

Se déplacer au guichet de la Caf

Une étude sur les motivations des allocataires de la Caf de La Réunion

Jean-Romain Cally

Observatoire Statistiques et Études de la caisse d'Allocations familiales de La Réunion, conseiller en études socioéconomiques.

Mots-clés

- Motif
- Allocataire
- Caf
- Visite
- Guichet
- Motivations
- Besoins

Le versement de prestations à 11,8 millions d'allocataires engendre un nombre important de contacts entre les usagers et les caisses d'Allocations familiales (Caf). Que ce soit pour des demandes de renseignements, des dépôts et retraits de documents, des signalements de changement de situation ou encore des contestations, les allocataires se déplacent fréquemment vers le guichet de leur Caf (encadré 1). Selon Pierre Mazet (2007), « [...], le guichet est devenu un lieu central dans le fonctionnement des Caf, et un objectif à part entière d'amélioration de la qualité de service » (p. 39). La qualité du service rendu constitue une priorité de la branche Famille de la Sécurité sociale depuis plusieurs années.

Face à l'engorgement de leurs guichets, de nombreuses Caf ont été contraintes de fermer ponctuellement leurs portes au public allocataire afin de pouvoir assurer le traitement des dossiers en retard. Pour améliorer le service d'accueil, les organismes ont engagé une vaste réorganisation avec, notamment, le développement de l'accueil exclusivement sur « rendez-vous ». Cette nouvelle politique fait partie des engagements formalisés dans le Plan d'accessibilité aux services (Pas) de la convention d'objectifs et de gestion⁽¹⁾ (COG) signée en 2013 entre l'État et la Caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf – encadré 2, p. 117). Au cours de la période 2013-2017, le Pas prévoit de restructurer l'accueil physique (nommé aussi « accueil de flux ») sur le territoire en développant un accueil sur « rendez-vous » dans les principaux lieux d'accueil (sièges et agences), en complément des espaces d'accueil numériques et de conseil. L'objectif de cette restructuration doit permettre aux allocataires de bénéficier d'un service de meilleure qualité et aux agents de mieux absorber une charge de travail en constante augmentation. Aujourd'hui, plusieurs Caf ont déjà opté pour ce type d'accueil dont, récemment, la Caf de La Réunion.

Toutefois, avant la mise en place de cette nouvelle politique d'accueil et dans le but d'éviter d'éventuels effets contreproductifs, pour l'équipe de direction, il a donc paru essentiel de disposer d'éléments précis sur les raisons qui incitent les allocataires à se déplacer au guichet de leur Caf. Ainsi, afin de connaître leurs motivations, une enquête a été menée entre 2012 et 2014 par l'Observatoire Statistiques et Études de la Caf de La Réunion (encadré 3, p. 118).

Encadré 1 – L'activité des caisses d'Allocations familiales en 2014

- 11,8 millions de bénéficiaires de prestations légales en 2014 (11,7 millions en 2013).
- 16,7 millions d'appels téléphoniques traités par les agents (17,2 millions en 2013).
- 87 millions de courriers arrivés (83,8 millions en 2013).
- 147,2 millions de pièces arrivées (144 millions en 2013).
- 15,9 millions de visites à l'accueil (17,1 millions en 2013).
- 288 millions de visites sur le site caf.fr (215 millions en 2013).
- 85,1 milliards d'euros de prestations versées par les Caf en 2014 (82,4 milliards d'euros en 2013).

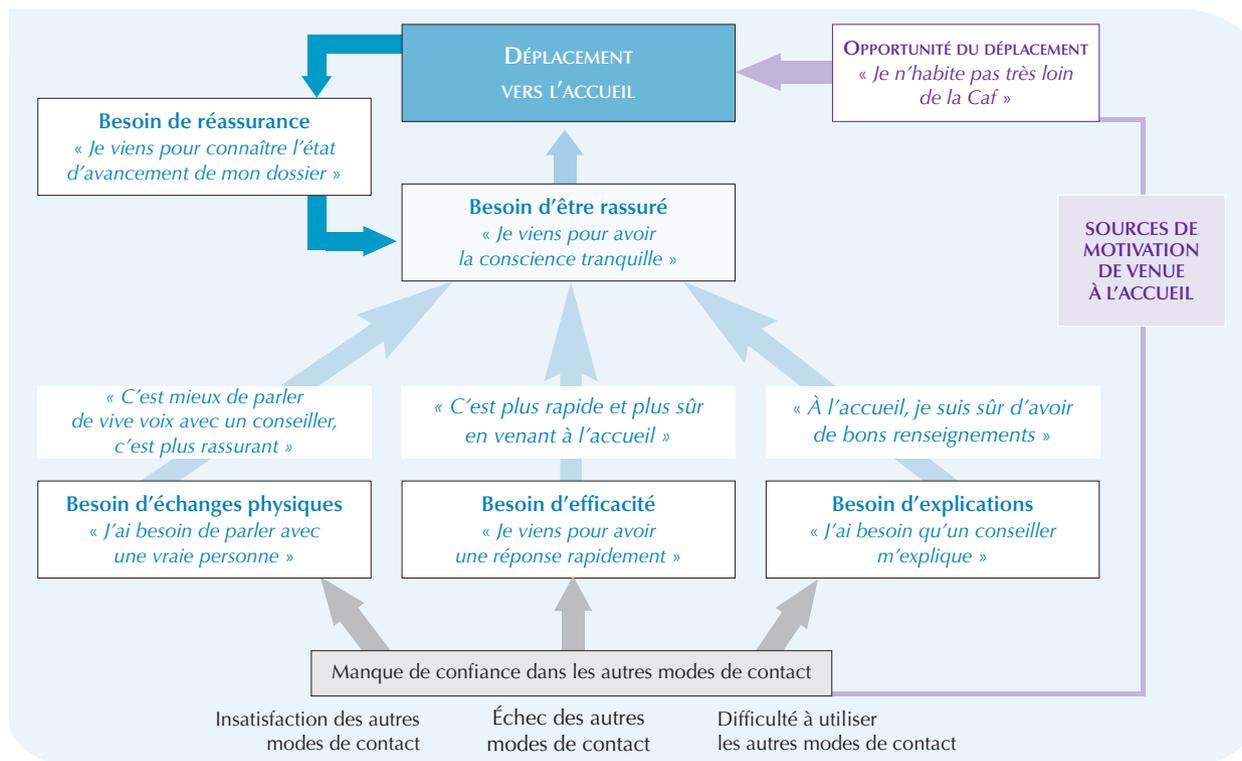
Source : Rapport d'activité 2014 de la Caisse nationale des Allocations familiales.

Les besoins : sources de motivation

Une des premières questions auxquelles les théoriciens de la motivation ont cherché à répondre est celle du contenu : par quoi est-on motivé ? Qu'est-ce qui pousse à l'action ? À ces interrogations, un courant théorique, influencé par les travaux des physiologistes et psychologues, a répondu par le concept de « besoin ».

(1) Voir la Fiche thématique n° 10 de la convention d'objectifs et de gestion 2013-2017 intitulée : Adapter la relation de service aux allocataires à leur diversité et à l'accroissement de la demande sociale.

Les sources de motivation de venue à l'accueil de la Caf



Autrement dit, c'est parce que l'on a des besoins et que l'on souhaite les satisfaire que l'on déclenche des comportements motivés (c'est-à-dire dirigés vers un but).

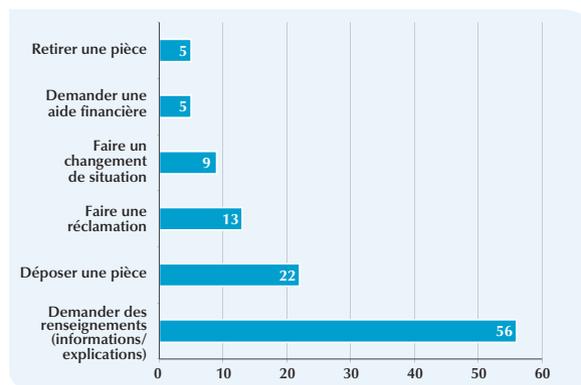
Le besoin est un état de manque ressenti par un individu. Il peut être défini comme « l'écart mesurable entre ce qui est et ce qui devrait être » (Kaufman, 1972). Pris dans ce sens, le besoin est décrit à partir de trois éléments : une situation idéale correspondant à ce qui devrait être, aux résultats désirés ; une situation réelle équivalente à ce qui est, aux résultats atteints, réalisés ; un écart pouvant exister entre ces deux situations, cet écart formant un besoin. Aussi, lorsqu'un besoin n'est pas satisfait, il génère une tension interne qui pousse à agir afin de réduire au mieux l'écart existant. La « motivation » correspond donc à l'énergie qui incite un individu à satisfaire un besoin en induisant un comportement (Darpy et Volle, 2003, p. 12).

Pour quels motifs les allocataires se déplacent-ils au guichet ?

Dans l'étude, sept allocataires sur dix déclarent venir à l'accueil par préférence, voire par simple habitude. Lorsque l'on demande aux usagers le(les) motif(s) de leur

venue, plus d'une fois sur deux, ils répondent que c'est pour « demander des renseignements » (graphique ci-après). Les déplacements pour « dépôt de pièces » ou pour « faire une réclamation » arrivent respectivement en deuxième et troisième position. Il est important de signaler que plus de la moitié des enquêtés (55 %) choisissent de venir à l'accueil, même quand ils savent qu'ils ont la possibilité de réaliser leur(s) démarche(s) par un autre moyen de contact.

Les principaux motifs de venue des allocataires à l'accueil de la Caf



Source : Caf de La Réunion, Observatoire Statistiques et Études, 2014. Le total des réponses dépasse 100 %, chaque enquêté pouvant cocher plusieurs réponses.

« Au global, la période conventionnelle aura vocation à permettre la restructuration de l'accueil physique sur le territoire, en positionnant :

- des points d'accès numériques ou partenariaux d'information générale dans les principaux bassins de vie ;
- des accès numériques et de conseil personnalisé au niveau des arrondissements administratifs ;
- un accueil sur rendez-vous dans les principaux lieux d'accueil (sièges et agences) en complément des espaces d'accueil numérique et de conseil.

Ces points d'accueil ou d'accès numérique peuvent être abrités dans des espaces mutualisés. Cette approche se substituera progressivement à l'organisation actuelle des permanences et des antennes.

Le plan territorial d'accessibilité aux services visera à formaliser une offre d'accueil lisible pour les allocataires et partenaires et stable tout au long de l'année. Si des mesures d'adaptation peuvent être menées en fonction des cycles de travail de l'année et des pics d'activité, le schéma devra en préciser la nature et les critères de déclenchement et prévoir une continuité d'accessibilité. Les mesures non prévues par le plan ne pourront être envisagées qu'à titre exceptionnel et après s'être assuré qu'elles sont accompagnées d'un plan de résorption de la charge de travail et en avoir informé la Cnaf. Celle-ci assurera un suivi des fermetures d'accueil à partir d'un indicateur spécifique ».

Source : https://www.caf.fr/sites/default/files/Cog2013_2017_1.pdf (extrait p. 92).

Une conjonction de plusieurs besoins

Les personnes interrogées ont en général énoncé plusieurs raisons à leur déplacement. Nombre d'entre elles ont évoqué et listé des problèmes organisationnels tels que l'accès téléphonique difficile, le manque d'informations sur le site Internet, les files d'attente trop longues, les pertes répétitives de documents, la lenteur du traitement des dossiers ou encore l'inefficacité des autres modes de contacts. Ces griefs contre l'administration se sont alors traduits sous les formes de besoins multiples, qui semblent converger vers un besoin prééminent, celui « d'être rassuré » sur une prestation, un paiement, une solution à un problème, voire sur un courrier. La venue à l'accueil semble donc résulter d'une conjonction de plusieurs besoins, exprimés avec plus ou moins d'intensité selon les usagers. Quatre grands besoins (schéma) ont été distingués : le « besoin d'échanges physiques », le « besoin d'efficacité » et le « besoin d'explications » semblent former conjointement le « besoin d'être rassuré ». Cela vient conforter l'affirmation de Vincent Dubois (1998), selon laquelle « au-delà des dysfonctionnements des Caf, c'est largement le besoin d'être rassuré qui déclenche la visite » (p. 70).

Le besoin d'être rassuré

Trois allocataires interrogés sur dix déclarent venir à l'accueil dans le but d'obtenir « plus de certitude, d'assurance sur la prise en compte du problème ». La venue au guichet apparaît alors comme un moyen « sûr » pour réduire une inquiétude : « je viens car j'ai besoin d'être rassurée », « je viens pour avoir la conscience tranquille », « je viens car je veux être sûr que le dossier a été pris en compte », « dans tous les

cas, même pour un rien du tout, c'est plus sûr de venir ». En se déplaçant, l'allocataire cherche également à se rassurer non seulement sur les éléments de son dossier – « je me déplace pour faire une déclaration et mettre à jour mon dossier », « pour avoir un éclairage sur mon dossier » – mais cherche aussi pour se rassurer sur une procédure à suivre – « je viens pour être sûre de la démarche à faire », « je veux éviter de faire des erreurs » – ainsi que sur le traitement du dossier – « pour être sûr que mon dossier sera traité », « quand il y a un problème avec le RSA, c'est mieux de venir, c'est plus facile à expliquer et c'est plus rassurant ». Enfin, le guichet est considéré comme un espace « sûr » pour retirer ou/et déposer des dossiers, des pièces, voire, tout simplement, pour obtenir de l'aide : « je préfère venir quand je dois déposer une pièce, pour être sûr que ce soit le bon document », « je viens pour être sûre qu'ils ont reçu le document demandé », « je viens pour être sûre qu'on a rempli le bon document », « pour être sûr que le dossier est complet », « j'ai besoin d'aide, je n'arrive pas à remplir un papier ».

Les visites répétées et le « besoin de réassurance »

Cette enquête fait également ressortir que certains allocataires se déplacent plusieurs fois au guichet durant le même mois.

Selon Priscillia Découfled (2010), ces contacts répétés peuvent être engendrés par un « besoin de réassurance » : après un déplacement, l'allocataire revient à la Caf pour se rassurer sur ses droits et le paiement de ses prestations pour le mois suivant. Le retour à la Caf peut aussi faire suite au non-règlement d'un problème rencontré par

Encadré 3 – Méthodologie

Entre 2012 et 2014, afin de cerner les sources de motivations de venue à l'accueil, trois enquêtes par questionnaire ont été réalisées par l'Observatoire Statistiques et Études (OSE) de la caisse d'Allocations familiales de La Réunion et auprès d'allocataires de trois agences du département (Saint-Denis, Saint-Benoît et Sainte-Marie).

Les réponses des personnes interrogées, synthétisées dans cet article, apportent des informations utiles sur l'image que renvoie la Caf mais également sur la perception qu'ont les allocataires des différents moyens de contacts qui leur sont offerts. Selon Josy Dussart, Irène Régner, Michèle Santiago et Thierry Simon (2002), « beaucoup d'études s'arrêtent à "qui" vient à l'accueil. La question du "pourquoi" est peu abordée, c'est en général le motif (événement familial, réception d'un courrier, orientation par des travailleurs sociaux, etc.) de la visite qui est connu et analysé, mais pas la motivation (raisons et préférences personnelles) de venue à l'accueil » (p. 64). Les entretiens ont été réalisés en trois sessions et sur trois ans, auprès des allocataires présents dans la salle d'attente des Caf. Ces derniers étaient choisis de manière « aléatoire » lors de leur arrivée dans l'organisme. Les entretiens se faisaient en face-à-face pour une durée moyenne de quinze minutes. Huit cent quinze individus (majoritairement des femmes) ont répondu à l'enquête.

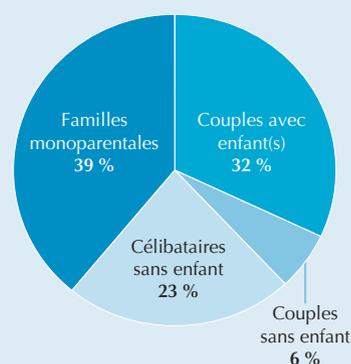
Avant de débiter la collecte des données, un prétest a été réalisé afin de valider le questionnaire et de s'assurer de la pleine compréhension des questions par les répondants. Quelques ajustements dans la formulation de certaines questions ont été opérés à la suite de ce prétest.

L'enquête comportait deux volets : un volet quantitatif et un volet qualitatif. La saisie et l'analyse des résultats ont été effectuées à l'aide du logiciel d'enquête « Sphinx ».

Caractéristiques des répondants

Sexe	
Homme	22 %
Femme	78 %
Âge	
Moins de 25 ans	16 %
[26 - 30 ans]	19 %
[31 - 40 ans]	28 %
[41 - 50 ans]	26 %
[51 - 60 ans]	9 %
Plus de 60 ans	2 %
Situation géographique	
Chômage / sans emploi	64 %
Emploi	22 %
Retraité	2 %
Étudiant	3 %
Autre	9 %

Situation familiale



l'allocataire ⁽²⁾ et qui avait justifié son déplacement initial (Le Tiec et Vérité, 2015). Même si le « besoin de réassurance » est complexe à estimer, on ne peut nier son existence et son effet sur la répétition des visites. Comme le montre le tableau 1, près d'un quart des allocataires viennent plus de deux fois par mois à l'accueil et sont donc, vraisemblablement, en « besoin de réassurance ». Les raisons avancées alors pour justifier ces visites répétées sont les suivantes : « je viens pour demander des informations sur mon dossier, pour savoir si c'est complet ou pas », « le dossier de la Caf tarde à être traité », « pour voir l'état d'avancement de mon dossier ». Il existe plusieurs sources de motivation à un déplacement – distingués dans les paragraphes suivants – mais force est d'admettre que « rassurer les allocataires rendus inquiets par leur situation et/ou leur expérience de l'administration : telle est bien l'une des "fonctions" non écrites mais bel et bien remplies

par l'accueil des Caf » (Dubois, 1996, p. 9).

Le besoin d'explications

Parmi les attentes énoncées par les répondants, satisfaire un « besoin d'explications » est exprimé avec une grande intensité. En effet, plus de deux allocataires sur cinq (42 %) disent venir à l'accueil pour « mieux expliquer » au technicien-conseil leur situation ou un problème rencontré. Le besoin d'explications réunit :

- le *besoin d'expliquer* : pour l'allocataire, il est important de pouvoir exposer clairement et directement le(s) souci(s) rencontré(s) au technicien-conseil de manière à obtenir des explications de qualité et éviter des erreurs pouvant nuire au bon déroulement des versements des aides. « je préfère venir directement à l'accueil pour mieux me faire comprendre », « il est nécessaire de venir à la Caf quand on veut bien expliquer son problème » ;

(2) Dans le baromètre national de satisfaction des allocataires 2014 (Le Tiec et Vérité), 30 % des allocataires recontactent leur Caf pour s'assurer que la demande de prestation est bien arrivée. Le besoin de réassurance est toujours fort notamment pour les allocataires précaires.

Tableau 1 – Nombre de visites au guichet de la Caf dans le mois

	%	% cumulé
1 fois	56	–
2 fois	20	76
3 fois	13	89
4 fois et plus	11	100

Source : Caf de La Réunion, Observatoire Statistiques et Études, 2014.

- le besoin d'obtenir des explications : les allocataires considèrent que l'accueil est le lieu le plus sûr pour obtenir des éclaircissements, des précisions et des informations utiles : « *ici, on nous donne les renseignements qu'on a besoin* », « *je viens pour avoir plus d'informations et pour mieux comprendre* ».

Par ailleurs, la venue au guichet reste souvent le meilleur moyen pour résoudre une situation considérée comme urgente et complexe : « *je viens car il y a un problème urgent à régler !* », « *je viens à la Caf quand il y a une urgence ou s'il y a quelque chose que je ne comprends pas* ». La venue à l'accueil est également perçue, par certains, comme l'opération de la « dernière chance », la dernière possibilité pour débloquer une situation difficile : « *je suis obligée de venir car ma situation est au point mort* », « *quand il y a un gros problème, venir c'est le dernier recours* », « *dans tous les cas, je viens ici pour résoudre mon problème* ». Enfin, pour d'autres, le guichet est un lieu où l'on peut vraiment s'expliquer, quitte à devoir attendre avant de pouvoir rencontrer un technicien-conseil : « *je préfère prendre mon temps et attendre* », « *je suis satisfaite de l'accueil, même s'il faut attendre, je comprends* », « *il faut simplement prendre son mal en patience et attendre son tour* ».

Le besoin d'échanges physiques

Comme le rappelle V. Dubois (1999), « *les visiteurs ne viennent pas seulement chercher une réponse technique à leur problème de dossier, mais aussi des marques de sollicitude, d'attention à leurs problèmes, d'humanité à leur égard ; une écoute comme le disent les agents d'accueil, qu'ils ne peuvent espérer qu'ici* » (p. 191). Exprimé par un tiers des allocataires interrogés (29 %), le contact physique, le besoin de parler, d'être écouté, de voir quelqu'un en face-à-face est également une source de motivation importante. Ces usagers ont l'impression de mieux se faire comprendre, d'être mieux écoutés lorsque

le technicien-conseil de la Caf est face à eux : « *je viens pour voir le visage du conseiller !* », « *le contact physique c'est important* », « *j'ai besoin de parler avec une vraie personne* », « *j'aime voir une vraie personne en face de moi* », « *quand on veut expliquer un problème, c'est mieux le face-à-face avec un conseiller* ».

Cependant, les moyens disponibles pour entrer en contact avec les Caf sont loin d'être socialement neutres : « *les inégalités sociales dans les possibilités d'usage du téléphone et de la télématique, le rapport à l'écrit qu'implique la rédaction d'une lettre et la compétence linguistique que requiert le téléphone pour expliquer son cas font que la rencontre avec un guichetier forme l'unique mode de relation à l'institution envisageable pour les agents sociaux occupant les positions les plus basses* » (Dubois, 1996, p. 6). L'accueil physique demeure alors le mode de contact privilégié de ces allocataires, surtout lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés dans leur dossier, la compréhension de leur droit ou d'un courrier reçu : « *il y a un gros souci sur mon dossier* », « *je viens car je ne comprends pas le courrier* ».

En ce qui concerne le courrier, la situation peut être générée par une méconnaissance du langage technique de la Caf mais aussi, et on ne peut le nier, par des problèmes d'illettrisme chez les populations les plus modestes, surtout à La Réunion⁽³⁾. Le taux d'illettrisme y est, en effet, l'un des plus élevés de France (Michaïlesco et Le Grand, 2013). En présence d'un technicien-conseil, l'allocataire peut plus facilement se faire comprendre, dire son incompréhension ou encore montrer directement le courrier en cause. Les ressources qu'offre le face-à-face (c'est-à-dire l'expression orale, le contact visuel, les gestes et mimiques, etc.), non seulement, facilitent la compréhension du problème, mais rassurent rapidement le visiteur.

Enfin, le besoin d'échanger physiquement est également exprimé par opposition à d'autres modes de contact : « *le téléphone est un moyen de contact impersonnel, j'ai besoin de parler avec une personne physique* », « *je viens pour être sûr que ce que j'ai fait sur Internet est bon !* », « *C'est mieux de venir au guichet pour obtenir des réponses à nos questions qu'au téléphone* », « *J'ai plus confiance aux agents qui sont au guichet qu'au téléphone* ».

(3) Le taux d'illettrisme est trois fois supérieur à celui de France métropolitaine (7 %). La Réunion reste ainsi l'une des régions françaises où ce taux est le plus fort. Il est, par exemple, nettement supérieur à celui du Nord – Pas-de-Calais (12 %) ou de la Picardie (11 %). Comparativement aux Antilles, selon les dernières mesures disponibles, La Réunion se situe au-dessus de la Martinique (14 % de personnes en situation d'illettrisme en 2006) et de la Guadeloupe (20 % en 2009) (Michaïlesco et Le Grand, 2013).

Le besoin d'efficacité

Selon Josy Dussart, Irène Régner, Michèle Santiago et Thierry Simon (2002), l'usager qui se rend au guichet de la Caf recherche la rapidité, la réactivité, et la qualité de service. Globalement, trois allocataires interrogés sur dix se déplacent à l'accueil dans l'espoir « d'avoir une meilleure réponse à leur problème », car selon eux : « venir à l'accueil, c'est plus efficace ». Les allocataires viennent directement à l'accueil car l'information obtenue des agents sur place est perçue comme plus fiable, plus complète et plus sûre : « On vient à la Caf quand on veut avoir des réponses précises et claires », « on a une meilleure qualité de réponse en venant au guichet », « pour avoir des informations plus exactes ».

Toutefois, pour les usagers, le « besoin d'efficacité » ne se résume pas seulement à la qualité et à la fiabilité de la réponse, il englobe également la « performance » du service. Autrement dit, les allocataires ont le sentiment qu'en venant à l'accueil, leur problème sera réglé plus rapidement. Cette performance comprend :

- l'efficacité dans l'information délivrée : deux interrogés sur cinq viennent à l'accueil pour obtenir de la part des techniciens-conseils une solution immédiate à une question donnée. Ainsi, la « rapidité » de la réponse et la réactivité des échanges concentrent une majorité de suffrages : « le contact par mail ou par courrier prend du temps, ici à l'accueil, c'est plus rapide pour avoir une réponse », « je viens pour avoir une réponse tout de suite », « le guichet, c'est plus rapide et plus sûr ! » ;
- l'efficacité dans le traitement du dossier : un interrogé sur deux juge que se déplacer directement à l'accueil permet d'accélérer le traitement de son dossier et/ou de résoudre rapidement un problème : « je viens pour que le dossier soit traité de manière plus efficace », « je viens pour que le traitement du dossier soit plus rapide », « je viens pour régler ma situation au plus vite ».

Le manque de confiance dans les autres modes de contact

Les autres modes de contact (courrier, Internet, téléphone, borne interactive...) sont connus par 43 % des personnes interrogées, mais elles ne souhaitent pas les utiliser en raison d'un manque de confiance (tableau 2). Cette méfiance peut résulter (schéma, p. 116) :

- d'un échec à simplement entrer en contact avec la Caf : « je viens ici, car c'est impossible de le faire par un autre mode de contact », « les autres moyens de contacts sont inutiles ! », « le téléphone ne répond pas » ;
- de l'insatisfaction provoquée par un ou plusieurs autres

modes de contact : « Les autres moyens de contact sont inefficaces, je suis forcé finalement de venir », « je me déplace à l'accueil car les autres modes de contact ne m'ont pas donné satisfaction », « je fais plus confiance aux agents qui sont au guichet, qu'à ceux qui sont au téléphone » ;

- de la difficulté à utiliser un ou plusieurs autres modes de contact : « j'ai déjà eu des problèmes avec les autres moyens, je n'ai plus confiance », « il faut que le site soit plus simple et plus accessible », « je n'ai pas accès aux autres moyens de contact ».

Tableau 2 – Utilisation des modes de contact

	Utilise le mode de contact	Ne souhaite pas l'utiliser	Ne connaît pas
Internet	62 %	36 %	1 %
Téléphone	50 %	49 %	1 %
Courrier	51 %	49 %	1 %
Borne interactive	57 %	28 %	14 %
Serveur vocal	41 %	57 %	2 %
Permanence	15 %	41 %	43 %
Ensemble	46 %	43 %	11 %

Source : Caf de La Réunion, Observatoire Statistiques et Études, 2014.

Une réponse insatisfaisante par les autres modes de contact engendre un « besoin d'explications » et « d'efficacité ». Comme il est difficile de joindre quelqu'un au téléphone ou d'avoir toutes les informations sur Internet, le déplacement à l'accueil devient inévitable : « au téléphone, on ne me donne pas assez d'informations, je suis obligée de passer », « quand je téléphone, ils ne savent jamais rien ! », « l'information sur le site Caf n'est pas complète ». Quant au courrier, les personnes enquêtées déplorent la perte de documents et la lenteur de la réponse : « Dans tous les cas, c'est plus efficace de venir directement ici, que d'envoyer un courrier », « je dépose les courriers dans la boîte aux lettres, la Caf les perd ! », « quand on envoie un courrier, c'est trop long pour être traité ».

Cependant, certains allocataires viennent directement à l'accueil parce que c'est, tout simplement, plus simple et plus pratique pour eux. C'est surtout « l'opportunité » et leur disponibilité qui les ont amenés à se déplacer (schéma). Les arguments avancés par ces usagers sont : qu'ils n'habitent pas très loin de la Caf ; qu'ils ont le temps car ils sont en vacances ou en congé ; ou encore, que l'horaire d'ouverture le matin (à sept heures trente) est un avantage quand on doit ensuite aller travailler.

L'accueil exclusivement sur rendez-vous : les appréhensions des allocataires

Il est important de signaler que l'accueil exclusivement sur rendez-vous a été mis en place en juin 2015 ⁽⁴⁾ à la Caf de La Réunion (son déploiement n'est pas encore généralisé dans toutes les agences). Aussi, au moment de l'enquête, ce type de contact n'était encore qu'à l'état de projet. D'où l'importance, pour les décideurs, de disposer d'éléments précis auprès des allocataires concernant cette nouvelle politique d'accueil.

En ce qui concerne l'accueil exclusivement sur rendez-vous, certains le conçoivent positivement : « *ce serait plus rapide et pratique* », « *je suis sûr d'être accueilli si l'accueil se fait sur rendez-vous* », « *sur rendez-vous, ce serait mieux, il n'y aurait plus d'attente* ». Cependant, près de sept allocataires interrogés sur dix ne le perçoivent pas comme une amélioration et appréhendent le futur changement. Pour eux, cette nouvelle politique d'accueil risque d'accroître le délai pour rencontrer un technicien-conseil : « *le délai pour avoir un rendez-vous sera trop long, c'est mieux de venir sans* », « *ils ne vont prendre que trois à quatre personnes par jour, le délai pour avoir un rendez-vous sera trop long, un peu comme chez l'ophtalmo ou le dentiste !* ». L'autre grand risque serait de ne pas pouvoir gérer l'urgence d'une situation : « *on est venu parce qu'on a des problèmes et, s'il faut attendre pour le rendez-vous, ça ne va pas me plaire ! Le temps d'attendre la date prévue, je vais avoir des tracas pour payer mon logement* », « *en cas d'urgence ce sera impossible de régler le problème de suite !* ». Le traitement de l'urgence semble être au cœur des préoccupations des usagers. Enfin, pour d'autres enquêtés, l'allocataire devrait tout simplement avoir le choix entre venir à l'accueil et avoir un rendez-vous avec un technicien-conseil : « *il faut avoir le choix de prendre un rendez-vous ou non* », « *c'est mieux d'avoir les deux !* », « *il faut laisser le citoyen choisir ses démarches, s'il veut ou non prendre un rendez-vous, sinon il devient un assisté* ».

Les usagers appréhendent ainsi le changement dans l'organisation de l'accueil du public. Pour limiter cette appréhension, le déploiement avec succès de l'accueil sur rendez-vous, au-delà des entretiens destinés aux bénéficiaires du revenu de solidarité active, ne pourra se faire efficacement sans une réelle et nette amélioration de la performance des autres modes de contact.

Encadré 4 – Une relation modernisée avec les allocataires

La branche Famille poursuit la modernisation de sa relation avec les allocataires. En 2014, elle a engagé une refonte globale de sa politique d'accueil, dématérialisé les courriers aux allocataires et mis à leur disposition une application pour smartphone. La refonte de la politique d'accueil porte aussi bien sur la couverture du territoire, la création d'un label « Point relais Caf », et la mise au point des processus types de gestion de l'accueil sur rendez-vous, que sur les règles de sécurité ou la gestion des incivilités. La branche Famille a également achevé la dématérialisation des notifications de droits et paiements, mais aussi celle des demandes de documents à fournir par les usagers. Côté dématérialisation, l'application pour mobile « Caf – Mon compte » a été téléchargée plus d'un million et demi de fois depuis sa mise à disposition. Elle est le moyen d'accès choisi par 50 % des usagers du site caf.fr. Enfin, la Branche s'est dotée d'une structure spécifique chargée d'appuyer les acteurs de la relation de service (formation, documentation, didacticiels, aides en ligne...), qui réalise des analyses d'usage et d'impact associant des allocataires et des agents des Caf.

Source : Rapport d'activité 2014 de la Caisse nationale des Allocations familiales.

Selon Michel Dartevelle (1995), « *dans une organisation qui connaît une augmentation continue de ses usagers, alors que les effectifs en personnel restent à peu près stables, il est essentiel de faire jouer à l'utilisateur un plus grand rôle dans sa recherche d'information* » (p. 27). Concernant l'offre d'accueil numérique, celle-ci s'est déjà fortement développée ces dernières années dans les locaux des Caf, auprès des partenaires d'accueil, mais aussi sur les réseaux sociaux et autres supports de communication dématérialisés (encadré 4).

Conclusion

Cette étude sur les sources de motivation de venue à l'accueil a permis de montrer la pluralité des raisons qui poussent les allocataires à se déplacer au guichet des Caf. La motivation intègre plusieurs paramètres, environnementaux, contextuels et individuels. La venue à l'accueil semble résulter d'une conjonction de plusieurs sources de motivation.

(4) Au 30 juin 2015, uniquement l'agence de Saint-Benoît et le guichet d'accueil de Saint-André reçoivent les allocataires exclusivement sur rendez-vous (cela concerne les allocataires du secteur Est, résidant dans les communes de Saint-Benoît, Saint-André, Salazie, Bras-Panon, La Plaine-des-Palmistes et Sainte-Rose)

Au-delà des dysfonctionnements internes décrits par les allocataires enquêtés (accès téléphonique difficile, perte de document, courrier non traité, etc.), c'est surtout le « besoin d'être rassuré » qui motive et déclenche la visite. En effet, si les allocataires se déplacent vers le guichet, c'est parce qu'ils jugent que ce mode de contact est, tout simplement, le plus rassurant. Le recours aux moyens de communication à distance, le courrier, le téléphone ou Internet ne suppriment pas le besoin, réel ou ressenti, d'un contact physique. L'utilisation du téléphone et d'Internet restent encore, pour toute une partie de la population, moins naturelle que le déplacement au guichet. Le face-à-face avec un technicien-conseil constitue donc, pour de nombreuses personnes, le mode de contact le plus sûr et le plus efficace.

Les allocataires ont également exprimé dans cette enquête leurs appréhensions concernant la nouvelle politique d'accueil dans la branche Famille, à savoir l'accueil exclusivement sur « rendez-vous ». Ce mode de réception des allocataires a été mis en œuvre dès juin 2015 pour la Caf de La Réunion mais, aujourd'hui, son déploiement n'a pas encore été généralisé dans toutes les agences de l'île. Ainsi, afin d'éviter tout effet contre-productif, les modalités d'accueil ont progressivement été modifiées, et ce avec le souci de ne pas générer des inquiétudes de la part des allocataires.

Bibliographie

Darpy D., Volle P., 2003, *Comportement du consommateur*, concept et outils, Dunod, Paris.

Dartevelle M., 1995, Comment développer l'autonomie des usagers des Caf, *Recherches et prévisions*, n° 42, p. 25-31.

Découfled P., 2010, Journée d'étude – L'accueil dans les caisses d'Allocations familiales. Entre couverture équilibrée des territoires et coûts de gestion des contacts, *Dossiers d'études*, n° 128.

Dubois V., 1999, *La vie au guichet – Relation administrative et traitement de la misère*, Éditions Economica, collection Études politiques (Réédition).

Dubois V., 1998, Quand les usagers changent le service public. Les relations de guichet et la fonction sociale des caisses d'Allocations familiales, *Lien social et politique*, n° 40, p. 67-74.

Dubois V., 1996, Une institution redéfinie par ses usage(r)s ? Sur quelques pratiques au guichet des caisses d'allocations familiales, *Recherches et Prévisions*, n° 45, p. 5-13.

Dussart J., Régnier I., Santiago M., Simon T., 2002, Venir à l'accueil. Une mosaïque de motivations, *Recherche et Prévisions*, n° 67, p. 63-66.

Kaufman R., 1972, *Educational system planning*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.

Le Tiec M. et Vérité C., 2015, Le baromètre de satisfaction des allocataires : une évaluation de la relation de service des caisses d'Allocations familiales, *l'essentiel*, n° 154.

Mazet P., 2007, La qualité dans l'accueil ou l'exemple paradoxal d'une modernisation réussie. Le cas des agents d'accueil des caisses d'Allocations familiales, *Recherches et Prévisions*, n° 87, p. 39-49.

Michaïlesco F., Le Grand H., 2013, 116 000 personnes en situation d'illettrisme en 2011, *Insee partenaire*, n° 27.