

RAPPORT
D'ACTIVITÉ

20
15



LA BRANCHE FAMILLE EN QUELQUES MOTS

Créée en 1945, sur la base des caisses de compensation généralisées à partir de 1932, la branche Famille est d'abord consacrée aux seules allocations familiales, avant de s'étendre à d'autres domaines. Elle est l'une des cinq branches du régime général de la Sécurité sociale, avec la Maladie, les Risques professionnels, la Retraite et le Recouvrement.

Dans l'immédiat après-guerre, l'objectif est d'améliorer le niveau de vie des familles, d'atténuer les inégalités de revenus et d'accompagner le mouvement de reprise démographique (le baby-boom). Dès l'origine, la branche Famille est organisée en un réseau de caisses d'Allocations familiales (Caf) couvrant tout le territoire et désormais au nombre de 102 (103 en 2015, dont 2 caisses communes de Sécurité sociale), coiffées par la Caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf) depuis 1967.

Aujourd'hui, la branche Famille couvre trois grands domaines :

- l'accompagnement des familles (allocations familiales, financement des modes de garde individuels et collectifs) ;
- les aides au logement ;
- les prestations de solidarité (minima sociaux, comme le Rsa - remplacé en 2016, dans sa dimension Rsa activité, par la prime d'activité - ou l'allocation aux adultes handicapés).

Les prestations et actions financées par les Caf relèvent de deux natures différentes :

- les prestations légales : il s'agit principalement d'aides financières versées sous forme de compléments de revenus (prestations familiales,

allocations logement...) ou de revenus de substitution (Aah, Rsa) ;

- l'action sociale, qui prend différentes formes : aide à l'investissement et au fonctionnement d'équipements et de services (crèches, centres sociaux), accompagnement social des familles en difficulté (aides aux vacances, naissances multiples), soutien à la parentalité...

Le financement des prestations versées par la branche Famille provient principalement des cotisations payées par les employeurs, d'impôts et de produits affectés (comme une partie de la Csg) ou du financement de certaines prestations par l'État (Aah et Rsa activité) ou les départements (Rsa socle).

La branche Famille déploie ses actions dans le cadre d'une convention d'objectifs et de gestion (Cog 2013-2017), signée entre l'État et la Cnaf, qui fixe trois grandes orientations :

- développer les services aux familles et réduire les inégalités ;
- apporter une réponse globale aux besoins des allocataires, renforcer l'accès aux droits et simplifier les démarches ;
- renforcer l'efficacité de la production du service aux allocataires et améliorer la qualité du traitement des droits.

SOMMAIRE

- 3** La branche Famille en quelques mots
- 6** Interview croisée de Jean-Louis Deroussen et Daniel Lenoir
- 10** La branche Famille en quelques chiffres
- 12** Une année en famille
- 14** Focus : une charte pour la laïcité

LES TEMPS FORTS 2015

- 18** Famille : de la petite enfance à la jeunesse
- 20** Logement et cadre de vie : simplifier et animer
- 22** Solidarité et insertion : priorité à l'accès aux droits
- 24** Qualité de service : résultats en hausse

DES MOYENS ET DES HOMMES

- 30** Des études et des recherches pour éclairer les décisions
- 32** Une ouverture sur le monde
- 34** Ressources humaines : accompagner les évolutions
- 36** Si : l'année de caf.fr et de la réorganisation de la Dsi
- 38** Maîtrise des risques : efficacité en hausse

UN DÉFICIT DIVISÉ PAR DEUX DEPUIS 2013

- 42** 55,6 milliards d'euros de dépenses pour la branche Famille
- 44** 34,7 milliards d'euros de prestations versées pour le compte de l'État et des départements
- 46** Une croissance modérée des dépenses de prestations

GOVERNANCE : DÉFINITION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE

- 50** La branche Famille dans son environnement
- 52** Le conseil d'administration de la Cnaf : 50 projets de textes examinés
- 56** Gestion de la branche Famille : préparer la Caf du futur

60 GLOSSAIRE

Directeur de la publication
Daniel Lenoir

Directrice de la rédaction
Béatrice Degrugillers de la Brosse

Rédactrice en chef
Véronique Kassai

Rédaction
Philippe Clouet (Pca)

Maquette et mise en page
Frédérique Chapelle

Crédits photos
Photothèque Cnaf, Getty Images



LES TEMPS FORTS 2015

Accompagner les familles grâce à une offre globale de service, tout en luttant contre les inégalités territoriales et sociales et en favorisant une société inclusive et accueillante : telle est la mission dévolue à la branche Famille par la Cog 2013-2017.



13

MILLIERS
de places de crèche
financées
par les Caf

FAMILLE : DE LA PETITE ENFANCE À LA JEUNESSE

PLUS DE 12 000 PLACES DE CRÈCHES FINANCÉES EN 2015

Le développement des modes d'accueil constitue un engagement central de la Cog, avec la création de 275 000 places d'accueil sur 2013-2017 : 100 000 enfants accueillis par un assistant maternel, 100 000 solutions d'accueil collectif (dont 60 000 places nouvelles) et 75 000 places de préscolarisation.

Dès 2013, la branche Famille a adopté un plan pluriannuel d'investissement pour la création de crèches (Ppicc), avec une subvention de 7 400 à 15 000 euros pour chaque création de places. Des financements ont été attribués pour 5 417 places de crèches en 2013 et 9 678 en 2014. Afin de dynamiser les créations, le montant des subventions a été réévalué en 2015 (entre 9 400 et 17 000 euros par place). Cet effort a permis de financer 12 288 places de crèche en 2015.

DU CLCA À LA PREPARE

Créée par la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes du 4 août 2014, la prestation partagée d'éducation de l'enfant (Prepare) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Elle succède au complément de libre choix d'activité (Clca). La durée du versement est plus longue si le père et la mère cessent ou réduisent chacun leur temps de travail pour s'occuper de leur(s) enfant(s).

Pour le premier enfant, la durée maximale de versement est de six mois pour chaque membre du couple — soit douze mois au total s'ils partagent —, dans la limite du premier anniversaire de l'enfant. À partir du deuxième enfant, la durée maximale est de 24 mois par parent jusqu'au troisième anniversaire de l'enfant. Au 31 décembre 2015, 129 823 familles ont bénéficié de la Prepare.

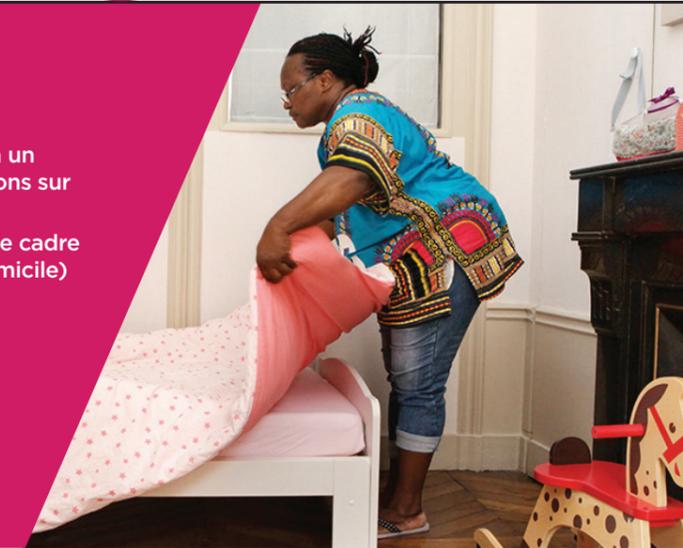
Gipa : bilan positif avant généralisation

En 2015, vingt Caf ont poursuivi l'expérimentation de la garantie contre les impayés de pension alimentaire (Gipa). Cette étape a débouché sur un rapport d'évaluation largement positif, remis aux pouvoirs publics en octobre 2015. Au 31 décembre 2015, cette nouvelle garantie a renforcé le pouvoir d'achat de plus de 4 200 nouvelles familles monoparentales, avec un montant moyen de 68 euros par mois et par enfant. Par ailleurs, le recouvrement des pensions alimentaires impayées a été renforcé, grâce à un réaménagement de la procédure de paiement direct, permettant de recouvrer vingt-quatre mois d'arriérés au lieu de six. Une centaine de séances d'information collective « Parents après la séparation » ont été proposées dans les départements expérimentaux. Près de 750 participants ont ainsi bénéficié d'une information sur les incidences d'une séparation, notamment en matière d'exercice de l'autorité parentale.

Une aide à domicile pour les familles fragilisées

L'aide à domicile accompagne les familles allocataires confrontées à un déséquilibre de leur situation familiale pouvant avoir des répercussions sur les enfants. L'année 2015 a été marquée par :

- la signature d'une convention de partenariat avec la Cnamts dans le cadre du dispositif Prado (programme d'accompagnement du retour à domicile) pour développer le recours au dispositif après une naissance ;
- la participation aux travaux ministériels sur l'amélioration du fonctionnement et de l'organisation des services d'aide et d'accompagnement à domicile, dans le prolongement de la loi d'adaptation de la société au vieillissement ;
- la rédaction d'un cahier des charges à destination des structures d'aide à domicile pour garantir aux familles confrontées à un élément fragilisant un accès à un service de qualité.



LES ALLOCATIONS FAMILIALES MODULÉES SELON LES RESSOURCES

Instaurée par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2015, la modulation du montant des allocations familiales (Af), selon les ressources du foyer et le nombre d'enfants, est effective depuis le 1^{er} juillet 2015. Elle porte sur les allocations familiales de base, les majorations pour âge et le forfait. La modulation ne s'applique pas à Mayotte, ni dans les autres Dom, pour un seul enfant à charge. La réforme prévoit trois montants : le montant maximum (sans changement)

pour les foyers dont les ressources n'excèdent pas un premier plafond, la moitié de ce montant si les ressources sont comprises entre ce premier plafond et un second plafond, le quart de ce montant au-delà.

Afin de lisser les effets de seuil, un complément dégressif est prévu pour les familles dépassant de peu l'un des plafonds. La modulation a concerné environ 472 000 foyers, soit un peu moins de 10 % des bénéficiaires d'allocations familiales.

NOUVELLES ORIENTATIONS JEUNESSE POUR LA BRANCHE FAMILLE

Face à un contexte en pleine évolution, la branche Famille a redéfini, en 2015, ses objectifs à l'égard de la jeunesse. À l'issue d'une large consultation, trois orientations ont été adoptées. L'ambition est de favoriser l'engagement éclairé des jeunes, en privilégiant un accompagnement éducatif (« être un citoyen engagé »), de contribuer à créer les conditions permettant à

chaque jeune d'avoir les moyens de son projet de vie (« être autonome ») et d'être présent à leurs côtés, en valorisant les liens entre jeunes, avec les parents et les institutions (« vivre ensemble »). Ces orientations seront déclinées en s'appuyant sur les structures et projets financés par les Caf, mais aussi sur des expérimentations et de nouveaux partenariats.



LOGEMENT ET CADRE DE VIE : SIMPLIFIER ET ANIMER

Le déploiement d'Idéal se poursuit

Le dispositif Idéal permet aux bailleurs, après convention avec leur Caf et accord du locataire, l'envoi dématérialisé des informations nécessaires à l'étude et au paiement de l'aide au logement. Grâce à la suppression des documents papier, tous les acteurs gagnent en rapidité, en fiabilité et en sécurisation des données et des paiements.

Le déploiement d'Idéal s'est accéléré au second semestre, grâce à une évolution fonctionnelle permettant de mieux répondre aux différentes organisations des bailleurs sociaux sur le terrain. Par ailleurs, la phase d'adaptation à Idéal des neuf principaux logiciels de gestion locative utilisés par les bailleurs s'est achevée cet été. Au 31 décembre, 208 bailleurs sociaux adhèrent au dispositif, par le biais de 305 conventions avec les Caf. Le déploiement se poursuit, avec pour objectif l'adhésion de l'ensemble des 800 bailleurs sociaux.

DÉVELOPPEMENT DES TÉLÉSERVICES EN DIRECTION DES BAILLEURS

La Cnaf a engagé en 2015 le développement d'un extranet pour simplifier ses échanges avec les bailleurs et améliorer ainsi la gestion des allocataires d'une aide de logement. Ce projet permettra de dématérialiser et de sécuriser les

échanges de données. L'outil offrira la possibilité de télédéclarer les loyers, de signaler des changements de situation et des cas spécifiques (impayés et non décence). La première version de cette nouvelle offre bailleurs est prévue pour la campagne loyer 2017.

LUTTE CONTRE LA NON-DÉCENCE DES LOGEMENTS

Conformément aux engagements de la Cog en matière d'amélioration des conditions de logement des familles, la Cnaf a piloté des travaux visant à construire l'offre de service

des Caf, puis à accompagner la mise en œuvre des mesures et procédures de prévention et de lutte contre la non-décence des logements.

GENS DU VOYAGE : RELANCE DE LA COMMISSION

La Cnaf siège à nouveau au sein de la Commission nationale consultative des gens du voyage. Réinstallée à la fin de 2015 par les pouvoirs publics, cette commission est une instance de réflexion et de concertation sur les actions en faveur des gens

du voyage. Elle est consultée sur les projets de textes législatifs et réglementaires afférents. Par sa connaissance et son expertise des politiques familiale et sociale, la Cnaf contribuera aux travaux de cette instance.

ANIMATION DE LA VIE SOCIALE

En 2015, la Cnaf a formalisé le renforcement du pilotage de l'animation de la vie sociale (Avs), avec la diffusion des orientations nationales et du cadre méthodologique des schémas départementaux de l'animation de la vie sociale. Cet outil partenarial définit une politique concertée en faveur de l'Avs et favorise le développement des centres sociaux et espaces de vie sociale. Son élaboration s'appuie sur un diagnostic des besoins sociaux, une analyse des réponses existantes et la définition des axes et priorités territoriales et d'intervention. Douze schémas ont été signés en 2015.

La Cnaf a aussi renforcé, en partenariat avec la Fédération des centres sociaux de France, le déploiement de l'observatoire Senacs (système d'échanges national des centres sociaux) : 81 Caf, regroupant 1972 centres sociaux, utilisent cet outil, qui doit couvrir l'ensemble du territoire à la fin de 2016.

Enfin, la Cnaf a poursuivi l'animation des clubs techniques régionaux dédiés à l'Avs. Les travaux ont permis d'élaborer un guide méthodologique pour les porteurs de projet « espace de vie sociale », d'actualiser et d'enrichir les supports de communication, et de préciser les attendus des fonctions direction, accueil et référents des projets familles des centres sociaux.

46 ASSOCIATIONS NATIONALES FINANÇÉES

La commission d'action sociale de la Cnaf a ajouté deux nouvelles associations nationales à celles déjà financées. Au total, 46 associations « têtes de réseau » ont signé une convention d'objectifs et de financement avec la Cnaf sur la période 2014-2017 :

- 37 associations au titre d'une aide contractuelle pluriannuelle, pour

un montant global de 13,32 millions d'euros sur la période ;

- 5 au titre d'un soutien au projet, pour un montant global de 373 500 euros sur la période ;
- 4 au titre du soutien au développement et à la structuration du réseau associatif, pour un montant global de 972 536 euros sur la période.

235 MILLIERS
de rendez-vous
des droits

SOLIDARITÉ ET INSERTION : PRIORITÉ À L'ACCÈS AUX DROITS

235 000 RENDEZ-VOUS DES DROITS EN 2015

À nouveau en 2015, l'engagement annuel de réalisation des rendez-vous des droits prévu par la Cog est largement dépassé, puisque 234 476 rendez-vous ont été réalisés, pour un objectif annuel relevé à 200 000 après le succès de 2014.

Le rendez-vous des droits est un véritable support offrant aux

allocataires un accueil attentionné autour de leur situation, afin de faire valoir et de valoriser leurs droits aux prestations légales et extralégales servies par les Caf, mais également par d'autres partenaires. Le taux d'ouverture de droits aux prestations légales Caf à la suite d'un rendez-vous des droits s'élève à environ 40 % en 2015.

ÉTATS GÉNÉRAUX DU TRAVAIL SOCIAL : PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION

Les états généraux du travail social ont débouché sur un plan d'action en faveur du travail social et du développement social. Celui-ci a été présenté au conseil des ministres du 21 octobre 2015. Il s'inspire des recommandations du rapport de Brigitte Bourguignon « Reconnaître et valoriser le travail social » et reprend les quatre axes travaillés au cours des états généraux, déclinés en 26 mesures :

- faire participer les personnes et mieux les accompagner ;

- promouvoir le développement social pour simplifier les politiques publiques et les organisations ;
- valoriser le travail social et moderniser l'appareil de formation ;
- renouveler la gouvernance du travail social.

La Cnaf s'est engagée dans des travaux de réflexion sur les deux premiers axes, notamment dans le cadre de la lutte contre le non-recours aux droits.

Travail social : Gesica arrive

Destiné à renforcer le pilotage et l'évaluation du travail social, Gesica (gestion, évaluation et suivi des Interventions sociales des Caf en faveur des allocataires) est un outil national pour les interventions sociales. C'est un outil métier pour les travailleurs sociaux, qui facilite aussi le pilotage de l'activité de travail social au sein des Caf et permet la remontée automatisée de statistiques d'activité. Les travaux de développement ont été menés avec quatre Caf volontaires et ont associé les professionnels directement impliqués dans le travail social. L'expérimentation de Gesica a ensuite été assurée par dix Caf. La seconde version sera livrée courant 2016 et intégrera des éléments relatifs au suivi des échéances et à l'évaluation de l'activité. À terme, l'outil incorporera également les offres de service proposées en intervention sociale d'intérêt collectif.



LA MÉDIATION ADMINISTRATIVE EN 2015

La Cnaf a poursuivi, en 2015, le travail de développement et de positionnement de la fonction de médiation administrative. L'année a notamment été consacrée à la stabilisation et au développement du réseau des médiateurs :

- des réunions ont lieu au moins deux fois par an dans chaque région, afin d'échanger et d'harmoniser les pratiques ;
- un tableau de bord de la médiation a été mis en place en février 2015. Les Caf y saisissent tous les dossiers de médiation, permettant ainsi leur agrégation au plan national et une meilleure visibilité de l'activité des médiateurs ;
- le comité de suivi de la médiation, mis en place par la Cnaf, a produit son rapport. Celui-ci propose une

doctrine à visée opérationnelle, destinée à préparer la suite du déploiement de la médiation au sein de la branche Famille.

En 2015, les médiateurs des Caf ont géré 14 745 demandes, provenant en majorité des allocataires (62%) ou des ministères (24%). Ces saisies sont liées en priorité à une absence de paiement (36%) ou à une incompréhension par rapport aux droits (28%). Les demandes concernent les aides au logement (39%), le Rsa (30%) et les prestations liées au handicap (16%). Enfin, 27% des demandes traitées par les médiateurs donnent lieu à une révision du dossier, débouchant sur 10,3 millions d'euros de rappels et 1,8 million d'euros d'indus.

Prime d'activité : lancement réussi

Créée par la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, et entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016, la prime d'activité résulte de la fusion du Rsa activité et de la prime pour l'emploi. La pleine réussite de la mise en œuvre de cette réforme d'envergure a nécessité une organisation spécifique au niveau national.

Une offre de service adaptée (aux moments clés) a été déployée. Différents outils, testés auprès d'usagers, ont été mis à disposition pour faciliter les démarches et améliorer l'accès aux droits (simulateur, téléprocédure). Ce dispositif 100 % dématérialisé a rencontré un large succès dès les premiers jours de son lancement, lié à la simplicité des démarches pour l'usager. Calculée sur la base des revenus du foyer, la prestation intègre le principe de l'effet figé, consistant à verser un droit constant sur les trois mois du trimestre de droit.



QUALITÉ DE SERVICE : RÉSULTATS EN HAUSSE

ENGAGEMENTS DE SERVICE RESPECTÉS

On constate une baisse des visites à l'accueil (- 13,6%), des appels aboutis (- 1,9%), alors que les pièces et les courriers augmentent (respectivement de 10,5% et 10,9%). Pour leur part, les « faits générateurs » (permettant l'ouverture et la fermeture des droits) progressent de 7,8%.

En 2015, tous les objectifs relatifs aux engagements de service sont atteints, à l'exception — comme en 2014 — de celui sur le téléphone, qui est néanmoins approché de très près (89,3% pour un objectif à 90%).

Engagement de service	Objectif Cog	Résultat 4 ^e trimestre 2015	Année 2015	Rappel 2014
Temps d'attente à l'accueil (moins de 20 mn)	85%	94,6%	92,5%	89,4%
Taux d'appels traités par les agents	90%	91,7%	89,3%	89,0%
Pièces traitées en moins de 15 jours	85%	91,1%	89,4%	89,6%
Traitement des dossiers de minima sociaux en moins de 10 jours	90%	95,7%	95,2%	95,2%

Chiffres clés

- 18,7 millions d'appels téléphoniques destinés à un agent (18,8 millions en 2014)
- 96,5 millions de courriers arrivés (87 millions en 2014)
- 162,6 millions de pièces arrivées (147,2 millions en 2014)
- 13,8 millions de visites à l'accueil (15,9 millions en 2014)
- 316 millions de visites sur caf.fr (255 millions en 2014)



QUALITÉ ET AMÉLIORATION CONTINUE

La recherche d'amélioration continue constitue un facteur clé pour renforcer la qualité de service. Elle s'appuie sur la réalisation de revues de direction et de revues de processus aux échelons national et local. En 2015, les Caf se sont fortement investies sur cet aspect : elles ont ainsi réalisé plus de 1600 revues de processus. La mise en œuvre de ces revues, ainsi que d'ateliers d'optimisation, permet l'identification de leviers d'optimisation. Ceux-ci peuvent être réglementaires, informatiques ou organisationnels. Au 31 décembre 2015, 53% des leviers identifiés par les Caf ont été étudiés au niveau national.

La majorité des leviers d'optimisation portent sur le système d'information. Parmi eux, 68% ont été retenus, dont 48% effectivement mis en œuvre ou planifiés. Au total, 71 leviers d'amélioration ont ainsi été retenus et mis en œuvre en 2015. Cette boucle d'amélioration continue est déterminante. En effet, améliorer et optimiser un processus assure l'atteinte des objectifs de manière stable, régulière et efficiente, en tenant compte des propositions des collaborateurs de la branche Famille.

Des usagers plutôt satisfaits

La seconde édition du baromètre de satisfaction des usagers, portant sur l'année 2015, montre une légère progression de la satisfaction des usagers. La note moyenne d'évaluation de la qualité passe en effet de 7,30, en 2014, à 7,32/10. La note la plus élevée va à l'application mobile « Mon Compte », avec un niveau de satisfaction exceptionnel de 95%. Le site Internet caf.fr obtient, pour sa part, une note globale de 7,6/10. En matière d'accueil physique (y compris l'accueil sur rendez-vous), la satisfaction progresse de 9% par rapport à 2014, tandis que la visite au guichet voit la proportion d'allocataires satisfaits augmenter de 2,5%. De façon générale – et même si ces derniers expriment toujours des attentes d'amélioration (délais de traitement, courriers et courriels, temps d'attente dans les accueils...) –, la satisfaction augmente sur le service et, plus particulièrement, sur le téléphone et l'accueil.

PLAN DE MAÎTRISE DE LA CHARGE DE TRAVAIL ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTION

Afin de répondre à l'impératif du paiement des droits juste, rapide et régulier — demande première des allocataires —, la branche Famille a entrepris d'optimiser sa production. Pour cela, elle a identifié plusieurs axes de travail prioritaires dans la gestion de la production, qui ont alimenté le plan 2015 de maîtrise de la charge :

- une impulsion forte sur la simplification (réglementation, optimisation de la gestion des prestations et des procédures, évolution du système d'information), s'appuyant principalement sur la démarche qualité intégrée ;
- le développement de la dématérialisation de l'acquisition des informations ;
- l'automatisation du traitement des informations transmises ;
- la suppression des charges auto-générées sans valeur ajoutée avec l'objectif de « faire bien du premier coup » ;
- l'animation de l'ingénierie de la production et l'industrialisation renforcée du traitement des prestations.

- une meilleure anticipation et régulation de la charge, grâce à une gestion optimisée et anticipée des campagnes annuelles, se traduisant par un lissage de la courbe du solde national sur l'ensemble de l'année, contrairement aux exercices précédents ;
- la ré-ingénierie progressive du processus de production à partir du travail mené par l'Instance nationale d'appui à la production (Inap), dans le cadre du programme « Caf à forts enjeux ». Cela est particulièrement visible sur certains segments (étudiants, allocation logement, campagne loyer, allocation de rentrée scolaire, acquisition des ressources, suivi des pièces internes, intégration des pièces...);
- l'optimisation du pilotage au niveau local, par la mise en place d'une approche prévisionnelle et d'une meilleure connaissance des flux, d'un outillage croissant et d'un accompagnement renforcé des centres de ressources. Cela vaut aussi au niveau national, avec un accompagnement optimisé des Caf, une mise en réseau croissante des responsables de la production, ainsi qu'une vigilance et une réactivité renforcées ;
- l'homogénéisation des résultats et la réduction des écarts de performance, en grande partie liées aux avancées du programme « Caf à forts enjeux » ;
- le développement significatif du recours aux téléservices, les flux papier passant en dessous des 50 % des flux arrivés ;
- la progression des traitements automatisés avec, en particulier, la mise en œuvre du chantier « modernisation et simplification du process de production » portant sur la liquidation automatique de l'allocation logement, @Rsa, Ideal, l'authentification de l'allocataire, les changements de situation en ligne, ou encore le recueil d'information dématérialisé.

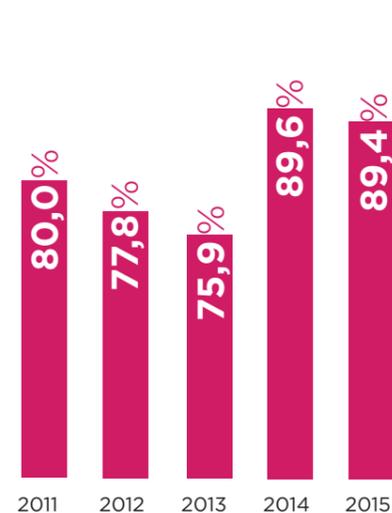
Ces résultats ont été obtenus grâce à une mobilisation quotidienne et soutenue des Caf, mais la situation demeure toutefois fragile, et quelques axes resteront à consolider en 2016.

UN BILAN POSITIF

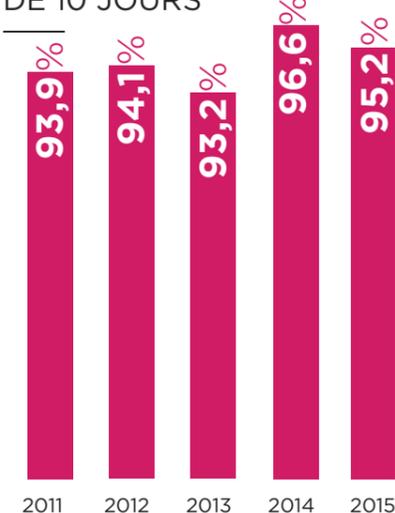
Le bilan établi en fin d'année montre que, en termes qualitatifs, la stratégie mise en œuvre dans

le cadre du plan de maîtrise de la charge de travail a effectivement permis plusieurs avancées importantes :

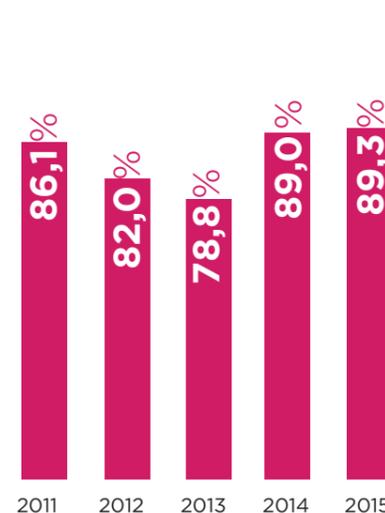
TAUX DE PIÈCES TRAITÉES EN MOINS DE 15 JOURS



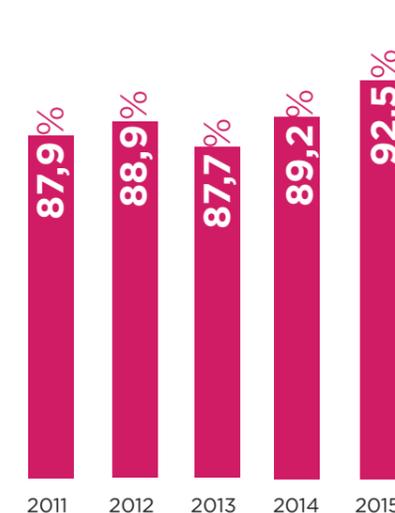
TAUX DES PIÈCES DE MINIMA SOCIAUX TRAITÉES EN MOINS DE 10 JOURS



TAUX D'APPELS TÉLÉPHONIQUES TRAITÉS PAR LES AGENTS



TAUX DES VISITES AVEC UN DÉLAI D'ACCUEIL INFÉRIEUR À 20 MINUTES





DES MOYENS ET DES HOMMES

Tout au long de l'année, la branche Famille mobilise ses salariés, ses expertises et ses moyens pour répondre à une demande sociale en hausse et gagner encore en efficacité.



DES ÉTUDES ET DES RECHERCHES POUR ÉCLAIRER LES DÉCISIONS

La branche Famille conduit et soutient des travaux de recherche ou d'évaluation de politiques publiques, anime l'Observatoire national de la petite enfance et assure une fonction de veille et de prospective.

Cette activité se traduit par des appels à propositions de recherche, des publications, l'organisation de colloques et séminaires, l'attribution de prix et de bourses doctorales (voir encadré), mais aussi par le soutien à la réalisation d'études au sein des Caf.

UN APPORT DE CONNAISSANCES SUR DES THÉMATIQUES MULTIPLES

En 2015, les travaux ont porté sur de nombreux thèmes :

- un baromètre de l'accueil de la petite enfance ;
- les incivilités dans la branche Famille ;
- l'élaboration d'un guide pour la réalisation de diagnostics territoriaux du soutien à la parentalité ;
- l'organisation des temps périscolaires par les communes ;

- le non-recours aux droits et aux services de la branche Famille ;
- les familles monoparentales précaires ;
- la politique de contrôle et la lutte contre la fraude.

La branche Famille accompagne aussi de grandes enquêtes menées par l'Ined, l'Insee ou la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees) des ministères sociaux.

L'Hackathon des allocs

« L'Hackathon des allocs » des 2 et 3 octobre 2015 a marqué le lancement de la démarche Open Data de la branche Famille. Pendant deux jours et une nuit, 17 équipes et plus de 80 participants ont travaillé à la conception de projets à partir des jeux de données mis à disposition par la branche Famille. À l'issue de ces deux journées de travail, le jury a récompensé cinq équipes :

- le 1^{er} prix est allé à l'équipe « Label Famille », pour son projet d'application mobile de rendez-vous « Apic » ;
- le 2^e prix a été attribué ex æquo à l'équipe de Cgi Business Consulting, pour son moteur de recherche « Wecaf » et à l'équipe « Hackoton », pour son projet « GeoDon » de cartographie et crowdfunding.
- le 3^e prix a été remis ex æquo à l'équipe SodiFrance, pour « Qualité de l'accueil du nouveau-né », et à l'équipe « Blues Brothers », avec « Objectif télépro », évaluant l'impact environnemental des téléprocédures.

Soutenir les jeunes chercheurs

Chaque année, la Cnaf décerne deux prix de master 2 et une bourse de thèse à des étudiants travaillant sur les politiques familiales et sociales. En 2015, le jury a attribué une bourse à Amélie Charrault (« Violences conjugales et violences à l'encontre des enfants au sein de la famille. Quels liens et quels impacts sur les parcours de vie ? »). Il a également récompensé deux mémoires de master 2 recherche : le premier prix à Mickael Chelal (« La cité partagée. Usages de l'espace, rapports sociaux de sexe et de génération de jeunes de la cité Bois-Perrier ») et le second à Anna Mesclon (« Clivages et logiques communes dans la culture vécue par les adolescents. Le cas d'une vingtaine de collégiens d'un établissement mixte »).

Plus d'informations sur : www.facebook.com/Jeuneschercheurs.Cnaf



Elle évalue aussi ses propres actions. Des évaluations ont ainsi été lancées sur les contrats locaux d'accompagnement à la scolarité. D'autres ont concerné des

préfigurations et expérimentations, comme les schémas départementaux des services aux familles ou la garantie des impayés de pension alimentaire.

DES PUBLICATIONS QUI VALORISENT LES TRAVAUX

Disponibles sur le site caf.fr, cinq publications pluriannuelles donnent accès à une partie des travaux, études et recherches de la branche Famille :

- *l'e-ssentiel* est une publication électronique mensuelle de synthèse et d'analyse statistique ;
- *Rsa conjoncture* diffuse chaque trimestre les principales données sur les bénéficiaires du Rsa. Elle s'accompagnera en 2016 d'une nouvelle publication, *Prime d'activité conjoncture*, consacrée à la prime d'activité ;

- les *Dossiers d'études* mettent à disposition des documents de travail, mémoires, dossiers et rapports de recherche ;
- la *Revue des politiques sociales et familiales*, revue scientifique pluridisciplinaire trimestrielle, publie des articles de recherche, des synthèses et des comptes rendus de lecture sur des questions sociales et familiales ;
- *Informations sociales* propose, six fois par an, des numéros thématiques d'information, de synthèse et de débat sur des thèmes sociaux.

LA DÉMARCHE « OPEN DATA »

La branche Famille a engagé une démarche répondant aux exigences réglementaires en matière de diffusion des données publiques, en conformité avec les principes de l'Open Data.

Cet engagement s'est traduit en avril par l'ouverture d'une plate-

forme interne et, dès juin 2015, par le lancement du site [Cafdata](http://data.caf.fr) (<http://data.caf.fr>). Cafdata est structuré en trois grandes catégories de données :

- les indicateurs d'activité des Caf ;
- les statistiques allocataires, prestations et services ;
- les services au public.

15 DÉLÉGATIONS étrangères reçues à la Cnaf

UNE OUVERTURE SUR LE MONDE

PRÉSENCE RENFORCÉE À BRUXELLES

La Cnaf a été partie prenante de la (re)création, le 1^{er} juillet 2015, de la Représentation européenne des institutions françaises de Sécurité sociale à Bruxelles (Reif). Elle en assure le secrétariat.

Le suivi des principaux dossiers européens et la volonté d'y exposer la position de la Branche a conduit la Cnaf à s'inscrire au « registre de la transparence » de la Commission européenne. Elle est ainsi régulièrement consultée sur les projets législatifs de l'Union en relation avec son activité.

Outre sa participation à la plateforme européenne des institutions sociales (Esip) — dont elle préside le comité Famille et inclusion sociale —, la Cnaf a valorisé les réalisations du réseau sur le site européen consacré à l'investissement pour l'enfance (Epic), en faisant « labelliser » de nombreuses initiatives de Caf.

UNE OFFRE DE SERVICE APPRÉCIÉE

La Cnaf assure la présidence et le secrétariat de la coordination des institutions françaises membres de l'Association internationale de la Sécurité sociale (Cifm-Aiss). Elle préside aussi le comité technique consacré à la Famille. À ce titre, des contributions importantes ont été présentées en 2015 sur « l'investissement social » et « les transferts monétaires conditionnels » (Tmc).

Sur proposition de la Cnaf, l'Aiss a aussi apporté son soutien à la conférence sur la parentalité dans l'océan Indien, organisée à la Réunion en novembre 2015.

L'espace international de caf.fr connaît une fréquentation soutenue. Son offre de service a été remarquée dans le rapport sénatorial consacré au retour des

Français de l'étranger¹ : « *jugé clair, bien fait, mentionnant le cas des Français de retour de l'étranger* ». Un formulaire de « contacts » permet ainsi à l'internaute de poser des questions auxquelles la Cnaf apporte rapidement une réponse. L'espace international propose depuis 2015 des informations en langue d'origine à l'attention des étudiants étrangers pour faciliter leur demande d'aide au logement.

La Cnaf a publié plusieurs études en 2015, dont « Les pratiques du travail social en Europe », « Préscolaire et périscolaire : quels modèles en

1. « Retour en France des Français de l'étranger », rapport au Premier ministre établi par Hélène Conway-Mouret, sénatrice représentant les Français établis hors de France - juillet 2015



Europe ? » ou encore « Activation des minima sociaux en Europe : focus sur l'évaluation à l'entrée des difficultés des bénéficiaires et sur l'orientation vers un parcours adapté ».

En collaboration avec le Centre de liaisons européennes et internationales de Sécurité sociale (Cleiss), un nouveau dispositif de traduction a été mis à la disposition des Caf pour faciliter la gestion des dossiers comprenant des justificatifs en provenance de l'étranger.

LA COOPÉRATION TECHNIQUE INTERNATIONALE

La branche Famille a contribué à une dizaine de missions en 2015, dont les principales se sont déroulées :

- en Azerbaïdjan, pour la mise en place d'une politique en faveur des personnes handicapées ;
- au Maroc, pour la production d'indicateurs de protection sociale ;
- en Uruguay, sur la petite enfance dans le cadre d'Eurosocial.

La Cnaf a accueilli une quinzaine de délégations ou personnalités étrangères, représentant une centaine de visiteurs en provenance d'Asie (Japon, Corée du Sud, Chine), d'Afrique (Maroc, Côte d'Ivoire, Gabon), d'Amérique latine (Chili, Uruguay) et d'Europe (Roumanie).

La conférence internationale sur la parentalité dans l'océan Indien, organisée par la Caf de la Réunion, a reçu le support très actif de la Cnaf. Plusieurs centaines de participants de tous les pays de la région ont partagé leurs expériences sur les dispositifs de soutien à la parentalité. Il en est résulté la création d'un Observatoire régional de la parentalité.

Une convention de partenariat avec la Caisse de protection sociale (Cps) de Polynésie française est venue compléter l'accord bilatéral de Sécurité sociale, afin d'engager une collaboration spécifique dans le domaine familial.

SALARIÉS
à la Cnaf

1260

RESSOURCES HUMAINES : ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS

MUTUALISATION : UNE ANNÉE DÉCISIVE

En 2015, les schémas régionaux de mutualisation (Srm) ont été déployés pour la première fois sur un exercice complet. L'année a vu notamment le déploiement du cadre juridique de la mutualisation — signature des conventions entre la Cnaf et les Caf pivots des domaines concernés (numérisation, téléphonie, Asf et Avpf, gestion de la personne et télé-recouvrement) — ainsi que la mise en place de comités directeurs régionaux et d'un comité de coordination. Les instances nationales d'appui instaurées pour chaque domaine de mutualisation accompagnent le déploiement et le suivi des services mutualisés.

LA MÉTHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

La Cnaf a choisi d'analyser les impacts humains des changements intervenus récemment : mutualisations, transformation de la Dsi, mais aussi modulation des allocations familiales ou création de la prime d'activité.

Un groupe de travail paritaire a ainsi étudié les conséquences des changements en termes d'employabilité des salariés, de conditions de travail et de motivation. Objectif : co-construire une méthode de conduite du changement (Mc2) prenant en compte les facteurs humains.

Entretiens de carrière

En 2015, la Cnaf a déployé un dispositif d'entretiens de carrière destinés aux agents de direction et cadres stratégiques. Une première campagne régionale s'est tenue en région Paca-Corse. Ces entretiens se poursuivront en 2016 pour couvrir l'ensemble de la population cible, de plus de 500 personnes, sur la base du volontariat.

Le dispositif de l'évaluation de la maîtrise de la fonction des directeurs a été généralisé au cours de l'année 2015, et une charte de déontologie adoptée, après une phase expérimentale.

La montée en charge a été soutenue en 2015 : désormais, 89,4 % des allocataires de l'Asf sont pris en charge dans le cadre d'un traitement mutualisé et 74 % pour l'Avpf. La gestion des flux téléphoniques mutualisés couvre 53,8 % des allocataires et plus de la moitié d'entre eux (53,7 %) voient leur courrier géré de façon mutualisée.

La Mc2 développée par la branche Famille est le fruit d'un travail collaboratif, construit à partir de l'analyse de pratiques locales, d'enquêtes de terrain et de partages d'expériences. Elle a dégagé quelques principes simples, facteurs de réussite des changements, complétés par des outils mis à la disposition des dirigeants et des managers. La Mc2 fait actuellement l'objet d'un déploiement dans l'ensemble du réseau.



Une attention particulière a été portée à la promotion de la diversité dans les recrutements de directeurs et d'agents comptables : parité hommes/femmes (57 % de femmes)

LA GESTION DES DIRIGEANTS DE LA BRANCHE

La Cnaf a mis en œuvre en 2015 une politique renouvelée de gestion des cadres dirigeants et agents de direction. Ces nouvelles orientations répondent à un double objectif : une meilleure adéquation de la ressource aux besoins de la Branche et le développement de parcours diversifiés favorisant la mobilité des personnels de direction.

La Mission gestion des dirigeants s'est investie dans plusieurs chantiers, en lien avec l'Ucanss et les autres caisses nationales.

nommées à des postes de cadres dirigeants en 2015) et ouverture aux autres branches ou régimes de Sécurité sociale (33 % de nominations hors branche Famille).

ÉTABLISSEMENT PUBLIC : BIEN PLUS QU'UNE ÉVOLUTION

En 2015, l'effectif de la Cnaf est passé de 408 à 1260 salariés, répartis sur onze sites. Cette augmentation résulte, pour l'essentiel, du transfert des contrats de travail de 818 salariés des centres informatiques au 1^{er} juillet 2015. Il faut y ajouter 91 recrutements (67 en Cdi et 24 en Cdd). Dans le même temps, 38 collaborateurs ont quitté l'établissement public (17 retraites, 12 mutations et 9 démissions). En 2015, l'essentiel de la politique Rh de la Cnaf a été consacré à la gestion de cette évolution :

- reprise de la gestion des dossiers administratifs et salariaux de ces agents à partir du mois de juillet ;
- conclusion d'un accord national entre l'Ucanss et les organisations syndicales nationales sur l'accompagnement de l'évolution de la Dsi ;

- signature de six accords locaux sur l'organisation du dialogue social, le raccourcissement de la durée du mandat des représentants du personnel, l'architecture des instances représentatives du personnel, le vote électronique lors des élections professionnelles et les protocoles d'accord électoraux pour les délégations du personnel et le comité d'entreprise ;
- mise en œuvre du processus d'accompagnement des agents changeant d'activité d'ici au 31 décembre 2017 ;
- actualisation des référentiels des emplois administratifs et engagement, en fin d'année, de l'harmonisation des référentiels d'emploi des métiers de l'informatique, prélude au développement d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.



SI : L'ANNÉE DE CAF.FR ET DE LA RÉORGANISATION DE LA DSI

ENVOLÉE DES SERVICES EN LIGNE

L'année 2015 a vu le succès de la stratégie numérique de la Branche Famille, avec la forte augmentation de l'usage de caf.fr par les allocataires. Le site a enregistré 316 millions de visites en 2015 (+ 24%) et permis à plus de 11 millions d'allocataires de tirer profit des services en ligne. Malgré cet afflux de visiteurs, la disponibilité de caf.fr a été de 99,6% en moyenne sur l'année. L'engouement pour l'application mobile se confirme, avec un total de 2,6 millions de téléchargements (+ 43%), dont 130 000 en décembre.

L'année 2015 a également été marquée par la préparation de la prime d'activité, dont l'approche numérique innovante — la stratégie « 100% dématérialisé, 100% personnalisé » — a prouvé le potentiel de simplification des services aux allocataires.

Par ailleurs, la Dsi a assuré le déploiement, sur deux premières Caf, de la filière unique.

La rénovation de son socle d'infrastructures est désormais engagée, et projette le système d'information de la Branche vers l'avenir des technologies ouvertes. La généralisation de la filière unique est prévue pour juin 2016. L'année a aussi vu la réussite de la mise en place de la Prepare (prestation partagée d'éducation de l'enfant), la modulation des allocations familiales ou encore le programme de modernisation et de simplification du processus de production (gains de productivité).

Malgré l'impact de grandes réformes réglementaires non prévues, le schéma directeur des systèmes d'information 2013-2017 a atteint, en 2015, un bon taux d'avancement d'environ 49%. Le niveau d'engagement s'est établi à 65% : sur les 292 actions de la feuille de route, 81 étaient réalisées, 107 engagées et 104 restaient à lancer.

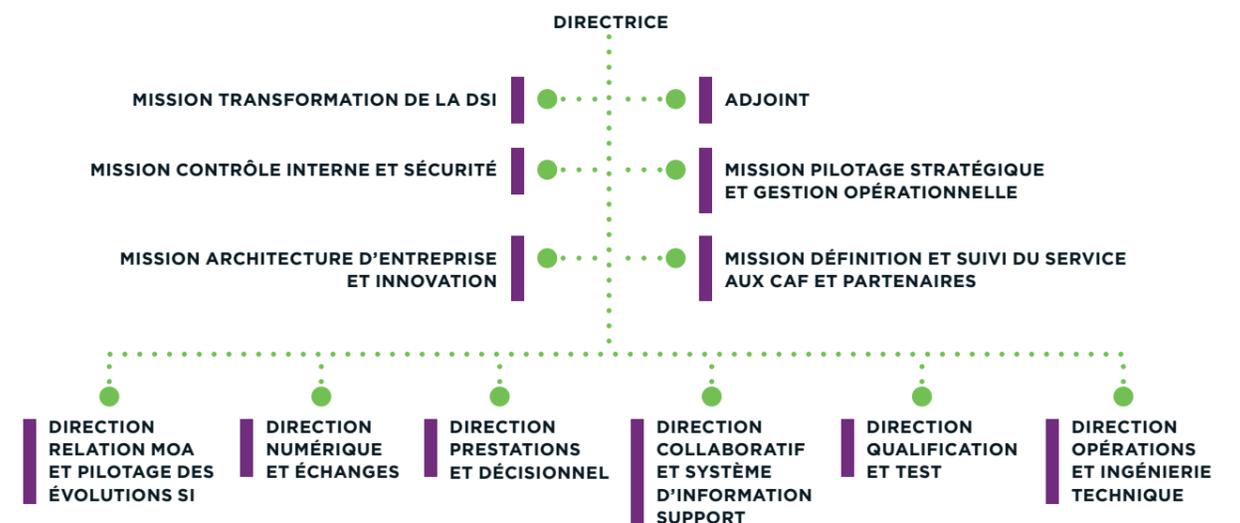
UNE ORGANISATION QUI SE TRANSFORME

L'année 2015 est aussi celle de la transformation de la Dsi, avec l'adoption d'une nouvelle organisation nationale, offrant un potentiel important de développement des métiers, des compétences et des pratiques sur les grands processus de l'informatique. La nouvelle organisation repose sur onze nouvelles entités nationales multi-sites (six directions et cinq missions), structurées selon les grands métiers de l'informatique. L'ensemble des salariés des anciens Cnedi et Certi ont été rattachés à la Cnaf sur cette base au 1^{er} juillet 2015. Il s'agit de renforcer à la fois la performance des systèmes d'information et le potentiel de développement des compétences et emplois pour ses agents. Les métiers nouveaux et renforcés au sein de la Dsi sont les suivants :

- la relation aux Caf et aux partenaires, avec la compétence

- spécifique de relation client (chargé de clientèle) et l'utilisation d'un catalogue de service ;
- l'assistance à la maîtrise d'ouvrage stratégique ;
- le numérique et l'urbanisation, avec les métiers spécialisés autour des portails (caf.fr), des modes de fonctionnement plus agiles, la pratique d'architecture d'entreprise dédiée au découplage des systèmes ;
- la qualité, avec une filière dédiée aux tests, des métiers portant sur la conformité réglementaire en réponse aux corps de contrôle, et d'autres liés à l'enjeu critique de la sécurité, ainsi que le nouveau support informatique national ;
- le pilotage, avec la feuille de route, la capacité à faire de la Dsi, la mise en œuvre de revues de programmes clés et le pilotage opérationnel de l'exécution budgétaire et des marchés informatiques.

ORGANIGRAMME DE LA DSI AU 31 DÉCEMBRE 2015



3 MILLIONS
de vérifications
réalisées

MAÎTRISE DES RISQUES : EFFICACITÉ EN HAUSSE

Le dispositif de contrôle interne de la branche Famille s'est progressivement structuré. La stratégie de traitement des risques majeurs en fonction de leur criticité est ainsi effective depuis 2015. L'enjeu du paiement à juste droit est au cœur de la stratégie de la Branche,

autour de deux risques majeurs : le risque externe (les allocataires ou les tiers ne transmettent pas, mal ou tardivement les informations sur leur situation) et le risque interne (les informations sont mal traitées dans le processus de liquidation).

ALLOCATAIRES : DES CONTRÔLES DE PLUS EN PLUS PERFORMANTS

Les dossiers des allocataires sont contrôlés sur pièce ou sur place, avec une efficacité croissante. Grâce au datamining (contrôle par exploitation de données ciblées), les contrôles aboutissent de plus en plus à une régularisation des droits (en indu ou en rappel). Pour autant, le risque — mesuré chaque année — reste stable, mais les contrôles sont de mieux en mieux ciblés sur les situations non conformes. L'expertise des équipes en charge des contrôles est aussi à la hausse, grâce à l'utilisation de nouveaux outils. En 2015, plus de 70% de contrôles sur place ont ainsi abouti à un indu ou à un rappel.

Un des enjeux est d'augmenter le nombre de contrôles sur place et

d'homogénéiser les pratiques. Aussi, seize correspondants régionaux ont-ils été nommés pour partager les bonnes pratiques au sein du réseau. L'instance nationale d'appui au contrôle sur place et à la lutte contre la fraude les réunit tous les deux mois. Elle a notamment actualisé la charte du contrôle sur place, disponible sur caf.fr. D'autres travaux sont en cours sur l'organisation et le pilotage du contrôle sur place, et sur des actions d'appui métier et de formation.

En matière de prévention des indus et rappels, les premiers contrôles de cohérence en télé-procédure sur les situations professionnelles et les ressources ont été mis en place en 2015, sur les bénéficiaires du Rsa.

Zoom sur les résultats de la lutte contre la fraude

En 2015, les Caf ont qualifié près de 40 000 fraudes (+22 %) représentant un préjudice de 247,8 millions d'euros. Celles-ci ont été sanctionnées, selon un dispositif gradué : pénalités financières dans 50 % des cas, avertissements dans 37 % des cas et dépôts de plaintes pour les autres fraudes. Un barème national des sanctions a été testé, au nom de l'égalité de traitement des allocataires. Il a été généralisé le 1^{er} février 2016.



RISQUE INTERNE : BIEN FAIRE DÈS L'ORIGINE

En 2015, la branche Famille a investi dans les mécanismes de sécurisation de la qualité de la liquidation (processus, supervision, contrôles embarqués, liquidation automatique). Ces efforts doivent se maintenir dans la durée, car la qualité reste perfectible, avec un taux d'erreur proche de 17 %.

À la fin de 2015, la quasi-totalité des référentiels de processus ont été diffusés. Ils couvrent 97% des faits générateurs liquidés. Ces référentiels et les bonnes pratiques sont de plus en plus mis en œuvre par les Caf.

Le système d'information de la Branche comporte aussi de nombreux contrôles automatiques. Bonnes pratiques et contrôles embarqués du Si sécurisent ainsi, en amont, la qualité de la liquidation.

Avec 604 868 actes réalisés en 2015, la supervision a franchi des

paliers majeurs : extension de la démarche à l'ensemble des domaines d'activité, fixation d'un socle commun opposable et développement des outils (Qualicaf).

En matière de sécurisation par l'automatisation de la liquidation, un fait générateur sur deux a été intégré dans le système d'information de manière automatique en 2015 et une pièce sur cinq est une télé-procédure.

Enfin, les contrôles de l'agent comptable complètent la détection des erreurs. En 2015, trois millions de vérifications ont permis d'éviter 295 millions d'euros d'anomalies. Il en découle des plans d'amélioration de la qualité de la liquidation. Les Caf disposent d'indicateurs de suivi de cette qualité, afin d'homogénéiser les résultats. Au niveau national, le taux de qualité final est de 98,78% des prestations versées.

A young boy with dark hair, wearing a grey button-down shirt over an orange t-shirt, is smiling and pointing his right index finger towards a whiteboard. The whiteboard has large white numbers written on it, including '2', '4', '1', '2', '3', and '4'. In the background, another child is visible, and there are colorful posters on the wall.

UN DÉFICIT DIVISÉ PAR DEUX DEPUIS 2013

Après un déficit de près de 3,2 milliards d'euros en 2013, le redressement du solde de la branche Famille entamé en 2014 se poursuit. Le résultat net de l'exercice 2015 s'élève à - 1,5 milliard d'euros, soit une amélioration de plus de 1,2 milliard d'euros par rapport à 2014, et de 1,7 milliard par rapport à 2013. Depuis cette date, le déficit a été divisé par deux. Plusieurs mesures inscrites dans les lois de finances et les lois de financement de la Sécurité sociale pour 2014 et 2015 sont à l'origine de cette réduction. Les dépenses relevant de la branche Famille s'établissent à 55,6 milliards d'euros (- 7,9 %). Celles versées pour le compte de l'État et des départements (prestations de solidarité) atteignent 34,7 milliards (+ 21,4 %).

55,6 MILLIARDS D'EUROS DE DÉPENSES POUR LA BRANCHE FAMILLE

Les comptes présentés ici intègrent ceux du régime agricole sur les deux années et ceux des régimes Snaf et Ratp en 2014, incorporés depuis 2015. Ils ne prennent pas en compte les éléments financiers de Mayotte, dans l'attente de leur intégration dans les comptes de la Sécurité sociale.

En 2015, les dépenses des fonds nationaux de la branche Famille (Fnpf, Fnga et Fnas) s'établissent à 55,6 milliards d'euros, couvertes par 54 milliards d'euros de recettes. Le déficit est ainsi de 1,5 milliard d'euros.

Les dépenses de la branche Famille diminuent de 7,9% (soit 4,8 milliards d'euros), du fait, entre autres, que les aides personnalisées au logement (Apl) versées aux familles ne sont plus financées dans le cadre du Fnpf. Depuis 2015, l'ensemble des Apl sont en effet comptabilisés dans les comptes de l'État, soit un transfert de 4,8 milliards d'euros. Par ailleurs, les dépenses de prestations de la petite enfance (15,3 milliards d'euros) sont en repli de 2,1%, tandis que celles destinées à l'enfance et la jeunesse (21,5 milliards d'euros) progressent modérément (0,3%). Ces deux postes de dépenses ont

fait l'objet de différentes réformes diminuant ou contenant leur progression.

La gestion courante représente 3,2% (soit 2,9 milliards d'euros) des dépenses et progresse modérément (0,4%). Le poste « autres dépenses » est en forte baisse (-11,2%), essentiellement en raison de la baisse des dotations aux provisions par rapport à 2014 et des diverses charges techniques. Ces dernières reculent notamment du fait de l'arrêt en 2015 d'affectation de fonds d'amorçage pour la mise en place de la réforme des rythmes scolaires (62 millions d'euros), mais aussi d'une diminution des pertes sur créances non récupérables.

Les recettes de la branche Famille (54 milliards d'euros) diminuent de 6,3% (soit 3,6 milliards d'euros) par rapport à 2014. Cette évolution résulte principalement de la mise en œuvre du pacte de responsabilité et de solidarité, qui modifie fortement la structure des produits et des charges de la Branche. D'après le rapport de la commission des comptes de la Sécurité sociale de septembre 2015, la baisse du taux de cotisation famille de 1,8 point pour les salariés du secteur privé

ayant un salaire inférieur à 1,6 Smic et l'exonération dégressive de cotisations pour les travailleurs indépendants percevant un revenu inférieur à 140% du plafond de Sécurité sociale réduiraient les recettes de 4,6 milliards. À l'inverse, la révision à la baisse des allègements généraux au bénéfice de la Branche Famille augmenterait les recettes de 1,29 milliard d'euros.

Ainsi, les recettes issues des cotisations sociales versées par les employeurs diminuent de 7,1% (soit 2,5 milliards d'euros). Par ailleurs, les produits issus des impôts, taxes et contributions sociales, hors Csg, ont reculé

de 14,9% (soit 1,4 milliard d'euros). Il s'agit aussi d'une conséquence du pacte de responsabilité : afin d'assurer la neutralité interbranches de la Sécurité sociale, la répartition de la taxe sur les salaires a été revue au bénéfice du Fsv, Fonds de solidarité vieillesse, pour un montant estimé initialement à 1,2 milliard d'euros.

Pour la deuxième année consécutive, ce différentiel d'évolution entre recettes et dépenses entraîne une amélioration du solde comptable de la Branche. Divisé par deux depuis 2013, le déficit de la Branche atteint ainsi 1,5 milliard d'euros en 2015, soit 2,8% des dépenses.

L'ÉQUILIBRE FINANCIER DE LA BRANCHE FAMILLE (EN MILLIONS D'EUROS)

	2014	2015	Évolution 2014/2015
DÉPENSES	60 366,9	55 572,9	-7,9%
PRESTATIONS ET ACTION SOCIALE	56 154,0	51 499,0	-8,3%
Aides directes	46 306,3	41 444,5	-10,5%
Enfance et jeunesse	21 464,2	21 535,4	0,3%
Petite enfance	15 663,9	15 332,3	-2,1%
Logement	9 178,2	4 576,9	-50,1%
Aides indirectes (Avpf, congé de paternité, majoration de pensions)	9 847,7	10 054,5	2,1%
DÉPENSES DE GESTION COURANTE	2 864,8	2 876,6	0,4%
AUTRES DÉPENSES	1 348,1	1 197,3	-11,2%
RECETTES	57 679,7	54 044,6	-6,3%
COTISATIONS SOCIALES, IMPÔTS ET PRODUITS AFFECTÉS	56 537,5	52 861,3	-6,5%
Cotisations sociales versées par les employeurs	35 625,3	33 106,0	-7,1%
Cotisations sociales prises en charge par l'État et la Sécurité sociale	824,7	789,8	-4,2%
Csg	10 869,4	11 124,2	2,3%
Autres impôts et produits affectés	9 218,1	7 841,3	-14,9%
TRANSFERTS ET CONTRIBUTIONS PUBLIQUES	19,0	16,4	-13,4%
AUTRES RECETTES	1 123,2	1 166,9	3,9%
SOLDE	- 2 687,2	- 1 528,3	-

Les comptes 2015 certifiés

Le 27 juin 2016, la Cour des comptes a certifié les comptes 2015 de la branche Famille et de la Cnaf.

Dans son rapport, la Cour relève que « des progrès sensibles ont été observés en 2015 dans la justification des comptes, les estimations comptables et les annexes aux comptes, conduisant à la levée de deux réserves ». Cette décision consacre l'engagement de la Branche dans la maîtrise et le contrôle des risques associés à d'importants flux financiers.

34,7 MILLIARDS D'EUROS DE PRESTATIONS VERSÉES POUR LE COMPTE DE L'ÉTAT ET DES DÉPARTEMENTS

La branche Famille est aussi l'opérateur de l'État et des départements pour le versement d'aides destinées aux personnes en situation précaire. Les Caf versent ainsi, pour le compte de l'État, des prestations logement (Als et Apl) pour 13,2 milliards d'euros en 2015. Le Fnal rembourse la Cnaf à hauteur des dépenses engagées. Par ailleurs, les Caf versent différents minima sociaux pour le compte des départements (Rsa socle) ou pour celui de l'État (Aah et Rsa activité, remplacé depuis le 1^{er} janvier 2016 par la prime d'activité), pour un total de 21,6 milliards d'euros, en hausse de 6,1% sur un an. Les versements au titre du Rsa (12,9 milliards d'euros) ont augmenté de 7,5% entre 2014 et 2015. Les Caf versent aussi, pour le compte de l'État, l'Aah et ses compléments pour un montant de 8,6 milliards d'euros (+ 4,2%).

Ces opérations « pour compte de tiers » ne sont pas retracées dans le compte de résultat de la Branche, mais font l'objet d'un suivi comptable résumé dans le tableau suivant.

Le versement de ces prestations pour compte de tiers fait l'objet d'un remboursement à l'euro de l'État et des départements. Toutefois, pour des raisons pouvant être liées à des mécanismes de remboursement (avec des régularisations) ou parfois à des retards de paiement, la Cnaf détient une créance de 1,2 milliard d'euros sur les départements et de 1,9 milliard sur l'État. Une partie de ces créances s'explique par la forte progression de ces prestations, pour lesquelles les remboursements au titre des régularisations sont versés en décalage.

LES PRESTATIONS VERSÉES POUR LE COMPTE DE L'ÉTAT ET DES DÉPARTEMENTS (EN MILLIONS D'EUROS)

	2014	2015	Évolution 2014/2015
DÉPENSES DE PRÉCARITÉ	28 622,9	34 747,9	21,4 %
Revenus garantis et compléments (Rsa, Api, Rmi, Rso, Aah)	20 330,5	21 565,3	6,1%
Aides au logement	8 292,4	13 182,6	59,0 %
RECETTES	28 622,9	34 747,9	21,4 %
Prise en charge des revenus garantis par l'État ou les départements	20 330,5	21 565,3	6,1%
Financement par l'État des aides au logement	8 292,4	13 182,6	59,0 %
SOLDE	0,0	0,0	-



GOVERNANCE : DÉFINITION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE

La convention d'objectifs et de gestion 2013-2017, signée entre l'État et la Cnaf, fixe les orientations de la branche Famille. Le conseil d'administration et la direction de la Cnaf s'impliquent fortement dans sa mise en œuvre.

LA BRANCHE FAMILLE DANS SON ENVIRONNEMENT

UNE ORGANISATION EN RÉSEAU

Pilotée par la Cnaf, la branche Famille est présente sur tout le territoire grâce au réseau des Caf. La Cnaf est un établissement public qui pilote le réseau des Caf et assure le financement des prestations familiales et sociales versées par la Branche.

Les Caf, organismes de droit privé, assurent une mission de service public régie par le Code de la Sécurité sociale. De 123, elles sont passées, à la suite de leur départementalisation, à 103 en 2015, dont 2 caisses communes de Sécurité sociale (Ccsm).

LA BRANCHE FAMILLE, UNE COMPOSANTE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

La branche Famille fait partie du régime général de la Sécurité sociale. Les autres branches sont :

- la branche Maladie, pilotée par la Cnamts (Caisse nationale d'Assurance maladie des travailleurs salariés) ;
- la branche Accidents du travail et maladies professionnelles, gérée également par la Cnamts ;

- la branche Retraite, pilotée par la Cnavts (Caisse nationale d'Assurance vieillesse des travailleurs salariés) ;
- la branche Recouvrement, pilotée par l'Acoss (Agence centrale des organismes de Sécurité sociale).

LA TUTELLE DE L'ÉTAT

Le Gouvernement et le Parlement déterminent les missions de la Branche, les prestations qu'elle verse et ses ressources.

Une convention d'objectifs et de gestion (Cog) contractualise les relations entre l'État et la Cnaf. Le ministère chargé des Affaires sociales, celui des Familles et celui du Budget assurent la tutelle

de la Cnaf. Les autres ministères, notamment celui en charge du Logement, sont également impliqués dans l'activité de la Branche pour les aides relevant de leur compétence. Enfin, la Cour des comptes et l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) assurent le contrôle de la gestion de la branche Famille.

Partenaires, des relais indispensables

L'action de proximité des Caf repose, pour une bonne part, sur un partenariat étroit avec de nombreux acteurs locaux. Parmi ceux-ci figurent en premier lieu les collectivités territoriales et, plus particulièrement, les départements (pour le Rsa et l'action sociale), ainsi que les communes et les centres communaux ou intercommunaux d'action sociale (Ccas) pour les modes d'accueil de la petite enfance, les activités périscolaires, les centres sociaux ou la réforme des rythmes éducatifs.

Les associations sont également des partenaires essentiels, notamment dans la mise en œuvre des modes d'accueil, le soutien à la parentalité, les activités périscolaires ou les actions sociales de proximité.

En matière d'aides au logement, les Caf entretiennent aussi des relations étroites avec les bailleurs publics (organismes Hlm) ou privés. De même, les liens se tissent avec les entreprises, à travers le développement de nouvelles solutions d'accueil de la petite enfance.

Enfin, dans le cadre de la lutte contre la fraude, le développement de partenariats avec l'administration des finances publiques, Pôle emploi et les autres branches de la Sécurité sociale a permis une amélioration notable des résultats.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CNAF : 50 PROJETS DE TEXTES EXAMINÉS

Composé de 35 membres et 31 suppléants — représentant les parties prenantes de la Branche au travers des organisations syndicales, patronales, familiales et de personnalités qualifiées, nommés par arrêté ministériel pour une durée de cinq ans¹ —, le conseil d'administration de la Cnaf participe à la définition

1. Le décret du 9 octobre 2014 l'a prolongée d'un an pour le mandat en cours, soit jusqu'en 2017.

de la politique de la branche Famille de la Sécurité sociale et en assure le suivi dans le cadre de la convention d'objectifs et de gestion. Le conseil d'administration vote les budgets du fonds national de gestion administrative, du fonds national d'action sociale — dont il arrête les conditions d'utilisation — et de l'établissement public. Il supervise l'activité du directeur et de l'agent comptable. Le gouvernement le consulte en matière de législation et de réglementation.

national du travail social, reposant sur l'offre globale de service, la visée préventive, la complémentarité entre l'accompagnement individuel et le travail social collectif. Il a également réaffirmé la nécessité de développer le pilotage de l'activité et d'évaluer l'impact des interventions mises en œuvre.

À la suite des événements tragiques de janvier 2015, il a également décidé de promouvoir les valeurs de la République et du bien vivre ensemble, en élaborant une charte de la laïcité de la branche Famille, adoptée le 1^{er} septembre 2015. Dans ce cadre, il a également validé le principe de définition d'une politique ambitieuse en direction de la jeunesse, afin de mieux prendre en compte les évolutions sociétales, et arrêté un programme de travail en ce sens.

Par ailleurs, le conseil a décidé d'expérimenter un nouveau mode de financement des Clas dans le cadre du fonds national parentalité, ainsi que la simplification des prestations de service ordinaires et contractuelles dans les champs de l'enfance et de la jeunesse.

Dans les domaines financier et comptable, il prit connaissance, avec satisfaction, de la certification des comptes 2014 de la branche Famille par la Cour des comptes et a arrêté les comptes combinés de la branche Famille et ceux de la Cnaf pour l'exercice 2014.

TREIZE RÉUNIONS EN 2015

En 2015, le conseil d'administration s'est réuni treize fois. Il a donné treize délégations à des commissions pour examiner des textes dans le cadre de la procédure d'urgence. Lors de ces 26 séances, il a statué sur cinquante projets de textes, dont deux ordonnances, deux lois, une disposition législative, trente décrets et quinze arrêtés.

Dans le domaine législatif et réglementaire, il a donné son avis sur des textes concernant notamment :

- la modulation des allocations familiales ;
- la prime d'activité ;
- la simplification des déclarations sociales des employeurs ;
- la réforme du droit d'asile ;
- l'égal accès des femmes et des hommes aux instances de gouvernance des organismes nationaux de Sécurité sociale.

Dans le domaine de l'action sociale, le conseil d'administration a notamment confirmé les principes et le caractère obligatoire du socle

LES COMMISSIONS

Pour mener à bien ses travaux, le conseil d'administration s'appuie sur sept commissions : prestations légales, action sociale, administration générale, financement, information et communication, recherche et prospective, relations internationales. Elles se sont réunies 37 fois en 2015. Ces commissions ont, dans certains domaines, délégation du conseil d'administration.

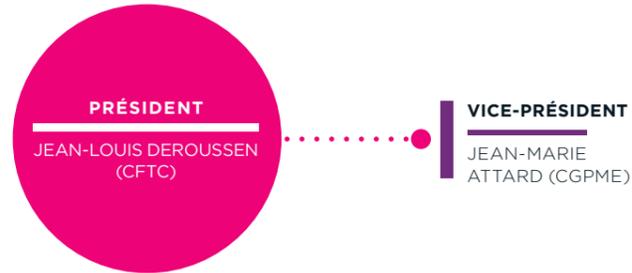
À la suite de la réorganisation de la Dsi, une commission consultative de l'informatique et des systèmes d'information a été créée en mai 2015. Elle associe les représentants des Ca des Caf et a pour objectif d'éclairer le conseil d'administration sur les orientations de la politique informatique de la branche Famille et sur ses relations avec les métiers.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CNAF

AU 31 DÉCEMBRE 2015

ASSISTENT ÉGALEMENT :

- LE COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT : DSS OU DGCS
- LE DIRECTEUR DE LA SÉCURITÉ SOCIALE OU SON REPRÉSENTANT ET/OU LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA COHÉSION SOCIALE OU SON REPRÉSENTANT
- LE CONTRÔLEUR GÉNÉRAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER : ÉRIC NOUVEL
- LE DIRECTEUR GÉNÉRAL : DANIEL LENOIR
- L'AGENT COMPTABLE NATIONAL : JEAN-BAPTISTE HY



REPRÉSENTANTS DES ASSURÉS SOCIAUX SUR DÉSIGNATION

CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL (CGT)

TITULAIRES : Alain Giacomel, Francis Mergel (jusqu'au 22 février) remplacé par Michel Coronas, Saliha Fellahi-Bourdieu

SUPLÉANTS : Michel Coronas (jusqu'au 22 février) remplacé par Joël Raffard, Birgit Hilpert, Cécile Marchand

CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL FORCE OUVRIÈRE (CGT-FO)

TITULAIRES : Didier Aubossu, Patrick Brillet, Jacques Rimeize

SUPLÉANTS : Jean-Jacques Gueguen (jusqu'au 23 décembre) remplacé par Élisabeth Puech, Chantal Langeron, Pio Vinciguerra

CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL (CFDT)

TITULAIRES : Jocelyne Cabanal-Duvillard (jusqu'au 11 janvier) remplacée par Élisabeth Bagault, Christophe Blanco, Pascal Letort

SUPLÉANTS : Élisabeth Bagault (jusqu'au 11 janvier) remplacée par Nadine Brucher, Michel Le Direach, Marie-Hélène Lambert-Pierrel

CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DES TRAVAILLEURS CHRÉTIENS (CFTC)

TITULAIRES : Jean-Louis Deroussen, Marie-Madeleine Pattier

SUPLÉANTS : Christian Cailliau, Ludovic Dublé

CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT CGC (CFE-CGC)

TITULAIRES : Jean-Yves Delannoy, Jean-Marie Nocquet

SUPLÉANTS : Denise Paul, Gilbert Chauvet

REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS SUR DÉSIGNATION

MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE (MEDEF)

TITULAIRES : Clara Tousch, Éric Delabrière, Béatrice Gruau-Racine, Gérard Lequeux, Jean-Pierre Mazel, Olivier Péraldi

SUPLÉANTS : Gilles Adam, Claire Lanneau, Christian Marty, Philippe Norie, Laurent Rabaté (jusqu'au 6 décembre) remplacé par Jean-Emmanuel Rodocanachi, Nathalie Humilière

UNION PROFESSIONNELLE ARTISANALE (UPA)

TITULAIRES : Corine Postel, Danièle Couzet

SUPLÉANTS : Isabelle Bricard, Agnès Hautin

CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CGPME)

TITULAIRES : Jean-Marie Attard, Stanislas Renié

SUPLÉANTS : Annick Chataigner, Patrick Pérard (jusqu'au 23 décembre) remplacé par Frédéric Verdet

REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS SUR DÉSIGNATION

UNION PROFESSIONNELLE ARTISANALE (UPA)

TITULAIRES : Fabienne Munoz

SUPLÉANTS : Richard Puyal

CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CGPME)

TITULAIRES : Non pourvu

SUPLÉANTS : Brice Wartel

UNION NATIONALE DES PROFESSIONS LIBÉRALES ET DE LA CHAMBRE NATIONALE DES PROFESSIONS LIBÉRALES (CNPL-UNAPL)

TITULAIRES : Patrick Béguin

SUPLÉANTS : Estelle Molitor

REPRÉSENTANTS DES ASSOCIATIONS FAMILIALES SUR DÉSIGNATION

UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS FAMILIALES (UNAF)

TITULAIRES : Laurent Clévenot (jusqu'au 23 décembre) remplacé par Laurent Giry, Elsa Cohen, Alain Feretti, Françoise Fromageau, François Lebègue

SUPLÉANTS : Véronique Bellec, Stéphane Bernardelli, Jacques Buisson, Nathalie Lefeuvre-Delahaye, Marie-Hélène Le Tarnec

PERSONNES QUALIFIÉES SUR DÉSIGNATION DU MINISTRE CHARGÉ DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Jérôme Ballarin, Alette Gambrelle, Irène Théry, Martine Vignau

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL (AVEC VOIX CONSULTATIVE)

COLLÈGE DES EMPLOYÉS ET ASSIMILÉS

TITULAIRES : Étienne Dabeedin, Christian Roblot-Coulanges

SUPLÉANTS : Christine Degreef, Philippe Évrard

COLLÈGE DES CADRES ET ASSIMILÉS

TITULAIRES : Marie-Christine Pernette-Aliane

SUPLÉANTS : Arlette Million

COMPOSITION DES COMMISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

AU 31 DÉCEMBRE 2015

ACTION SOCIALE

PRÉSIDENT : Gérard Lequeux (Medef)

VICE-PRÉSIDENT : Alain Feretti (Unaf)

ADMINISTRATION GÉNÉRALE

PRÉSIDENT : Christophe Blanco (Cfdt)

VICE-PRÉSIDENT : Patrick Béguin (Cnpl-Unapl)

PRESTATIONS LÉGALES ET LÉGISLATION

PRÉSIDENT : Richard Puyal (Upa)

VICE-PRÉSIDENT : Marie-Madeleine Pattier (Cftc)

INFORMATION ET COMMUNICATION

PRÉSIDENT : Gilbert Chauvet (Cfe-Cgc)

VICE-PRÉSIDENT : Didier Aubossu (Cgt-Fo)

RECHERCHE ET PROSPECTIVE

PRÉSIDENT : Alain Giacomel (Cgt)

VICE-PRÉSIDENT : Jean-Pierre Mazel (Medef)

FINANCEMENT

PRÉSIDENT : Jacques Rimeize (Cgt-Fo)

VICE-PRÉSIDENT : Jean-Yves Delannoy (Cfe-Cgc)

RELATIONS INTERNATIONALES

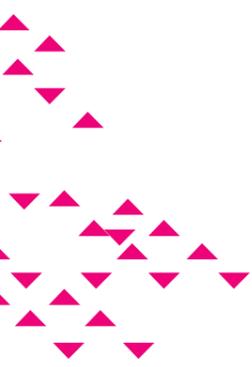
PRÉSIDENT : Laurent Clévenot (Unaf)

VICE-PRÉSIDENT : Marie-Hélène Lambert-Pierrel (Cfdt)

COMMISSION CONSULTATIVE DE L'INFORMATIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION

PRÉSIDENT : Jean-Louis Deroussen (Cftc)

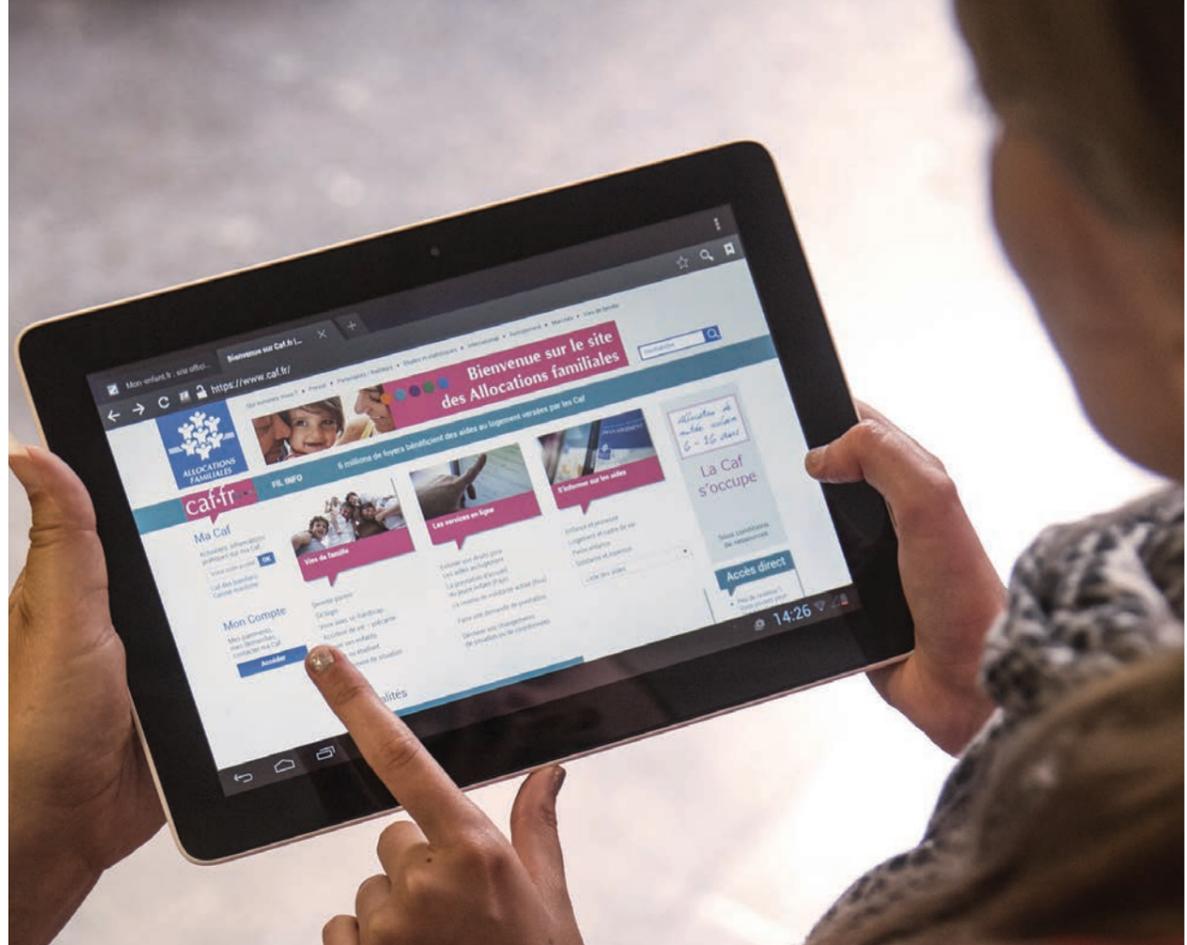
VICE-PRÉSIDENT : Jean-Marie Attard (Cgpm)



GESTION DE LA BRANCHE FAMILLE : PRÉPARER LA CAF DU FUTUR

Nommé en conseil des ministres, le directeur général est l'exécutif de la Cnaf. Il la représente en justice et dans les actes de la vie civile. Il met en œuvre les dispositions législatives et réglementaires, exécute les décisions du conseil d'administration et peut en recevoir délégation. Il signe et met en œuvre la convention d'objectifs et de gestion conclue entre l'État et la Cnaf. Le directeur général nomme les directeurs et les agents comptables des Caf. Il est directeur des publications de la Branche Famille. Daniel Lenoir, inspecteur général des Affaires sociales, assure cette fonction depuis septembre 2013.

Sous l'autorité du directeur général, l'équipe de direction de la Cnaf met en œuvre la stratégie de la Branche et les axes de sa politique d'action



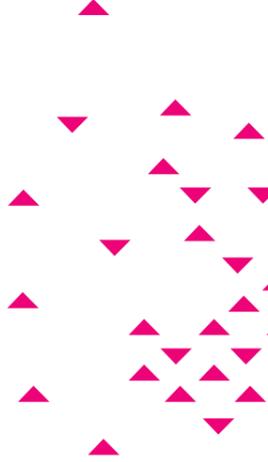
sociale. Elle répartit les ressources entre les Caf et réalise les grands investissements. Elle anime le réseau des Caf en fournissant des références et des méthodes, afin de le rendre plus performant et de l'adapter à son environnement institutionnel. Elle assure les audits administratifs et comptables des Caf, leur évaluation et celle des dirigeants.

En 2015, la direction de la Cnaf a mené ou mis en route deux grands chantiers :

- d'une part, la réforme de la direction des systèmes d'information, entrée en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2015. Elle doit aboutir à une nouvelle organisation cible nationale à la fin de 2017, pensée en fonction des différents processus informatiques. La nouvelle

organisation repose sur la création de six nouvelles directions et cinq missions. Les salariés ont été réaffectés dans ces nouveaux services en conséquence au 1^{er} juillet, dans le cadre d'une procédure marquée par une importante concertation. En termes de gouvernance, elle prévoit – outre le comité directeur – un comité national de coordination du Si et quatre comités de priorisation ;

- d'autre part, le déploiement de nouveaux modes de réflexion tournés vers l'avenir, notamment à travers la démarche prospective « Caf du futur ». Il s'agit en l'occurrence, grâce à un ensemble de recherches, de réflexions et de scénarios, d'identifier les futurs possibles pour proposer les futurs souhaitables, afin d'améliorer à la fois la qualité des décisions et l'efficacité de l'action. Cette démarche alimentera la prochaine Cog.





Caisse nationale des Allocations familiales
32 avenue de la Sibelle
75685 Paris cedex 14



Caisse nationale des Allocations familiales
32 avenue de la Sibelle
75685 Paris cedex 14

