

# La lettre des Allocations familiales

N° 9 – juillet 2007

*Pour les partenaires nationaux de l'Institution*



## LE RÉSEAU DES CAF

### POUR UNE DÉPARTEMENTALISATION RÉUSSIE

R

épondant à un double souci de cohésion et d'efficacité, la convention d'objectifs et de gestion 2005-2008 engage la branche Famille dans la voie d'une évolution de son réseau.

Si l'actuel découpage du réseau des Caf n'est pas remis en cause, il convient en revanche qu'il soit mieux adapté aux réalités politiques et économiques. Le principe d'une Caf par département fait l'objet d'exception dans quatorze départements. Sans méconnaître les particularités locales, le moment est venu, pour la Cnaf, de repenser son réseau infra départemental pour une meilleure adéquation aux besoins des allocataires et des partenaires.

# LES RAISONS D'UNE RECONFIGURATION



Réparties sur le territoire selon le principe d'une Caf par département, avec toutefois quelques exceptions en fonction de fortes concentrations de bassins d'emploi, les Caf ont vu évoluer, au fil des années, les besoins et les territoires.

Le principe d'une Caf – donc d'un conseil d'administration par département – fait encore l'objet d'exceptions dans 14 départements et concerne actuellement 36 Caf (v. tableau : Les 36 Caf infra départementales).

Du fait des changements de l'environnement politique, social, économique, technologique, les conditions historiques qui ont prévalu lors de l'organisation initiale du réseau n'ont en effet plus la même portée soixante ans plus tard. Tout en se voulant pragmatiques, les dispositions de la Cog incitent donc la Cnaf à adapter et à structurer son réseau au niveau départemental.

Cette évolution du réseau doit être pensée et programmée dans la durée et sa mise en place organisée pour répondre le plus efficacement aux besoins des allocataires et des partenaires des Allocations familiales.

Quatre facteurs essentiels conduisent la branche Famille de la Sécurité sociale à définir une nouvelle configuration de son réseau.

- **Nouvelles fonctions et nouvelles compétences**

De nouvelles fonctions ont été confiées aux Allocations familiales. Par conséquent, elles requièrent des compétences et des qualifications nouvelles.

- **Techniques de traitement de l'information**

L'évolution des technologies de l'information a modifié la donne dans de

nombreuses organisations. Internet, téléphonie mobile, ordinateurs en réseau... toutes ces techniques ont fait de l'administration électronique une réalité qu'il faut aujourd'hui prendre en compte.

- **Une demande de simplification**

Qu'il s'agisse des allocataires ou des partenaires, tous les interlocuteurs des Caf sont en demande de simplification, sans rien sacrifier à la qualité et aux missions de la Cnaf et de son réseau.

- **Evolution des réseaux**

Comme d'autres réseaux, celui des Allocations familiales doit répondre à la question : à quel niveau exerce-t-on le mieux, en qualité et en coût, telle ou telle fonction ?

## Les 36 Caf infra départementales

Département	Caf
Aisne	St Quentin - Soissons
Ardèche	Annonay - Aubenas
Doubs	Besançon - Montbéliard
Finistère	Brest - Quimper
Hérault	Béziers - Montpellier
Isère	Grenoble - Vienne
Loire	Roanne - St Etienne
Maine-et-Loire	Angers - Cholet
Nord	Armentières - Cambrai - Douai - Dunkerque Lille - Maubeuge - Roubaix - Valenciennes
Pas-de-Calais	Arras - Calais
Oise	Beauvais - Creil
Pyrénées Atlantiques	Bayonne - Pau
Rhône	Lyon - Villefranche
Seine maritime	Dieppe - Elbeuf - Le Havre - Rouen

# TRANSFORMER LA CONTRAINTE EN UNE CHANCE

Parler d'une seule et même voix aux partenaires départementaux, offrir aux allocataires un service de qualité, maintenir la proximité et tenir compte des réalités sociales spécifiques à chaque territoire : c'est le nouveau défi que la Cnaf et les Caf vont devoir relever.

En s'engageant dans le processus de départementalisation de manière volontaire, la Cnaf peut ainsi prétendre assurer le devenir de son réseau et jouer pleinement son rôle d'accompagnateur du changement.

Pour engager cette démarche qui doit aboutir en 2011, la Cnaf se donne la durée nécessaire :

- à la participation des administrateurs et des conseils d'administration aux opérations de rapprochement des organismes, afin de garantir les intérêts des allocataires ;
- aux concertations et dialogues préparatoires avec les administrateurs, les personnels et leurs représentants, les partenaires ;
- au montage d'opérations complexes par nature tant sur les plans juridique que technique ;
- à la prise en compte des départs en retraite de directeurs et d'agents de direction.

L'ambition des Allocations familiales n'est donc pas de sacrifier aveuglément aux impératifs techniques ou budgétaires mais bien de concilier ces paramètres aux missions qui sont les siennes. Comme par le passé, son objectif est de développer la capacité d'action et d'initiative des Caf en leur permettant d'être l'axe central sur lequel vont s'articuler politiques locales et nationales. Transformer la contrainte en une

chance, c'est tout l'objet du calendrier et de la méthode mis en place. L'idée d'un schéma uniforme des opérations de rapprochement entre différentes Caf et d'organisation finale des nouvelles caisses a été écartée.

Le président du conseil d'administration et le directeur général de la Caisse nationale vont dès à présent à la rencontre des présidents et des directeurs de chaque caisse concernée afin de définir le calendrier, le processus et le schéma propres à chaque département.

Il est essentiel d'intégrer les spécificités du contexte et du terrain, de prévoir l'organisation des concertations locales et de définir, en lien entre la Cnaf et les caisses concernées, les caractéristiques de la Caf à créer ainsi que les différentes opérations à conduire.

Au niveau local, à partir d'un document cadre national, une charte de rappro-

chement sera élaborée afin de définir les conditions de préparation et de mise en œuvre de l'opération de réunion des Caf. Compte tenu du droit applicable qui confie au ministre chargé de la Sécurité sociale le soin de déterminer les circonscriptions des Caf, les conseils d'administration des caisses locales adopteraient une délibération de fusion et l'adresseraient au conseil d'administration de la Cnaf qui pourrait alors en débattre afin d'éclairer, si nécessaire, le ministre compétent.

La réorganisation du réseau s'effectuera dans une démarche respectueuse de toutes les parties prenantes : allocataires, partenaires et collaborateurs.

En mobilisant ses énergies autour de ce projet, la Cnaf fera une nouvelle fois la démonstration de sa détermination à rester l'un des pivots de notre modèle social et la preuve de sa capacité à concevoir les politiques familiales de demain.

## L'avis des administrateurs de la Cnaf

Le 22 mai 2007, la commission d'administration générale a examiné le dossier relatif à l'organisation du réseau, présenté par Philippe Georges, directeur de la Cnaf. Quatre axes étaient envisagés dans le but d'une reconfiguration du réseau de la branche Famille : la création de Caf départementales, le développement du schéma directeur de mutualisation, le renforcement de la coopération et de la solidarité, l'animation déconcentrée du réseau. Afin de répondre à une exigence politique du

contexte de fonctionnement des Caf et afin que celles-ci puissent parler d'une seule voix auprès des interlocuteurs et partenaires départementaux, la commission a donné un avis favorable au regroupement des caisses infra départementales en une caisse nouvelle par département à l'horizon 2011. Le 12 juin 2007, le conseil d'administration de la Cnaf a donné un avis majoritairement favorable à l'évolution du réseau selon les quatre directions envisagées.



# QUESTIONS À ...

**Gilles Chappaz**

directeur des ressources  
du réseau à la Cnaf



## “POUR RENFORCER LA COHÉSION DU RÉSEAU”

**Quels sont les principaux facteurs, du point de vue du contexte actuel, qui motivent aujourd'hui la volonté de structurer le réseau ?**

Le premier facteur, dominant, simple et de bon sens, est politique : les conseils généraux sont devenus les "chefs de file" de l'action sociale départementale. C'est bien de la maille départementale qu'il s'agit et les Caf, interlocuteurs et partenaires du conseil général, gagneront à être des acteurs départementaux plutôt qu'infra départementaux.

Un premier principe est retenu par le conseil d'administration de la Cnaf, qui affirme un règlement des situations au cas par cas.

Les conseils d'administration locaux, les directions construiront le projet de création avec un accompagnement de la Cnaf.

Une méthode commune est toutefois retenue – et c'est le second principe – qui conduira l'actuelle gouvernance des caisses d'Allocations familiales concernées à la rédaction d'une charte pour la

mise en place du processus qui sera à la fois manifestation d'une volonté et charpente d'un plan d'action.

Le troisième principe veut que, conformément aux textes actuellement en vigueur, c'est le ministre en charge de la Sécurité sociale qui décidera de la création d'une nouvelle caisse, à l'issue du processus technique de préparation.

L'échéance limite de la fusion est fixée au 31 décembre 2011.

**Quels atouts essentiels la branche Famille trouvera-t-elle dans cette départementalisation des Caf, sur le plan national ?**

Au-delà du positionnement politique déjà évoqué, on peut penser qu'il sera plus pratique de coordonner et d'animer un réseau d'une centaine d'organismes plutôt que 123 unités. C'est bien la cohésion de ce réseau qui va se trouver renforcée. La communication sera facilitée, les équilibres consolidés grâce à des organismes aux tailles moins dispersées. A la marge et à terme, on peut admettre

quelques gains en efficacité car les caisses infra départementales sont souvent de petite taille et objectivement plus chères en coût de gestion.

**Quel message souhaitez-vous exprimer vis-à-vis des partenaires institutionnels concernant cette démarche ?**

Le réseau des Caf démontre une dynamique, déjà soulignée par ses allocataires dans le service qui leur est rendu, et qui se réaffirme aujourd'hui dans sa capacité à adapter ses structures.

Comme il a su multiplier et diversifier ses points de contact sur le terrain au bénéfice de ses ressortissants, il répond maintenant aux restructurations politiques et sociogéographiques de notre société, notamment à la départementalisation de la conduite des politiques sociales.



# QUESTIONS À ...

**Michel Langlois**

président de la commission  
d'administration générale du conseil  
d'administration de la Cnaf

***Quel sens donnez-vous à la démarche de départementalisation du réseau des Caf ?***

L'idée d'aller vers une Caf par département n'est pas neuve et cette démarche n'est pas spécifique à la branche Famille. Tous les organismes ou associations se posent la question et mettent en œuvre une structure par département, en prise directe avec le territoire, à l'exemple de l'Acoss\*, de l'assurance Maladie, de la Croix Rouge ou de l'Anil. Ces évolutions sont induites par les lois de décentralisation du 13 août 2004, qui consacrent le département comme acteur majeur de la politique d'action sociale. Ces lois sont une approche politique des territoires dont l'un des éléments est le département mais aussi une interaction plus forte entre les différentes strates administratives et politiques : région, département, groupements de communes... Face à ce niveau politique renforcé, nous devons nous adapter.

Aujourd'hui, il est donc primordial de resserrer les structures dans la vision d'une homogénéité et non d'un éclatement des structures.

***Quel est l'enjeu pour les Allocations familiales ?***

La départementalisation n'est que l'achèvement d'un processus qui croise deux problématiques : d'une part, faire du département un phare pour les Caf vis-à-vis de leurs interlocuteurs ; d'autre part, ne plus créer de confusion entre le lieu décisionnel (le conseil d'administration) et le lieu du service (le territoire). Cet ajustement des politiques et du service ne signifie pas une politique unique. En effet, l'objectif est de couvrir le territoire d'une façon pertinente en assurant un service de proximité dans toutes ses dimensions et pour répondre aux besoins des allocataires, notamment des plus précaires. L'homogénéité de réponse s'accorde à une logique du



conseil d'administration qui détermine et déploie sa politique de service et d'action sociale.

***Quels sont les points de veille tout au long du processus ?***

Les deux points de veille qui apparaissent sont, d'une part, une amélioration dans la concertation avec les partenaires associatifs et politiques et, d'autre part, une meilleure homogénéisation du service rendu qui n'exclut pas l'adaptation, sur un territoire, d'un service spécifique à gérer.



### ***Vers quoi conduit ce changement dans l'organisation du réseau ?***

La départementalisation est l'acte 1 d'une volonté politique et non pas d'une démarche purement économique. En effet, la Caf devient l'interlocuteur unique vis-à-vis du conseil général à qui la loi confère la responsabilité de l'action sociale.

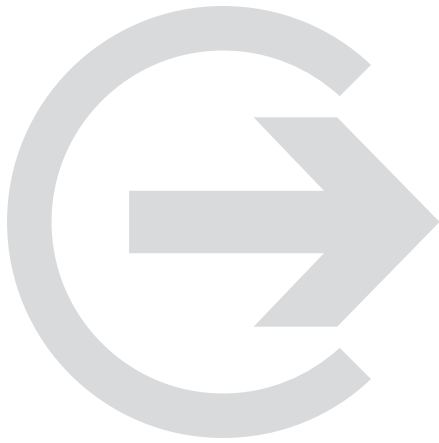
Mais l'acte 1 serait incomplet sans l'acte 2 : celui de la mutualisation. Il sera efficient pour le réseau s'il se traduit en termes de réponse dans le service.

Le renforcement de la branche Famille face à ses partenaires au niveau du département : les politiques, les associatifs ou les allocataires, implique la mutualisation des moyens, qui reste à bâtir. Ce qui prévaut à la démarche, ce n'est pas nécessairement l'économie de moyens ou de personnels mais au contraire la synergie des forces pour recentrer efficacement l'impact de la Caf. A l'inverse d'une entreprise du secteur concurrentiel, la restructuration ne vise pas un bénéfice, un profit, une perte de personnel pour réaliser des économies. Ainsi, la réunion de deux ou trois Caf ne conduira pas obligatoirement à des gains mais à une rationalisation de l'organisation. La notion de « fusion » entre Caf peut être mal interprétée : il s'agira de la « création » d'une nouvelle caisse dans un département, qui fera l'objet d'un arrêté ministériel. Ici, toute la démarche concourt à allier décision et action en une identité face à l'interlocuteur.

### ***Les administrateurs ont rappelé que le changement relatif à l'organisation du réseau devrait être une « plus-value » pour l'Institution. Comment formulerez-vous cette plus-value ?***

Il s'agit de donner une véritable « identité » à la Caf. L'institution des Allocations familiales se situe dans un grand mouvement général des services publics pour répondre au plus près de l'évolution du pays et pour être un acteur pleinement reconnu par les politiques. On n'imagine pas un conseil général éclaté en quatre sur un département. La Caf doit avoir la même identité claire et affirmée sur un département, ce qui n'empêche pas quatre structures (mini Caf, modules...) sous sa responsabilité. En résumé, il faut plusieurs entités si nécessaire, mais une seule identité : la Caf.

\* Acoff : Agence centrale des organismes de Sécurité sociale, caisse nationale des Urssaf



# CNAF PUBLICATIONS

<http://www.cnaf.fr>

## L'e-ssentiel

Les principales données et les travaux d'études de la branche Famille de la Sécurité sociale.

- > n° 63 - juillet 2007 - *Les réclamations dans les caisses d'Allocations familiales*
- > n° 62 - juin 2007 - *Le nombre d'allocataires du Rmi au 31 mars 2007*
- > n° 61 - mai 2007 - *Le coût d'une heure de garde dans un établissement d'accueil du jeune enfant*
- > n° 60 - avril 2007 - *10,7 millions d'allocataires bénéficient de prestations versées par les caisses d'Allocations familiales*

## Recherches et Prévisions

La revue accueille des articles scientifiques sur les politiques familiales et sociales, des travaux réalisés par ou pour la Cnaf. Dossiers thématiques ou collection de contributions.

- > n° 88 - juin 2007 - *numéro mixte*
  - > n° 87 - mars 2007 - *La nouvelle administration. Le social administré*
- Contact : [patricia.christmann@cnaf.fr](mailto:patricia.christmann@cnaf.fr)

## Informations sociales

Revue d'information et de réflexion pour les praticiens du social, de synthèses et débats pour les chercheurs et décideurs. Dossiers thématiques qui associent spécialistes et acteurs d'une question du social.

- > n° 140 - juin 2007 - *L'enfant dans le système administratif et judiciaire*
  - > n° 139 - avril 2007 - *Les acteurs de la politique familiale*
  - > n° 138 - mars 2007 - *Etre sous tutelle*
- Contact : [ysabelle.michelet@cnaf.fr](mailto:ysabelle.michelet@cnaf.fr)

## Dossier d'Etudes

Synthèses de rapports de recherches, résultats d'enquêtes par sondage, études réalisées à la Cnaf ou au sein du réseau des chargés d'études Caf, travaux statistiques avec commentaires et indications méthodologiques, synthèses documentaires.

- > n° 94 - juillet 2007 - *Faire interner un proche ? Le travail sur l'autonomie en contexte de troubles psychiques*
  - > n° 93 - juin 2007 - *Travaux de prospective sur l'environnement de la politique familiale*
  - > n° 92 - mai 2007 - *Femmes au foyer*
  - > n° 91 - avril 2007 - *Entreprises et modes d'accueil de la petite enfance*
- Contact : [ysabelle.michelet@cnaf.fr](mailto:ysabelle.michelet@cnaf.fr)

## Statistiques

- > *Prestations légales, aides au logement, revenu minimum d'insertion au 31 décembre 2006*
- > *Données trimestrielles au 31 mars 2007*

Publication de la Caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf)  
32 rue de la Sibelle 75685 Paris Cedex 14

Directeur de la publication : Philippe Georges

Directeur de la rédaction : Pascal Martin

Création et rédaction : Publicis Consultants et Département Communication de la Cnaf

Contact : [agnes.renaut@cnaf.fr](mailto:agnes.renaut@cnaf.fr)

La Lettre est disponible sur [www.cnaf.fr](http://www.cnaf.fr)