.2.1 Le risque interne

La sécurisation de la chaîne de production passe tout d'abord par l'identification des zones de risques endogènes et exogènes, en aval et en amont du processus. Au niveau local, la construction d'une cartographie des risques au sein de chaque organisme local permet de définir des plans de maîtrise des risques adaptés au bilan qui a été réalisé, afin d'éviter leur survenance.

¹⁷ Le datamining est une méthode permettant l'exploitation et l'analyse des données contenues au sein d'un système d'informations

A partir de cette cartographie, il s'agit de mettre en place des points de supervisions nécessaires, en particulier là où le risque est le plus prégnant, mais également de fixer des objectifs clairs en terme de qualité des dossiers traités. Des contrôles métiers doivent aussi être mis en place pour prévenir les risques de réitérations d'erreurs fréquentes, et vérifier que les consignes données ont bien été respectées. La branche famille a notamment mis en place des « cibles qualité » avant et après paiement, le contrôle métier avant-paiement s'effectuant de manière aléatoire sur un volume réduit de dossiers. Par ailleurs, le technicien est amené à détecter en amont les situations particulières comportant un risque financier. Cette détection des risques le plus en amont possible est nécessaire pour corriger lorsque cela s'avère nécessaire les erreurs et les anomalies, et éviter ainsi un allongement excessif des délais de traitement d'un dossier juste.

La réalisation de points de supervision et l'exploitation des résultats de ces supervisions permettent enfin de mettre en œuvre des actions correctives.

2.3.2.2 Le risque externe et l'enjeu de la fiabilisation des données entrantes

Les données entrantes désignent toutes les informations transmises par les usagers, les tiers ou les partenaires, et intégrées au système d'information des OSS, afin de gérer les droits. Le montant des prestations versées ou des droits recouvrés s'appuie ainsi sur la base de ces données, d'où la nécessité de s'assurer de leur fiabilité dès le début du processus de production.

C'est dans ce cadre que les différentes branches ont développé leurs partenariats. La sécurisation peut débiter en ligne, dès le stade de la télé-procédure. C'est le cas des contrôles de cohérence réalisés sur le site internet caf.fr, sur la date de naissance ou sur le NIR. En cas d'illogisme, un message d'alerte bloquant indique l'erreur à l'utilisateur ou à l'agent qui traitera le dossier en manuel. Des échanges automatisés ont également lieu avec un certain nombre de partenaires afin de récupérer les données à la source (DGFIP, Pôle emploi). Les portails partenaires (FICOBA, RNCPS) peuvent également être consultés. Toutefois, les échanges restent encore trop souvent a posteriori, que ce soit pour Pôle emploi ou pour les déclarations fiscales. Il n'est en conséquence possible de sécuriser la donnée que l'année suivante.

Ces échanges entre les différents organismes doivent en outre pouvoir conduire à une suppression des pièces justificatives, ce qui constitue un axe important de simplification et de gain de productivité. Cela nécessite cependant de s'assurer de la fiabilité de la donnée différemment. Pour cela, la branche famille effectue une évaluation sur 1000 allocataires afin de déterminer le risque lié à la suppression d'une pièce car le dispositif de MDR englobe toutes les sécurisations (y compris les contrôles a posteriori). D'autres informations proviennent également de la circularisation avec des tiers comme avec les bailleurs sociaux via l'outil IDEAL. Ce dispositif devrait être étendu aux maisons départementales des personnes handicapées (MDPH).

De son côté, la branche maladie fiabilise ses données entrantes par l'identification des télétransmetteurs, avec les professionnels de santé. Quand une télétransmission n'est pas réalisée en présence simultanée de la carte professionnelle et de la carte vitale, cette transmission de données est faite en mode « dégradé », et fait l'objet de contrôles renforcés.

En ce qui concerne la branche retraite, la sécurisation des données est une nécessité au vue des montants et de la durée de versement des pensions. Elle concerne principalement la qualité de la carrière. Les conventions d'échanges automatisés de périodes d'assurance avec les autres régimes permettent à la CNAV de disposer en amont de la liquidation de pension, d'un compte complété et à jour. La reconstitution de la carrière est facilitée par ces échanges entre régimes au fil des trimestres validés par les assurés. La liquidation unique de retraite des régimes alignés (LURA) pourra être mise en œuvre à partir d'un « top carrière » qui indiquera au régime liquidant que les autres régimes ont validé les éléments de carrière les concernant.

2.3.3 La lutte contre la fraude

Les politiques de lutte contre la fraude des différentes branches de la Sécurité sociale recouvrent à la fois la prévention, la détection, la qualification et la sanction des fraudes. Les OSS sont pleinement engagés dans la politique de lutte contre la fraude, avec un axe spécifique au sein de chaque COG. Des plans ont ainsi été mis en place pour permettre de mieux prévenir les fraudes, de fixer un niveau de détection adapté au niveau de risque et au coût de gestion, et enfin de sanctionner toutes les fraudes détectées. Ainsi, 641,5 millions d'euros¹⁸ ont été détectés en 2013, tous régimes confondus.

La lutte contre la fraude passe par plusieurs leviers. Tout d'abord un levier juridique, avec l'obligation pour les OSS de déposer plainte au-delà d'un certain montant de fraude détectée, ou bien en encadrant les contrôles sur place. Par ailleurs, un pilotage national de la lutte contre la fraude est nécessaire pour renforcer l'efficacité des actions menées. Les outils mis à disposition des branches ont également évolué, ce qui permet de repenser la façon de détecter les fraudes. Cependant, si toute fraude mérite sanction, le seul volet répressif ne peut suffire. Il est aujourd'hui nécessaire de développer un volet préventif de lutte contre la fraude, *via* une communication adaptée mais aussi par la sécurisation des données entrantes.

Proposition 32 : Favoriser le dialogue de gestion entre l'ordonnateur et l'agence comptable afin de rendre plus performant le dispositif de contrôle interne, en termes de qualité de la liquidation et des contrôles.

Proposition 33 : Favoriser la récupération des données à la source dans une temporalité courte, plus proche du moment du versement ou du recouvrement.

Proposition 34 : Travailler sur la suppression de pièces justificatives, en instaurant un processus d'évaluation.

¹⁸ *Est-ce que la Sécurité sociale lutte contre les fraudes ?* Le blog de la sécurité sociale, 2015

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Les organismes de Sécurité sociale, s'ils ont vu leurs missions évoluer et s'élargir, restent dépendants de la bonne prise en charge de leur service de base : payer les prestations ou recouvrer les cotisations le plus justement possible et le plus rapidement possible. Cette bonne gestion du service de base est la condition *sine qua non* pour assurer un service de qualité à tous les usagers et redéployer des moyens, aujourd'hui contraints, sur des actions proactives envers les usagers ou sur le développement des parcours attentionnés pour des publics plus fragiles.

L'articulation du rapport tend à démontrer l'imbrication étroite des nombreux secteurs qui interagissent lors du processus de production. De ce fait, étudier et améliorer le modèle de production d'un organisme implique la revue de l'ensemble des étapes de la production, pour étudier les impacts des activités les unes sur les autres, et identifier les atouts et les faiblesses de chaque modèle.

La comparaison des modèles de production entre les différentes branches, voire entre plusieurs organismes d'une même branche, démontre des modalités multiples d'approches ou d'avancement dans la définition des modèles de production. Cela s'explique à la fois par la différence de nature des prestations traitées, des différentes priorités d'innovation qui ont été fixées par les branches ou encore par la participation plus ou moins grande des caisses nationales dans les problématiques de production des caisses locales. Cette implication contribue à mettre en place des pratiques harmonisées, à mettre à disposition des outils pour les caisses locales et à assurer un pilotage national permettant de mieux anticiper et lisser la charge de production.

Les modèles de production des OSS ont ainsi profondément évolué – et continueront d'évoluer - sous l'effet de grandes mutations qui ont influencé l'ensemble des secteurs des services. Si, de façon générale, la Sécurité sociale a su s'emparer des possibilités offerts par les TIC – la mise en place de la Carte Vitale en étant l'exemple majeur, de nombreux champs d'amélioration restent à explorer, qu'il s'agisse du développement de téléservices performants ou de l'approfondissement de l'interconnexion entre les branches de la Sécurité sociale voire même avec l'ensemble des services publics.

Par ailleurs, le pilotage de la production et la politique de RH au niveau local sont primordiaux. Tout d'abord, car chaque organisme possède ses propres spécificités, contraintes et marges de progrès qui rendent nécessaire un pilotage complémentaire à celui du niveau national, au plus près des équipes. Par ailleurs, un modèle de production performant passe obligatoirement par une politique de RH qui anticipe les compétences nécessaires, forme et accompagne les agents dans les changements – qu'ils soient réglementaires ou techniques. Les innovations technologiques ont, et continueront d'avoir, des répercussions fortes sur l'organisation du travail. Elles nécessitent une anticipation et une attention particulière de la part de nos organismes.

Ce rapport ne se veut en aucun cas exhaustif ni péremptoire sur les mesures à prendre pour mettre en place un modèle de production idéal. Il s'est plutôt attaché à balayer l'ensemble des activités ayant un lien avec le processus de production, à comparer les différences d'organisation et de méthode, et à identifier des pratiques qui semblent efficaces ou innovantes dans les organismes ou les branches qui les ont mises en place. Nous espérons qu'il pourra être utile aux différents organismes qui le liront et qu'il leur donnera des pistes d'amélioration pour rendre toujours plus performants nos services de production.

Ouvrages

- ▼ *Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir*, Travail & changement, Numéro spécial mai/juin 2007
- ▼ Basso-Fattori, *Les métamorphoses du pilotage de la « production » dans les organismes de Sécurité Sociale*, Regards n°46, p 133 à 146, janvier 2013
- ▼ Beau, *La réorganisation de la production : conduire et accompagner le changement*, Maître de stage Laëtitia Goëau, CPAM de l'Essonne, - Saint-Etienne : EN3S, 2014
- ▼ Brynjolfsson et McAfee, *Le second âge des machines* (The second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies), 2014
- ▼ Fau, *Le pilotage de la production à l'Urssaf Ile-de-France*, URSSAF Île-de-France, Maître de stage Philippe Renard.- Saint-Etienne: EN3S, 2015
- ▼ Ravoux, *Les métamorphoses du pilotage de la « production » dans les OSS*, Les grands dossiers de la protection sociale : piloter dans la contrainte financière, Lille, 2013

Rapports

- ▼ Cour des Comptes, *Rapport de la Sécurité Sociale pour 2010*, Chapitre XVIII, La productivité dans les organismes de sécurité sociale du régime général, septembre 2011
- ▼ Cour des Comptes, *Rapport de la Sécurité sociale pour 2014*, Chapitre XVIII, La réorganisation des réseaux de caisses du régime général : un mouvement significatif, un impossible statut quo, septembre 2015
- ▼ CREDOC, *Aspirations et conditions de vie des Français*, enquête 2014
- ▼ CNAF, *Conduire une démarche prospective : la Caf du futur*, 2014
- ▼ France stratégie, *Quelle France dans 10 ans ?*, juin 2014
- ▼ IGAS, *La modernisation des organismes de sécurité sociale*, Rapport annuel (deuxième partie), 2009
- ▼ SGMAP, *Les coûts de gestion de l'assurance maladie*, septembre 2013
- ▼ SGMAP, « 100% des contacts efficaces » : innover dans la relation à l'utilisateur, février 2015
- ▼ UCANSS, *Impacts de la dématérialisation des données et des échanges sur les métiers et les compétences au sein des OSS*, Diagnostic approfondi, Rapport intermédiaire, juin 2011.

Documents institutionnels

- ▼ La convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et l'Assurance vieillesse, COG CNAV 2014-2017

- ▼ La convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale, COG ACOSS 2014-2017
- ▼ La convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et l'Assurance maladie, COG CNAMTS 2014-2017
- ▼ La convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et la Caisse nationale d'allocations familiales, COG CNAF 2013-2017 et précédentes

Sites internet

- ▼ [Est-ce que la Sécurité sociale lutte contre les fraudes ?](#), Le blog de la Sécurité sociale, 2015
- ▼ Meyronin, [L'industrialisation des services](#), Chaire Ingénierie du Service, Grenoble Ecole de Management

Annexe 1 : Tableau comparatif des résultats du questionnaire RA

Ce tableau a pour objectif de synthétiser les différents résultats que nous avons obtenus grâce aux réponses des organismes à notre questionnaire et de permettre aux organismes de situer leurs pratiques de production par rapport à la moyenne des pratiques.

Les questions posées sont disponibles en annexe 4. Ces résultats n'ont pas une portée scientifique mais peuvent donner des tendances significatives sur les pratiques des organismes de Sécurité sociale, dans leur ensemble et par branche.

Branche	CAF	CPAM	URSSAF	CARSAT	RSI	MSA	Ensemble des répondants (non pondéré)
Le périmètre de la production							
Les services de front office et de back office sont actuellement rattachés à la même direction	88%	61%	54%	100%	64%	50%	71%
Services mentionnés comme faisant partis du périmètre de la production, en plus de la liquidation ou de la gestion des comptes cotisants							
<i>Immatriculation</i>	25%	34%	36%	21%	36%	33%	30%
<i>GED</i>	21%	32%	31%	18%	16%	27%	26%
<i>Front office</i>	25%	16%	14%	24%	20%	15%	20%
<i>Plateforme téléphonique</i>	23%	11%	14%	26%	20%	24%	18%
<i>Autre</i>	6%	7%	6%	12%	8%	0%	7%
L'organisation de la production							
Le ratio moyen des effectifs de production rapportés aux effectifs de la caisse	44%	51%	49%	58%	54%	50%	49%
L'évolution de la charge de travail perçue au cours des 3 dernières années							
<i>En hausse</i>	94%	51%	38%	60%	82%	33%	65%
<i>Stagnante</i>	4%	20%	46%	20%	18%	17%	17%
<i>En baisse</i>	2%	25%	15%	20%	0%	50%	17%
<i>Non connu</i>	0%	5%	0%	0%	0%	0%	2%

Evaluation de la hausse de la charge de travail perçue au cours des 3 dernières années							
<i>Moins de 5 %</i>	15%	42%	20%	17%	0%	25%	23%
<i>Entre 5% et 10%</i>	53%	39%	20%	67%	22%	50%	45%
<i>Plus de 10 %</i>	30%	13%	20%	17%	56%	25%	25%
<i>Non connu</i>	2%	6%	40%	0%	22%	0%	7%
L'activité de production est organisée en pôles spécialisé	46%	89%	92%	60%	45%	100%	71%
La part de la production gérée par des équipes spécialisées							
<i>Plus de 90%</i>	4%	85%	58%	17%	60%	83%	61%
<i>Entre 75% et 89%</i>	0%	6%	8%	0%	0%	0%	4%
<i>Entre 50% et 74%</i>	0%	6%	8%	0%	0%	0%	4%
<i>Entre 25% et 50%</i>	13%	0%	8%	17%	0%	0%	4%
<i>Moins de 25%</i>	83%	4%	17%	67%	40%	17%	28%
Le nombre moyen de niveaux hiérarchiques dans le département production	3	4	4	5	3	4	4
Le nombre moyen d'agents managés par un cadre	17	12	10	12	14	15	14
Les flux entrants sont organisés par type de pièce	34%	93%	62%	70%	100%	75%	69%
Des applicatifs locaux sont utilisés	10%	62%	38%	30%	36%	50%	39%
Le pourcentage de liquidation automatique estimé							
<i><30%</i>	88%	13%	23%	80%	27%	42%	45%
<i>30%-50%</i>	8%	26%	23%	0%	27%	25%	18%
<i>>50%</i>	2%	44%	15%	0%	36%	17%	23%
<i>Non connu</i>	2%	16%	38%	20%	9%	17%	13%
Le taux de recours à la mutualisation ou à l'externalisation des activités							
<i>L'externalisation d'au moins une activité</i>	50%	21%	23%	20%	36%	33%	32%
<i>Sans mention de mutualisation ni d'externalisation d'activité</i>	0%	5%	54%	50%	36%	8%	13%
Les ressources entre le back et le front office sont des compétences séparées	40%	69%	54%	20%	64%	58%	54%
La répartition des ressources entre le back et le front office, quand il n'y a pas de compétences séparées (total 100%)							
<i>Mobilité imposée</i>	50%	0%	33%	25%	75%	40%	33%

<i>Mobilité sur la base du volontariat</i>	23%	65%	33%	13%	0%	19%	33%
<i>Autres</i>	27%	35%	33%	63%	25%	40%	35%
Les outils de pilotage de la production							
La charge prévisionnelle à 3 mois est connue	96%	82%	54%	100%	73%	75%	84%
Les moyens pour anticiper les pics d'activité							
Les ETP qui permettent d'aborder cette charge sont connus	92%	84%	54%	80%	55%	42%	78%
Les méthodes de calcul des ressources humaines par rapport à une charge de production en instance de traitement							
<i>Outil national</i>	20%	12%	5%	0%	12%	12%	13%
<i>Outil local</i>	26%	21%	19%	28%	6%	6%	21%
<i>Tableur</i>	12%	19%	19%	11%	18%	12%	15%
<i>Cellule statistique locale</i>	10%	15%	19%	44%	6%	6%	15%
<i>Connaissance du responsable de production</i>	31%	31%	38%	11%	47%	59%	33%
<i>Autre</i>	1%	3%	0%	6%	12%	6%	3%
Le benchmark : la connaissance des résultats des autres caisses							
<i>Hebdomadaire</i>	30%	22%	0%	0%	10%	0%	18%
<i>Mensuelle</i>	20%	43%	77%	100%	80%	13%	44%
<i>Trimestrielle</i>	5%	13%	8%	0%	0%	38%	9%
<i>Annuelle</i>	0%	13%	0%	0%	0%	50%	8%
<i>Autre fréquence</i>	45%	9%	15%	0%	10%	0%	21%
Les caisses disposant des résultats des autres caisses du réseau	88%	75%	100%	100%	91%	67%	83%
L'existence de consignes de production	100%	95%	100%	90%	82%	92%	96%
La provenance des consignes de production							
<i>Les organismes national et local</i>	38%	60%	15%	33%	11%	36%	43%
<i>L'organisme local seul</i>	46%	26%	0%	0%	11%	36%	29%
<i>L'organisme national seul</i>	4%	5%	23%	11%	44%	18%	10%
<i>Les organismes national et régional</i>	2%	3%	31%	33%	22%	9%	9%
<i>Intervention d'un autre organisme</i>	8%	2%	0%	0%	11%	0%	4%
<i>L'organisme régional seul</i>	0%	2%	15%	22%	0%	0%	3%
<i>Les organismes régional et local</i>	2%	2%	15%	0%	0%	0%	3%
Mode d'établissement des consignes de production							

<i>Une transmission écrite des consignes</i>	42%	43%	31%	30%	18%	25%	38%
<i>Le suivi d'indicateur et l'existence de plan d'action</i>	22%	10%	38%	20%	0%	33%	18%
<i>Des procédures formalisées</i>	2%	16%	0%	0%	0%	8%	8%
<i>Une instance de pilotage</i>	14%	2%	0%	20%	9%	0%	7%
Les méthodes pour lisser les flux d'activité							
<i>CDD</i>	32%	36%	40%	29%	42%	42%	35%
<i>Heures supplémentaires sur la base du volontariat</i>	12%	32%	27%	21%	23%	38%	24%
<i>Heures supplémentaires imposées</i>	23%	15%	17%	25%	27%	8%	19%
<i>Renforts internes à la caisse en provenance de d'autres services</i>	15%	11%	0%	11%	4%	4%	11%
<i>Renforts du réseau</i>	11%	1%	7%	0%	4%	0%	5%
<i>Autre</i>	8%	4%	10%	14%	0%	8%	6%
Les méthodes utilisées pour obtenir des gains de productivité							
<i>Changement de méthode</i>	33%	23%	30%	24%	36%	42%	28%
<i>Meilleure productivité individuelle des agents</i>	35%	23%	22%	28%	25%	25%	26%
<i>Quick-win</i>	6%	28%	16%	28%	21%	4%	20%
<i>Méthode lean</i>	16%	10%	16%	4%	14%	17%	12%
<i>Changement de logiciel</i>	2%	11%	8%	4%	4%	4%	7%
<i>Autre</i>	9%	5%	8%	12%	0%	8%	7%
L'utilisation du management visuel dans le service de production	44%	23%	23%	20%	9%	25%	29%
L'articulation entre la production et son contrôle							
L'intégration de la qualité dans la gestion de la production (éléments cités)							
<i>Supervision et contrôle</i>	56%	59%	54%	80%	36%	42%	56%
<i>Suivi et analyse d'indicateurs</i>	42%	49%	15%	80%	9%	8%	40%
<i>Mise en œuvre de formations, de tutorat et d'ateliers d'optimisation</i>	44%	15%	38%	20%	9%	0%	25%
<i>Pilotage de la qualité en fonction d'objectifs individuels et collectifs</i>	16%	26%	31%	40%	18%	8%	22%
<i>Démarche qualité, associée à des revues de processus et un contrôle interne</i>	54%	41%	62%	40%	73%	67%	51%
Les moyens d'action en cas de défauts constatés dans la qualité de la production							
<i>Formations ; Plans d'actions</i>	66%	70%	54%	90%	73%	83%	70%

<i>Formations ; Plans d'actions ; Autre</i>	24%	21%	15%	10%	9%	0%	18%
<i>Plans d'actions</i>	8%	7%	15%	0%	0%	8%	7%
<i>Formations ; Autre</i>	0%	0%	15%	0%	9%	8%	3%
<i>Formations</i>	2%	0%	0%	0%	9%	0%	1%
<i>Autre</i>	0%	2%	0%	0%	0%	0%	1%
L'intégration de la maîtrise des risques dans le pilotage de la production	92%	92%	92%	100%	100%	100%	94%
Les points clés de contrôle mis en œuvre							
<i>Plan de maîtrise/référentiel</i>	24%	48%	46%	60%	36%	25%	38%
<i>Suivi d'indicateurs, échantillonnage</i>	50%	48%	31%	30%	36%	17%	43%
<i>Contrôle intégré dans le processus</i>	50%	48%	69%	90%	55%	50%	54%
<i>Contrôles ciblés (données entrantes, nouveaux embauchés, interventions manuelles,...)</i>	24%	15%	0%	0%	18%	42%	18%
Les taux d'erreur estimés							
<i>Moins de 5%</i>	12%	89%	82%	10%	55%	83%	55%
<i>Entre 5% et 10%</i>	27%	11%	18%	20%	36%	17%	20%
<i>Entre 10% et 20%</i>	52%	0%	0%	35%	9%	0%	20%
<i>Plus de 20%</i>	9%	0%	0%	35%	0%	0%	5%
L'articulation entre la production et l'appui métier							
L'existence d'une structure d'appui métier au sein de la caisse	78%	51%	38%	80%	36%	58%	60%
Le ratio des effectifs « appui métier » rapportés aux effectifs de du service de production	5%	2%	3%	3%	3%	5%	4%
Un travail sur les conditions d'exercice du métier a été réalisé (<i>open space</i> , double écran...)	68%	93%	92%	80%	91%	83%	83%
La gestion des compétences							
L'existence d'un critère de diplôme pour le recrutement des agents	78%	56%	62%	70%	64%	42%	64%
<i>Niveau BAC</i>	16%	15%	12%	14%	0%	0%	13%
<i>Niveau BAC+2</i>	55%	41%	50%	56%	32%	42%	47%
<i>Autre niveau</i>	8%	0%	0%	0%	32%	0%	4%
Utilisation de la méthode de recrutement par simulation	44%	49%	31%	50%	27%	25%	43%
L'existence d'un outil pour gérer les compétences des agents							

<i>Outil national</i>	41%	36%	18%	36%	21%	8%	33%
<i>Outil local</i>	27%	24%	35%	29%	14%	33%	26%
<i>Connaissance du responsable de production</i>	18%	17%	35%	29%	36%	50%	23%
<i>Tableur</i>	7%	18%	12%	7%	29%	0%	13%
<i>Autre</i>	7%	6%	0%	0%	0%	8%	5%
Pas de souhait d'augmenter la spécialisation des tâches	52%	87%	77%	30%	55%	67%	68%
La méthode d'évaluation de la productivité des agents							
<i>Outil national</i>	20%	38%	17%	18%	25%	43%	29%
<i>Outil local</i>	30%	17%	22%	41%	10%	10%	22%
<i>Connaissance du responsable de production</i>	8%	10%	30%	6%	35%	33%	15%
<i>Tableur</i>	13%	14%	4%	12%	25%	10%	13%
<i>Productivité simple</i>	14%	10%	26%	6%	0%	0%	11%
<i>Productivité pondérée</i>	11%	7%	0%	18%	0%	0%	7%
<i>Autre</i>	2%	3%	0%	0%	5%	5%	3%
L'utilisation de la productivité individuelle des agents dans les EAEA	100%	100%	92%	80%	55%	83%	94%
L'articulation entre la production et son contrôle (ordre de classement des items)							
<i>Rapidité de la production ou de la liquidation en premier rang</i>	28%	46%	62%	30%	36%	8%	37%
<i>Qualité de la production du service rendu ou du dossier liquidé en premier rang</i>	62%	48%	15%	70%	55%	92%	55%
<i>Qualité de vie au travail en premier rang</i>	4%	7%	15%	0%	9%	0%	6%
<i>Une autre modalité en premier rang</i>	6%	0%	8%	0%	0%	0%	3%
La production dans un futur proche (5 ans)							
Les démarches de simplification qui permettraient de gagner en productivité							
<i>Simplification de la réglementation</i>	58%	69%	31%	60%	45%	58%	59%
<i>Performance du SI</i>	44%	52%	31%	50%	36%	67%	48%
<i>Coproduction</i>	32%	25%	54%	30%	0%	42%	29%
<i>Echanges partenaires</i>	32%	28%	15%	20%	9%	17%	25%
<i>Processus et procédures</i>	34%	21%	31%	20%	0%	25%	25%
<i>Stabilisation des droits</i>	6%	11%	0%	0%	0%	0%	6%

Les outils qui permettront de fluidifier les traitements et l'organisation qui fera progresser le taux de liquidation automatique (thèmes abordés dans les réponses libres)							
<i>Performance du système d'information et pilotage de l'activité</i>	80%	79%	69%	70%	45%	75%	75%
<i>Développement de la coproduction</i>	72%	54%	38%	70%	18%	67%	58%
<i>Injection de données partenaires</i>	52%	62%	38%	50%	36%	67%	55%
<i>Renforcement de la dématérialisation</i>	36%	54%	54%	20%	18%	25%	41%
<i>Ciblage des publics</i>	32%	46%	31%	40%	36%	58%	40%
<i>Travail sur le métier de production et le management</i>	42%	44%	38%	40%	9%	42%	40%
<i>Automatisation du traitement des droits et des calculs des prestations</i>	38%	41%	23%	30%	18%	42%	36%
<i>Evolution de l'organisation et anticipation de l'activité future</i>	18%	39%	23%	30%	0%	17%	26%
<i>Fiabilisation des données entrantes</i>	22%	21%	31%	10%	9%	8%	20%
<i>Risques et fragilités des organisations actuelles</i>	10%	11%	23%	10%	0%	0%	10%
<i>Pas de lien identifié entre organisation et liquidation automatique</i>	4%	8%	15%	10%	0%	17%	8%

Annexe 2 : Check-list à destination des OSS

Cette check-list, élaborée à partir des différentes observations tirées de nos recherches, a pour objectif de permettre aux organismes d'effectuer un autodiagnostic rapide permettant d'identifier des voies d'approfondissement et de progrès au regard de l'organisation de leur production. En aucun cas le document ne se veut exhaustif.

En cas de doute ou d'actions incomplètes, il est recommandé de répondre négativement pour ne pas se donner l'illusion d'un fonctionnement correct. Cet autodiagnostic, pour être efficace, doit être suivi d'un plan d'actions.

	Oui	Non	Objectif
1. L'organisation de la production			
11. Les activités de back office et de front office relèvent-elles d'une même direction métier ?			Contribuer à une meilleure coordination du processus de production et donc renforcer son pilotage et sa qualité.
12. Les corbeilles (portefeuilles de dossiers) sont-elles individuelles et un suivi est-il organisé régulièrement ?			Responsabiliser les techniciens et organiser un suivi de la productivité individuelle.
13. Les différentes équipes de production sont-elles professionnalisées/spécialisées sur un processus ?			Faire en sorte que le pôle devienne la porte d'entrée de ce qui a trait au processus.
14. Les prestations orphelines, à basse fréquence ou à haute technicité font-elles l'objet d'une spécialisation ou d'une mutualisation ?			Favoriser l'efficience des moyens et la qualité du travail.
15. Les agents sont-ils polyvalents sur les prestations générales ?			Maintenir l'intérêt au travail des techniciens et disposer de ressources compétentes et homogènes.
16. L'équipe encadrée par un manager est-elle supérieure à 12 et inférieure à 15 agents ?			Disposer d'équipes à taille humaine permettant une réelle animation/supervision par le cadre.
17. Toutes les tâches simples ont-elles été industrialisées / automatisées ?			Recentrer le technicien sur les tâches à forte valeur ajoutée.
2. Les ressources consacrées à la production			
21. La part des effectifs consacrés à la production est-il supérieur à 50% des effectifs de la caisse ?			Mettre les moyens sur le cœur de métier.
22. La part des effectifs affectés à la relation de service (back et front office) est-il supérieur à 75% des effectifs de la caisse ?			Mettre les moyens sur le cœur de métier.
23. Les agents d'accueil et téléconseillers peuvent-ils effectuer certaines tâches de liquidation ?			Eviter l'envoi de tâches simples en back office.

3. La gestion des cycles de production et des pics d'activité			
31. Un calendrier des saisonnalités existe-t-il ?			Anticiper la charge de travail sur une base annuelle.
32. Les campagnes annuelles sont-elles organisées et pilotées ?			Anticiper la charge de travail et les moyens alloués lors de pics de production prévisibles.
33. Un dispositif gradué de gestion des pics d'activité existe-t-il ?			Faire baisse le stock.
34. Un système d'entraide interne à la caisse a-t-il été mis en place pour gérer les pics d'activité ?			Gérer les cycles de production.
4. La politique de front office			
41. L'accueil est-il assuré par une équipe dédiée ?			Professionaliser la ligne d'accueil qui demande des compétences spécifiques.
42. Un espace libre-service accompagné est-il installé ?			Sensibiliser l'utilisateur à la coproduction et à l'utilisation des téléservices tout en fluidifiant les flux de l'accueil.
43. La coproduction sortante a-t-elle été développée et les techniciens connaissent-ils les éléments coproductibles ?			Récupérer l'information manquante au traitement d'un dossier directement auprès de l'assuré pour des raisons de simplification et de gain de temps.
44. L'accueil sur rendez-vous est-il organisé au siège et dans les permanences/antennes ?			Préparer la réception des usagers, diminuer les incivilités et faciliter la gestion des flux.
45. Le technicien rappelle-t-il l'utilisateur préalablement au rendez-vous fixé ?			Préparer le rendez-vous et éviter le déplacement de 50 à 66% des usagers en traitant leur demande directement par téléphone.
5. La dématérialisation et la coproduction			
51. Les usagers sont-ils accompagnés à l'utilisation des services dématérialisés ?			Sensibiliser l'utilisateur à la coproduction et à l'utilisation des téléservices.
52. Les agents sont-ils sensibilisés et connaissent-ils les services dématérialisés proposés par la caisse ?			Faire des agents des acteurs de la politique de dématérialisation et d'utilisation des téléservices.
53. Les téléprocédures sont-elles traitées en priorité ?			Inciter les usagers à effectuer leurs démarches en téléprocédures.
6. Le pilotage de la production			
61. Un état prévisionnel des entrées, traitements et stocks est-il réalisé à			Anticiper la charge de production et prévoir les

périodicité régulière ?			moyens pour y faire face.
62. Des plans de production, comprenant une prévision d'utilisation des ressources sur le long terme et une définition des priorités de traitement en fonction de l'état du stock, sont-ils élaborés ?			Etre proactif et ajuster les ressources pour avoir une linéarité de l'activité.
63. La chaîne de commandement est-elle claire et les responsabilités de chacun bien identifiées ?			Exploiter au mieux les compétences disponibles de l'organisme.
64. Une instance de pilotage est-elle mise en place ?			Analyser les flux et les stocks afin de définir les actions de traitement prioritaires.
65. Des tableaux de bord permettent-ils de suivre la productivité individuelle des agents et des unités ?			Disposer d'un outil de management servant de levier de motivation et de facilitateur d'identification des difficultés éventuelles.
66. Le pilotage de la production est-il organisé par processus ?			
67. La caisse échange-t-elle avec d'autres caisses sur les problématiques de production ?			Traiter l'ensemble des problématiques liées à la production au niveau national.
7. La qualité de la production			
71. Les processus de contrôle font-ils partie des processus de liquidation ?			Positionner des auto-contrôles sur les lignes de production pour repérer les anomalies ou les erreurs le plus rapidement possible.
72. Un dispositif de supervision de l'activité des techniciens existe-t-il ?			Faciliter la détection des erreurs ou des difficultés éventuelles.
73. Une réflexion est-elle engagée sur la suppression des actions inutiles ou sans valeur ajoutée (exemple des ateliers d'optimisation) ?			Améliorer la productivité.
74. Les résultats des vérifications comptables, des revues de processus font-ils l'objet d'une analyse conjointe ordonnateur/comptable et d'un plan d'actions ?			Evaluer de façon permanente le processus et permettre une réingénierie continue.
75. Un dispositif d'identification des causes de non-qualité existe-t-il ?			Identifier rapidement les anomalies et les faire connaître pour améliorer la productivité.
8. Les outils et conditions de travail			
81. Des outils locaux sont-ils utilisés pour améliorer la productivité de certaines tâches ?			Avoir des outils adaptés aux réalités locales.

82. La caisse dispose-t-elle des experts fonctionnels permettant d'utiliser le système informatique national de façon efficace ?			Permettre d'utiliser toutes les possibilités du SI, de réaliser les paramétrages, les planifications...
83. L'organisation spatiale des locaux de travail favorise-t-elle un travail de qualité ?			Favoriser la proximité du cadre, la qualité sonore et visuelle des locaux...
84. Les outils mis à disposition du technicien favorisent-ils un travail de qualité ?			Mettre en place en fonction des besoins des outils comme le double écran, l'aide en ligne, l'accès aux bases...
85. Le système de consignes de travail et/ou de séquençement de la journée existe-t-il ?			Permettre d'organiser le travail sans dispersion mais en laissant à l'opérateur une autonomie d'organisation personnelle.
86. La direction donne-t-elle le sens d'un service de base de qualité au sein de l'organisme ?			Diffuser les valeurs de production.
9. Les compétences : recrutement, formation, perfectionnement			
91. Les recrutements sont-ils anticipés en fonction des prévisions de départs à la retraite et des absences de longue durée ?			Avoir toujours un temps d'avance sur les départs à la retraite ("surbooking").
92. Un parcours d'intégration est-il mis en place pour les nouveaux embauchés ?			Favoriser la montée en compétences progressive des personnels.
93. Un dispositif formation action est-il mis en place ?			Apprendre et mettre en œuvre immédiatement.
94. Une cellule d'appui au métier existe-t-elle ?			Entretenir et développer les compétences métier.
95. Après une absence de longue durée, le salarié est-il accompagné à son retour pour une mise à jour de ses informations sur la vie de l'organisme, de ses connaissances réglementaires, informatiques en cas de changement d'outil, etc. ?			Remettre à niveau rapidement les connaissances du technicien absent.
96. Les EAEA intègrent-ils les notions de productivité et de qualité ?			Permettre un échange régulier sur le sujet avec les opérateurs.

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des propositions

Ce tableau récapitule l'ensemble des propositions faites dans ce rapport. Elles sont classées selon les mêmes rubriques que la check-list afin de mettre en relation pratiques, objectifs et propositions d'actions. Chaque proposition renvoie à une partie du rapport qui contient la justification de la proposition, des précisions sur les pratiques des différentes branches ainsi que des exemples d'actions menées par certains organismes.

	Pages du rapport
1. L'ORGANISATION FONCTIONNELLE ET TERRITORIALE DE LA PRODUCTION	
1/ Organisation territoriale	
Proposition 9 : « Définir par branche et par activité, pour la prochaine génération de COG, un schéma cible d'organisation géographique et fonctionnelle » qui servira de base aux mouvements de restructuration des réseaux.	21
Proposition 10 : Mutualiser les services supports permettant des gains significatifs de productivité.	21
Proposition 11 : Inscrire les mutualisations des services supports dans une logique inter-branches et inter-régimes.	21
Proposition 12 : Définir une stratégie de mutualisation des services et processus de production.	22
Proposition 13 : Définir une stratégie sur l'externalisation des services pour la prochaine génération de COG	22
Proposition 24 : Regrouper géographiquement tout ou partie d'un processus de production pour éviter la dispersion des compétences et faciliter le pilotage.	33
2/ Organisation fonctionnelle	
Proposition 1 : Automatiser les procédures simples	11
Proposition 22 : Spécialiser les prestations à basse fréquence ou à haute technicité	33
Proposition 23 : Spécialiser la production par processus et favoriser la polycompétence raisonnée des agents au sein du processus après l'entrée de la donnée.	33
Proposition 25 : Unifier le pilotage des services de FO et de BO au sein d'une même direction, pour une meilleure coordination de l'ensemble du processus de production.	34

Proposition 26 : Spécialiser fonctionnellement les équipes en FO et en BO. Si des « tâches simples » de production peuvent être confiées aux équipes du FO, celles-ci doivent être délimitées précisément.	34
2. LES RESSOURCES DEDIEES À LA PRODUCTION	
Proposition 27 : Définir, dans chaque branche, des standards de production et d'affectation des ressources humaines.	35
Proposition 28 : Définir, dans chaque organisme, la cible d'effectifs nécessaires à la production et définir un plan de gestion des ressources.	35
3. LA GESTION DES CYCLES DE PRODUCTION ET DES PICS D'ACTIVITE	
Proposition 17 : Mettre en place un pôle d'appui au sein de chaque caisse nationale et de chaque caisse locale composées d'agents « polyvalents » susceptibles d'être formés et envoyés en renfort dans chaque service.	27
Proposition 18 : Définir des plans annuels et infra annuels de production fixant les priorités de traitement et les ressources à mobiliser en fonction de la situation des stocks et en définissant des seuils d'alerte.	28
Proposition 19 : Renforcer le pilotage national de la production via la création, dans chaque branche, d'une instance nationale et d'un dispositif d'accompagnement des caisses en difficultés.	29
4. LA POLITIQUE D'ORGANISATION ET DE PILOTAGE DU FRONT-OFFICE	
Proposition 7 : Rationnaliser les points d'accueil au profit d'accueils mutualisés entre OSS ou avec des partenaires relais.	20
Proposition 8 : Revoir l'organisation de l'accueil autour d'un espace numérique accompagné et un dispositif d'accueil sur rendez vous	20
5. LA DEMATERIALISATION ET LA COPRODUCTION	
Proposition 4 : Permettre aux assurés d'accéder à l'ensemble des services permis par son compte personnel via l'ensemble des terminaux à sa disposition (Internet, tablettes, smartphones). A plus long terme, développer un compte unique avec l'ensemble des informations des régimes de la Sécurité sociale.	18
Proposition 5 : Privilégier au maximum la relation dématérialisée dès lors que l'OSS détient une adresse mail valide.	18
Proposition 6 : Eviter les comportements de réassurance en développant une démarche proactive d'accusé de réception et de suivi du dossier et développer sur les portails de service une possibilité de suivi en ligne.	18

6. LE PILOTAGE DE LA PRODUCTION	
Proposition 15 : Généraliser les tableaux de suivi individuel des agents et leur exploitation.	25
Proposition 16 : Déterminer la saisonnalité de la charge dans chaque OSS, définir un plan de gestion de la charge et l'associer aux ressources présentes.	26
7. LA QUALITE DE LA PRODUCTION	
Proposition 2 : Déployer les méthodologies d'optimisation des processus	14
Proposition 3 : Instaurer des ateliers d'analyse des pratiques au sein des services	15
Proposition 21 : Tester de nouvelles méthodes <i>lean</i> avec une ambition de gain de performance élevée (par exemple : des rapports A3, des diagrammes de Pareto, la méthode SMED).	32
Proposition 32 : Favoriser le dialogue de gestion entre l'ordonnateur et l'agence comptable afin de rendre plus performant le dispositif de contrôle interne, en termes de qualité de la liquidation et des contrôles.	41
Proposition 33 : Favoriser la récupération des données à la source dans une temporalité courte, plus proche du moment du versement ou du recouvrement.	41
Proposition 34 : Travailler sur la suppression de pièces justificatives, en instaurant un processus d'évaluation.	41
8. LES OUTILS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	
Proposition 14 : Mettre en place un dispositif de management permettant de donner du sens à l'action quotidienne de traitement des dossiers	24
Proposition 20 : Créer un dispositif dans chaque branche ou régime, en charge du suivi et de l'évaluation des dispositifs et outils locaux.	30
Proposition 31 : Poursuivre la conception et la mise en œuvre des plans QVT en abordant la question de façon pluridisciplinaire et transverse.	38
9. LES COMPETENCES : RECRUTEMENT, FORMATION, PERFECTIONNEMENT	
Proposition 29 : Mettre en œuvre un outil d'identification des compétences individuelles disponibles au sein de chaque caisse.	37
Proposition 30 : Mettre en place des formations actions ciblées.	37

Annexe 4 : Questionnaire envoyé aux organismes de Sécurité sociale

1) Questionnaire envoyé aux organismes

Questionnaire sur l'organisation de la production dans votre organisme

Dans le cadre de notre scolarité à l'EN3S, nous réalisons une recherche action sur l'évolution des modèles de production dans les OSS.

8 thèmes seront abordés au cours du questionnaire :

1. Votre organisme et vos fonctions
2. Le périmètre de la production dans votre organisme
3. L'organisation de la production
4. Les outils de pilotage de la production
5. L'articulation entre la production et son contrôle
6. L'articulation de la production et l'appui métier
7. La gestion des compétences
8. La production dans un futur proche (à horizon 5 ans)

Nous vous remercions par avance pour votre contribution.

Numéro	Questions posées
Votre organisme et vos fonctions	
1	Nom de votre organisme : texte libre
2	Fonction exercée : texte libre
Le périmètre de la production selon vous	
3	Les services de front office et de back office sont-ils actuellement rattachés à la même direction ? Oui/ non/ sans objet
4	Incluriez-vous les services suivant dans le périmètre de la production de votre organisme (cochez plusieurs cases) ? GED /Immatriculation /Liquidation /Gestion des comptes cotisants /Contrôle /Front office /Plateforme téléphonique /Autre : texte libre
5	Souhaitez-vous préciser des éléments sur la définition de la production au sein de votre caisse ? Texte libre
L'organisation de la production	
6	Les effectifs du site (agents, cadres, agents de direction) : ...
7	Les effectifs dédiés à la production : ...
8	Quelle a été l'évolution de la charge de travail depuis 3 ans ? En baisse/ stagnante /en hausse
	Si hausse, de combien ? Moins de 5 % / Entre 5% et 10% / Plus de 10 %
9	Avez-vous organisé l'activité en pôles spécialisés ? Oui / non / sans objet
	Quelle part de la production est gérée par des équipes spécialisées ? ...%
10	Quel est le nombre de niveau hiérarchique dans le département production ?
11	Combien d'agents manage un cadre en moyenne ? 1 pour x
12	Quel est le ratio de référent technique par agent ? 1pour x

13	Quelle logique de traitement est adoptée pour les flux entrants dans le service de production ? Organisation des documents par type de pièce / tout venant / autre : texte libre
14	Des applicatifs locaux sont-ils utilisés pour améliorer la productivité de certaines tâches ? Oui/ non/ sans objet
	Si oui, lesquels ? Texte libre
15	A combien évaluez-vous le pourcentage de liquidation automatique dans votre caisse ?...%
16	Avez-vous externalisé (possibilité d'utiliser le terme de mutualisation) des activités spécialisées prises en charge par d'autres caisses ? Oui/ non/ sans objet
	Si oui, lesquelles ? Texte libre
17	Avez-vous externalisé des activités chez un prestataire externe à la sécurité sociale ? Oui/ non/ sans objet
	Si oui, lesquelles ? Texte libre
18	Prenez-vous en charge des activités spécialisées pour le compte de d'autres caisses ? Oui/ non/ sans objet
	Si oui, lesquelles ? Texte libre
19	Comment s'opère la répartition des ressources entre le back et le front office ? Compétences séparées/Mobilité sur la base du volontariat/Mobilité imposée/ Autres (précisez)
20	Avez-vous des éléments dont vous souhaiteriez nous faire part sur le sujet de l'organisation de la production ? Texte libre
Les outils de pilotage de la production	
21	Est-ce que vous connaissez votre charge prévisionnelle à 3 mois ? Oui/ non/ sans objet
22	Disposez-vous d'un moyen d'anticipation des pics d'activité ? Outil national/ outil local / tableur /connaissance du responsable de production / cellule statistique locale /autre : texte libre
23	Savez-vous combien d'ETP vous devez mettre en ligne pour absorber cette charge à 3 mois ? Oui/ non/ sans objet
24	Calculez-vous les ressources humaines par rapport à une charge de production en instance de traitement ? Outil national/ outil local/ tableur/ connaissance du responsable de production/ cellule statistique locale/ autre : texte libre
25	Disposez-vous des résultats des autres caisses ? Oui/ non/ sans objet
	Si oui, à quelle périodicité ?
26	Existe-t-il des consignes de production :
	En provenance ? De l'organisme national/ régional/ local /autre : texte libre
	Sous quelles formes ? Texte libre
	A quelles périodicités ? Texte libre
27	Comment procédez-vous pour lisser flux d'activité (plusieurs réponses possibles) ? CDD / Renforts internes à la caisse en provenance de d'autres services / renforts du réseau / heures supplémentaires imposées / heures supplémentaires sur la base du volontariat / autre : texte libre
28	Quelles méthodes utilisez-vous pour trouver des gains de productivité dans votre processus de production (plusieurs réponses possibles)? Changement de méthode / changement de logiciel / quick-win / meilleure productivité individuelle des agents /méthode lean autre : texte libre

29	Utilisez-vous le management visuel comme outil de management ? Oui/Non
30	Avez-vous des éléments dont vous souhaiteriez nous faire part sur le sujet du pilotage de la production ? Texte libre
L'articulation entre la production et son contrôle	
31	Comment intégrez-vous la question de la qualité dans la gestion de la production ? Texte libre
32	Quels sont vos moyens d'action si vous constatez des défauts dans la qualité de la production (plusieurs réponses possibles) ? Formations / plans d'actions / autre : texte libre
33	Intégrez-vous la maîtrise des risques dans le pilotage de production ? Oui/ non/ sans objet
34	Quels sont les points clés de contrôle que vous mettez en œuvre ? Texte libre
35	Quel est le taux d'erreur de votre organisme ? ...%
36	Avez-vous des éléments dont vous souhaiteriez nous faire part sur le l'articulation de la production et son contrôle ? Texte libre
L'articulation entre la production et l'appui métier	
37	Votre organisme dispose-t-il d'une structure appui métier ou ingénierie de la production ? Oui/non
	Si oui combien d'agents ?
38	Avez-vous travaillé sur les conditions d'exercices du métier (open space, double écran, etc....) ? Texte libre
La gestion des compétences	
39	Utilisez-vous un critère de diplôme pour le recrutement des agents ? Oui/ non/ sans objet
	Si oui, lequel ? Texte libre
40	Utilisez-vous des méthodes de recrutement par simulation ? Oui/ non/ sans objet
	Si oui, pour quels métiers ? Texte libre
41	Disposez-vous d'un outil pour gérer les compétences de vos agents ? Outil national/ outil local /tableur /connaissance du responsable de production / autre : texte libre
42	Souhaiteriez-vous augmenter la spécialisation des tâches ? Oui/ non/ sans objet
	Si oui, pour quelle(s) raison(s) ? Texte libre
43	Prenez-vous en compte la notion de productivité des agents dans l'EAEA ? Oui/ non/ sans objet
44	Comment évaluez-vous la productivité individuelle de vos agents ? Outil national/ outil local /tableur /connaissance du responsable de production / productivité simple/ productivité pondérée /autre : texte libre
45	Merci de classez par ordre d'importance les items suivant, en mettant en premier celui qui contribue le plus à la maîtrise du processus de production de votre caisse : qualité de vie au travail ; qualité de la production/du service rendu/du dossier liquidé ; rapidité de la production/liquidation.
46	Avez-vous des éléments dont vous souhaiteriez nous faire part sur le sujet de la gestion des compétences ? Texte libre
La production dans un futur proche (5 ans)	
47	Quelles sont aujourd'hui les démarches de simplification qui permettraient de gagner en productivité dans votre organisme ? Texte libre

48	Quels outils futurs permettront selon vous de gagner en fluidité de traitement ? Texte libre
49	Comment imaginez-vous une situation où vous auriez 60%-70% de liquidation automatique ? Texte libre
	A quel horizon pensez-vous cette situation réalisable ?... années
50	Avez-vous des éléments dont vous souhaiteriez nous faire part sur le futur de la production dans votre organisme ? Texte libre

Nous vous remercions sincèrement pour votre contribution. Celle-ci nous permettra d'affiner notre analyse de la production dans les organismes de sécurité sociale. Nous vous ferons parvenir une synthèse de nos conclusions courant 2016.

2) Tableau de répartition des réponses reçues selon les branches

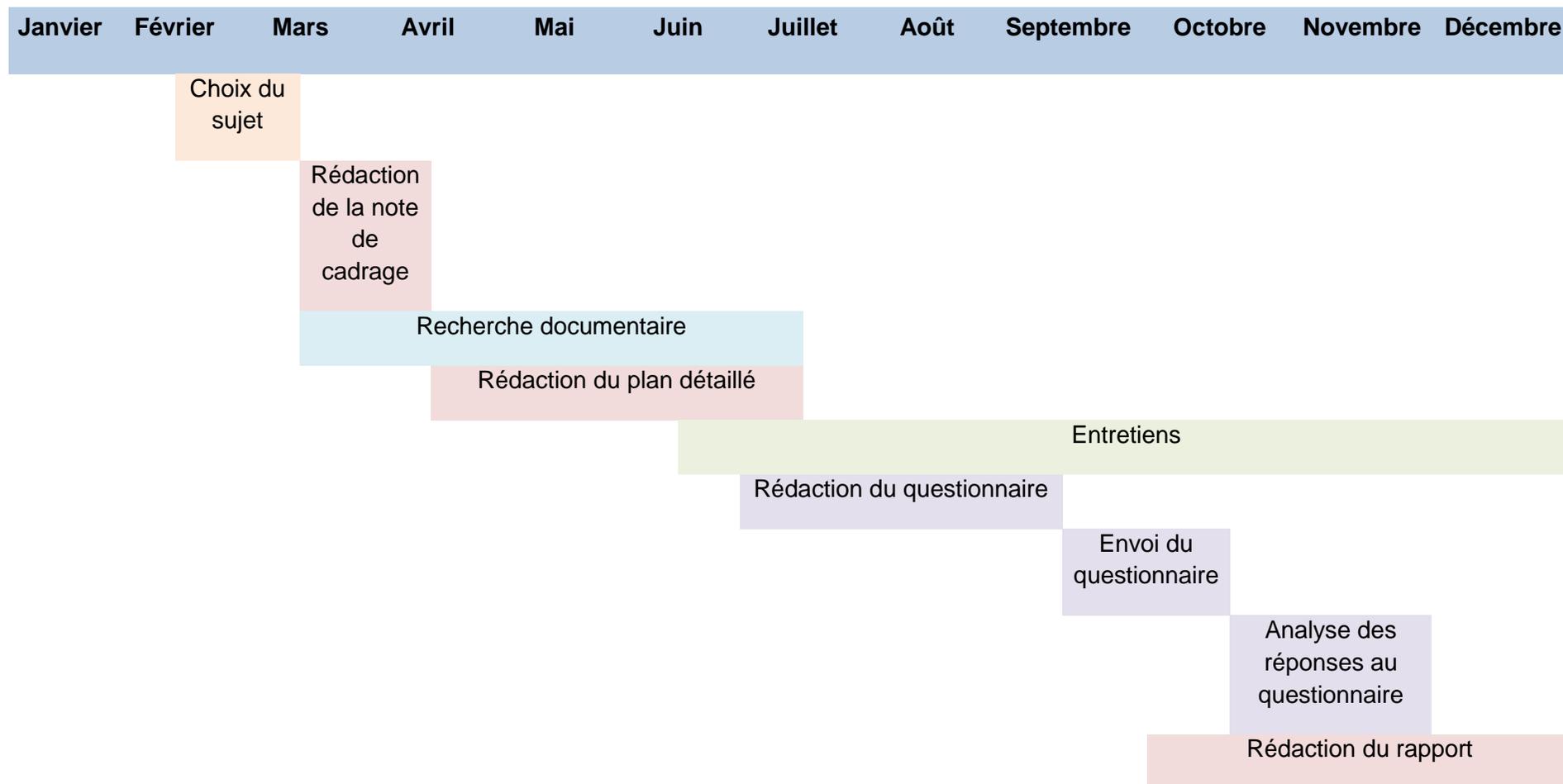
	Nombre d'organismes répondants	Nombre d'organismes contactés	Taux de réponse par branche
CAF	50	98	51%
CARSAT	10	14	71%
CPAM	61	93	66%
MSA	12	31	39%
RSI	11	22	50%
URSSAF	13	22	59%
Total	157	280	56%

Annexe 5 : Liste des entretiens menés

Nom	Fonction	Organisme	Date	Type d'entretien
Eric CYPRIEN	Directeur des prestations familiales	CAF de Paris	29 juin 2015	Sur place
Vincent GUERINET	Directeur adjoint chargé des opérations	URSSAF Île-de-France	29 juin 2015	Sur place
Aurélie NAUD BRUYERES	Sous-directrice de la production			
André HAMONIEZ	Directeur	Usine LU de Charleville-Mézières	8 juillet 2015	Sur place
Pascale EMILE	Directeur délégué	CNAV	21 juillet 2015	Sur place
Jérôme ROTETA	Responsable du département production	CNAF	22 juillet 2015	Téléphonique
Pierre FENEYROL	Directeur du pilotage de la production et de la maîtrise des risques	ACOSS	2 septembre 2015	Téléphonique
Romain COLINET	Responsable du service optimisation et sécurité de l'information	CPAM de l'Essonne	4 septembre 2015	Téléphonique
Guillaume LACROIX	Directeur adjoint	CPAM des Yvelines	7 septembre 2015	Sur place
Thierry MATHIEU	Directeur	CAF de l'Hérault	23 septembre 2015	Téléphonique
Marc LE FLOC'H	Sous-directeur en charge de la production	CAF Seine et Marne	23 septembre 2015	Téléphonique
Loïc GRANDEMANGE	Directeur régional adjoint	URSSAF Bourgogne	8 octobre 2015	Sur place
Karine TRIBOULET	Sous-directrice Assurés	CPAM de la Côte d'Or	12 octobre 2015	Sur place
Christophe SANNER	Directeur	CAF de la Côte d'Or	12 octobre 2015	Sur place
Corinne GRILLE	Responsable prestations			
Béatrice LAFORET	Directrice retraite	CARSAT Bourgogne	16 octobre 2015	Sur place
Vincent AUDAIRE	Responsable des prestations	CARSAT Pays de la Loire	23 octobre 2015	Sur place
Aude COURNÉE	Responsable du département maîtrise des risques, lutte contre la fraude et pilotage des outils contentieux	CNAF	11 décembre 2015	Téléphonique

Annexe 6 : Rétroplanning de la conduite du projet

MACRO-PLANNING RA 2015



Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité sociale (En3S)

Mohand AKROUNE, Emilie HERICHER, Adélaïde RAVELEAU, Simon SURET, Julie VANRIET-MARGUERON

EVOLUTION ET COMPARAISON DES MODELES DE PRODUCTION DES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE ET IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES

Directeur de recherche : Vincent RAVOUX, Directeur général délégué chargé du réseau à la CNAF

Mots clefs :

Production, organisation, productivité, efficience, tableaux de bord, pilotage, ressources, performance, usagers, qualité, services, contrôle, conditions de travail, ressources humaines, formation

Résumé :

Les services de production constituent le cœur de l'activité des organismes de Sécurité sociale. Réaliser efficacement le service de base - c'est-à-dire permettre le paiement à bon droit, à la bonne personne et au bon montant -, doit être l'objectif recherché par les caisses, dans une logique à la fois d'efficience et de qualité. Les OSS recherchent un modèle de production performant, permettant d'assurer la satisfaction de l'utilisateur tout en maintenant une qualité de vie au travail satisfaisante pour les salariés de l'institution.

Pour ce faire, les OSS n'ont eu de cesse de faire évoluer leurs organisations, profitant d'une part des potentialités permises par les évolutions technologiques, et s'appuyant d'autre part sur des réseaux de plus en plus structurés.

Pour autant si cet objectif est communément partagé, les spécificités des branches, qui doivent répondre à des enjeux différents, ne peuvent être occultées, de même que les différences de moyens et de modèles de production développés par les caisses pour gérer leur stock.

L'objectif de cette recherche action a donc été d'identifier et de comparer les différents modèles de production formalisés et pilotés au sein des OSS et des branches de la Sécurité sociale.

Pour ce faire, un important travail de benchmark a été réalisé auprès de caisses locales, auprès des caisses nationales, à l'aide de plusieurs entretiens menés auprès de directeurs de caisse, d'agents de direction ou de cadres responsables des services production. Un questionnaire élaboré par le groupe de travail a été envoyé à l'ensemble des OSS. Les réponses de 157 d'entre eux ont permis de dégager de grandes tendances par branches.

Au final, l'aboutissement de ce travail se matérialise par un recueil de bonnes pratiques opérationnelles à court et moyen terme, dont certaines sont développées au niveau national, et d'autres sont le fruit d'initiatives locales. Un outil d'autodiagnostic est également proposé aux organismes qui peuvent, à l'aide d'un questionnaire, évaluer les atouts et les faiblesses de leur modèle de production. L'ensemble des champs sont investigués, notamment le pilotage, la qualité, les ressources, les organisations, les compétences, les conditions de travail, etc. afin de s'interroger sur l'ensemble des facteurs qui peuvent contribuer à l'efficacité d'un modèle de production.