

Paris, le **01 FEV. 2023**

Le directeur général

Monsieur Didier Minot
Président
Collectif « Changer de cap »

Objet : Réponses à votre dossier relatif aux Caf

Monsieur le Président,

J'ai bien reçu vos envois des 1^{er} et 6 décembre et je vous en remercie. Les éléments transmis dans votre « dossier de propositions » qui font état d'un ensemble de critiques sur l'action de notre réseau ont appelé toute mon attention.

Considérant d'une part que les Caf et la caisse nationale n'ont pas à rougir de leur action au bénéfice de 13,6 millions d'allocataires, représentant avec leurs familles la moitié de nos concitoyens, et d'autre part que le débat citoyen peut sur ces domaines comme en toutes choses s'avérer fructueux, j'ai tenu à vous recevoir le 17 janvier dernier avec mes équipes dans un esprit de dialogue.

Avant de répondre plus en détail à vos critiques et propositions dans l'annexe ci-jointe, il me semble important de vous rappeler des points que j'estime fondamentaux.

Loin d'être un algorithme géant, le réseau des Caf est constitué de **35000 collaborateurs qui travaillent au service des autres, et en particulier des plus modestes**. Même si nous avons fait évoluer certains éléments de notre relation aux allocataires pour nous appuyer sur les progrès offerts par les nouvelles technologies, nous demeurons un service public incarné, proche de la population et de nos partenaires, et entendons le rester. Le besoin de relations humaines dans notre société est évidemment essentiel, et les Caf ont à cœur quotidiennement d'y répondre par une relation de proximité avec leurs allocataires.

La volumétrie exceptionnelle des demandes auxquelles la branche fait face au quotidien et la quantité très importante de règles que nous devons mettre en œuvre supposent l'utilisation d'un système d'information performant pour acquérir des données, assurer le paiement des prestations dues mensuellement, notamment les minimas sociaux, à nos 13,6 millions d'allocataires. Cet engagement de paiement n'a jamais connu de défaillance, même au pire moment de la crise sanitaire alors que le pays était à l'arrêt. Ceci n'empêche pas qu'existent des situations complexes et des insatisfactions.



32 avenue de la Sibelle
75685 PARIS cedex 14
Tél. : 01 45 65 52 52
Fax : 01 45 65 57 24

C'est précisément **le numérique qui nous permet d'honorer cet engagement de fournir des prestations à l'ensemble de nos allocataires. Le numérique n'est donc pas par nature opposé à l'accès aux droits, mais au contraire une condition de celui-ci, au côté des femmes et des hommes qui renseignent, conseillent et accompagnent tous les publics.**

Il nous est demandé de mettre en œuvre de très nombreuses réformes réglementaires et dans des délais extrêmement brefs qui mettent sous tension notre système d'information. Pour tenir ces objectifs, il nous est parfois nécessaire de recourir à des prestataires externes pour renforcer nos capacités de développement. Mais cela reste toujours sous la maîtrise des équipes internes et ne fait l'objet d'aucune dérive, la branche étant particulièrement **contrôlée dans sa gestion.**

Enfin, **le versement du juste droit est un enjeu primordial pour la Branche, et fait partie intégrante de sa culture institutionnelle.** Dans le cadre d'un système largement déclaratif et de notre responsabilité de bonne gestion des deniers publics, il justifie la mise en œuvre de contrôles sur les données transmises par les allocataires. Ces contrôles sur pièces ou sur place permettent de rétablir le juste droit en cas d'erreurs, dans un sens défavorable comme dans un sens favorable aux allocataires. Or, ces erreurs sont de fait particulièrement importantes s'agissant des prestations de solidarité calculées en fonction des ressources des personnes, ce qui explique que les contrôles soient plus fréquents pour ceux qui en bénéficient. Cela ne résulte aucunement d'une volonté de moins bien traiter les publics précaires, que nous cherchons au contraire à servir en priorité. Bien sûr, nous sommes tout à fait conscients du poids de ce système déclaratif et des difficultés qu'il engendre pour les allocataires. C'est la raison pour laquelle nous travaillons au projet de « solidarité à la source » qui doit permettre de remédier en grande partie à la complexité du système et à favoriser des versements justes du premier coup.

Plus que jamais, nous faisons nôtre l'article L583-1 du Code de la sécurité sociale que vous citez qui dispose que « les organismes débiteurs des prestations familiales et leur personnel sont au service des allocataires ». Et malgré les nombreuses difficultés auxquelles nous avons dû faire face, **nous sommes fiers du travail accompli par les collaborateurs pendant la Convention d'objectifs et de gestion qui vient de s'achever :**

- la mise en œuvre d'un nouveau service public d'intermédiation des pensions alimentaires pour lutter contre la pauvreté des familles monoparentales et apaiser les conflits au sein des couples séparés ;
- le soutien exceptionnel aux allocataires (secours d'urgence versés) et aux partenaires pour éviter des fermetures de structures pendant la crise sanitaire ;
- la hausse de la prime d'activité que la branche a réalisé en 2019 en un temps record, qui a permis d'aider davantage les travailleurs aux ressources modestes ;
- les différentes réformes de l'Aah permettant la hausse de ses montants ;
- la mobilisation des Caf sur le versement d'aides de soutien au pouvoir d'achat des plus modestes ;
- le développement des aides aux vacances (+ 25% de familles aidées) et la mise en œuvre d'une aide au transport dans un contexte d'inflation ;
- le développement des services aux familles, avec + 450 structures d'animation de la vie sociale financées, +3000 places de foyers de jeunes travailleurs, mais aussi le développement de 1200 postes d'animateurs qualifiés en direction des adolescents ;
- l'évolution du financement des crèches pour soutenir davantage l'accueil d'enfants en situation de pauvreté ou de handicap, et les implantations en territoires prioritaires ;
- l'utilisation pour la première fois du dispositif de ressources mensuelles, qui permettra à terme de nombreuses simplifications pour ceux qui ont des revenus instables ou qui peinent à effectuer correctement leurs déclarations.

Je ne doute pas de la sincérité dans votre recherche d'un meilleur service aux usagers, mais je regrette la façon dont certaines de vos critiques sont exprimées, ainsi que leur reprise souvent caricaturale par les médias. Je regrette aussi que les progrès et réalisations significatives de notre institution soient ainsi occultés au risque d'affaiblir in fine un service public qui a pour mission d'aider et d'accompagner les plus fragiles d'entre nous et de participer à la cohésion sociale de notre pays.

Les difficultés que nous pouvons rencontrer font l'objet d'évaluation et de travaux dans le cadre de la négociation de notre prochaine convention d'objectif et de gestion. Dans ce cadre, je vous confirme que je suis prêt à entretenir un dialogue constructif avec *Changer de cap* et les grandes associations qui connaissent bien les enjeux nationaux et locaux de nos interventions. La Cnaf nourrit en effet une intense activité partenariale sur les sujets d'accès aux droits et est prête à analyser vos propositions comme d'ailleurs celles d'autres collectifs et associations nationales d'aide aux personnes.

J'espère que ces éléments et les données plus techniques intégrées en annexe seront de nature à vous éclairer sur les efforts déployés par la branche Famille, et à objectiver la situation.

Espérant que nous pourrions poursuivre ce dialogue utile, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Bien à vous

N. Grivel
Nicolas Grivel

Annexe : Eléments de réponse à votre dossier :
« Cinq exigences pour une convention d'objectifs et de gestion responsable »

Cette annexe détaille un certain nombre de nos réponses à votre argumentaire, reprenant en cela les principales rubriques de votre dossier et les éléments échangés à l'oral lors de notre rencontre.

1) Sur nos contrôles

Les Caf versent des fonds publics dont vous rappelez les montants conséquents : plus de 95 milliards d'euros de prestations à 13,6 millions de foyers représentant plus de 30 millions de personnes au sein de la population française en 2021. Ces prestations, qui répondent à des réglementations complexes que la Caf ne fait qu'appliquer, sont versées à partir des déclarations des allocataires. Il est donc normal que ces déclarations fassent l'objet de vérifications sur les points qui peuvent donner lieu à des erreurs, d'autant que pour certaines prestations, la fréquence des erreurs est très importante (jusqu'à 50% pour la prime d'activité). Ces erreurs peuvent jouer dans un sens favorable ou défavorable à l'allocataire, et il est de notre devoir de les corriger, l'ensemble de l'institution étant attaché au versement du « juste droit » pour chacun, c'est-à-dire celui qui est prévu par la réglementation. Ce « juste droit » renvoie à une logique de justice sociale, au fondement de nos principes républicains d'égalité devant la loi, et non à la dimension restrictive que semble sous-tendre votre expression de « droit au plus juste ».

Vous évoquez à ce titre un « ciblage » des allocataires de milieu modeste. Or, pour l'essentiel, les erreurs déclaratives portent sur les revenus déclarés, et concernent donc à titre principal les prestations sous conditions de ressources, celles destinées aux plus pauvres, comme le RSA, la prime d'activité, ou les allocations logement, qui ont des fréquences de recalcul trimestrielles, contrairement aux autres prestations, où les calculs sont annuels. Il y a donc un non-sens à critiquer le fait que la Caf contrôle particulièrement ces situations : c'est le principe même de nos aides redistributives, dont les montants sont plus importants pour les foyers plus pauvres, qui entraîne un contrôle plus ciblé sur ces populations, et non une volonté de s'attaquer aux plus fragiles.

Vous faites ensuite une confusion dans vos analyses et dans la présentation des témoignages entre différents types de contrôles, surestimant en cela ceux qui sont issus des techniques de *datamining*. En effet, l'essentiel de nos contrôles (4 millions) relèvent de contrôles sur pièces. Or, ces contrôles sur pièces sont pour l'essentiel des contrôles qui se déclenchent automatiquement, non en fonction d'un score de risque, mais au regard d'une **incohérence relevée entre les revenus et les activités déclarés auprès de la Caf** et ceux déclarés auprès de la Direction générale des finances publiques. Ces contrôles de cohérence entre activité et ressources constituent la plus grande partie des témoignages que vous rapportez. Ils peuvent être annuels ou trimestriels, ce qui explique ce que vous appelez des « contrôles à répétition » car ils peuvent alors se déclencher plusieurs fois par an pour des allocataires bénéficiant de prestations à recalcul trimestriel dès lors qu'une situation d'incohérence se présente à plusieurs reprises. L'intention de la Caf n'est pas coercitive en la matière, mais vise à ce que les corrections des erreurs déclaratives soient effectuées le plus vite possible afin d'éviter que des indus importants soient détectés par la suite, dont nous savons les effets particulièrement déstabilisants sur les situations de vie.

S'agissant des **techniques de datamining**, elles ne sont utilisées que dans 6% des 4 millions de contrôles sur place ou sur pièces effectués par les CAF. Elles ont été mises au point depuis une dizaine d'années à partir de l'étude des situations générant potentiellement le plus d'erreurs au regard de la réglementation (et non de fraudes comme indiqué dans votre document). Elles permettent d'aborder le sujet des ciblage des contrôles sur place à effectuer par les professionnels

des Caf de la façon la plus objective possible, en évitant tout arbitraire dans le choix des personnes contrôlées. Ces contrôles visent à rétablir un juste droit, sur des situations maximisant la probabilité de générer un indu mais aussi un rappel auprès des allocataires. Il est faux d'indiquer que les Caf s'appuient pour établir le score de risque sur 1000 données. Seules les données détenues par les Caf sont utilisées, c'est-à-dire des informations utiles pour la vie du dossier de l'allocataire (éléments d'identification, situation familiale, professionnelle, données financières, résidence des allocataires, etc.) et pour le bénéfice des prestations au regard de leurs règles d'octroi (conditions de ressources, de résidence pour certaines, etc). Les contrôleurs ont certes des possibilités d'investigations complémentaires auprès d'autres partenaires, mais ces informations ne concourent pas à l'établissement des scores de risques. En aucun cas, ces scores n'entraînent de conséquences automatiques. Les décisions en matière de contrôle relèvent toujours de professionnels et non du système d'information.

Par ailleurs, les techniques de datamining sont aussi utilisées de façon croissante pour favoriser l'accès aux droits pour les 20 à 30% de personnes qui n'y recourent pas. C'est ainsi que nous avons réalisé des campagnes d'appels sortants basées sur des techniques de datamining permettant d'ouvrir des milliers de droits à la prime d'activité ou à l'allocation de soutien familial.

De nouvelles campagnes seront organisées en ce sens dès 2023 et dans les années suivantes dans le cadre du projet de la « **solidarité à la source** ». Ce projet d'envergure, par la récupération directe des ressources des allocataires auprès du dispositif de ressources mutualisé prévu à cet effet, permettra de simplifier puis de supprimer de nombreuses obligations déclaratives à l'origine de nombreuses erreurs, suivies de contrôles, d'instabilités (indus, rappels) et d'incompréhensions dans notre relation aux allocataires. Nous en attendons des améliorations significatives, tant nous avons une conscience aigüe de la complexité et de l'instabilité du système pour ceux dont les revenus varient régulièrement.

Les **différences dans les natures de ressources** à déclarer en fonction des prestations sont également une problématique justement pointée par Changer de Cap, différences qui sont la traduction d'une sédimentation dans le temps de réglementations que la Cnaf et les Caf, en tant qu'opérateurs, se doivent d'appliquer. À ce titre, la Cnaf a contribué et poursuit sa participation aux travaux d'ampleur conduits sur l'harmonisation des bases ressources, et sur la détermination d'un « net social », présent sur les fiches de paie dès 2023, de nature à fortement simplifier les démarches déclaratives.

S'agissant des « suspensions » de droit, il convient là aussi de rectifier un certain nombre d'éléments véhiculés dans votre document et dans les médias, selon lesquels les Caf auraient des pratiques de suspension massives et arbitraires.

Les changements de vie familiale et professionnelle impliquent fréquemment un nouveau calcul des droits de l'allocataire. Dans de nombreux cas, la Caf dispose de tous les éléments pour sécuriser et verser le juste droit. Si un élément nécessaire à ce calcul est manquant au dossier et qu'il est attendu pour la mise à jour des droits, le versement des prestations peut être temporairement interrompu afin de ne pas continuer à payer à tort sur la base d'une situation erronée, et ainsi mettre l'allocataire dans l'obligation de rembourser des sommes versées indument par la suite.

Par exemple, lors de la déclaration d'une vie de couple, la Caf a besoin de connaître le nouveau conjoint, sa situation professionnelle et ses ressources. En effet, afin de calculer ce qui est dû à l'allocataire, la Caf prend en compte les ressources de toutes les personnes présentes au sein du foyer. Si ces éléments susceptibles de modifier le montant des droits ne sont pas reçus, la Caf n'est pas en capacité de déterminer un montant de prestation dû et ne peut donc procéder à aucun versement, celui-ci sera alors possible seulement après réception et calcul des nouveaux droits.

Il est important de préciser que les Caf ont pour instruction de **prioriser le traitement des dossiers qui peuvent présenter un risque de rupture** ou d'interruption de droits. Ainsi, les Caf ont la possibilité technique, notamment lors des opérations de traitement mises en œuvre avant les périodes de paiements mensuels le 5 du mois, de repérer les dossiers pour lesquels des droits sont interrompus ou « interruptibles » et pour lesquels des éléments nouveaux nous sont parvenus. L'objectif reste en permanence de limiter au maximum ces situations.

Ceci est différent de la notion de suspension de droit, qui obéit quant à elle à un régime juridique particulier. Il s'agit cette fois d'une sanction pour l'allocataire qui n'a pas répondu et qui devient défaillant au sens juridique du terme au bout de deux mois. La suspension des droits n'est pas immédiate, il y a toujours une information préalable des allocataires. La seule exception est lorsque la résidence de l'allocataire ne peut être confirmée, la suspension des droits est alors immédiate.

Toutes nos communications vers l'allocataire (accueil, téléphone, courriers, mails, site caf.fr) invitent celui-ci à déclarer le plus rapidement possible tous ces changements de vie.

S'agissant des erreurs et des fraudes, il n'existe aucune assimilation des deux notions dans les pratiques et la communication des Caf (la branche ne peut être tenue responsable des amalgames issus des reprises médiatiques et politiques sur ce sujet). La différence entre la volumétrie des indus et celle, infiniment moindre, des indus frauduleux, en atteste. Ainsi, sur l'ensemble des contrôles réalisés en 2021 (les 4 millions évoqués plus haut), 740.000 ont permis de détecter des indus, et parmi eux seulement 43.000 ont été qualifiés de frauduleux. Parallèlement, 351.000 ont permis de générer des rappels de droits, en faveur de l'allocataire. La bonne foi étant par principe présumée (loi Essoc), la qualification de fraude doit être démontrée, et il n'y a pas de confusion entre erreur et fraude, contrairement à ce que vous indiquez dans votre document. La qualification de la fraude est fondée sur l'intentionnalité, c'est-à-dire sur un caractère volontaire d'omission, de déclaration de faux éléments, et/ ou de récurrence dans les erreurs déclaratives. En tous les cas, il appartient à la Caf de démontrer le caractère intentionnel, et ce n'est qu'à l'issue que la fraude est qualifiée.

Le principe du **contradictoire** que vous évoquez dans votre argumentaire est un principe général du droit qui s'applique aux procédures judiciaires, et respecté comme tel par la Caf en cas de contentieux. Toutes les voies de recours prévues par le droit aux décisions des Caf sont appliquées. Toutefois, nous reconnaissons que les notifications d'indus de la branche ne sont pas totalement satisfaisantes dans leur forme. Leur contenu fait l'objet en permanence de travaux de remise à plat. Leur bon équilibre demeure néanmoins complexe : trop étayées en explications de faits et de droit, elles ne sont pas accessibles et compréhensibles pour le plus grand nombre ; trop synthétiques, elles sont considérées comme incomplètes.

Le respect du reste à vivre dans le recouvrement des créances est une obligation réglementaire du Code de la sécurité sociale que la branche applique, intégrée comme telle dans notre système d'information. À ce titre, les modalités de remboursement prévoient bien l'application d'un plan de remboursement personnalisé, adapté à la situation de l'allocataire, qui peut faire l'objet d'un étalement plus long si l'allocataire en fait la demande et que celle-ci apparaît justifiée. La notion de reste à vivre ne peut en revanche pas trouver à s'appliquer lorsque des éléments manquent pour déterminer les montants de prestations dues. (cf supra)

Concernant l'intéressement des salariés de l'institution, il s'agit d'un intéressement collectif, qui s'effectue sur un ensemble d'indicateurs qui embarquent l'intégralité des activités des Caf. Elles portent aussi bien sur le respect de certains délais, de réponses téléphoniques, de qualité des traitements, que de développement des services aux familles, et ne se limitent pas aux activités de contrôle. Il est donc faux de prétendre que les contrôleurs seraient poussés dans une logique de

rendement tous azimuts. Il **n'existe pas par ailleurs d'intéressement individuel des contrôleurs sur leurs résultats.**

Les contrôles mis en œuvre par les contrôleurs font l'objet de travaux de fond pour se **professionnaliser** sans cesse et s'adapter aux évolutions du droit, au travers des formations que suivent nos collègues ainsi que des procédures de contrôle utilisées. Les exemples de pratiques que vous avez relevées dans les quelques témoignages que vous avez recueillis ne reflètent pas la qualité du travail réalisé, qui fait l'objet de peu de contestations en réalité.

2) Sur la présence humaine dans les Caf et leur rôle majeur dans l'accès aux droits

En premier lieu, car c'est l'aspect le plus important, la branche famille compte à la fin 2022 près de 35 000 collaborateurs, dédiés à titre principal à l'accompagnement et au versement des prestations pour les allocataires. Contrairement à ce que vous indiquez, **nous n'avons pas diminué nos effectifs de 2500 salariés.** Notre trajectoire au titre de la Cog 2018-2022 prévoyait la diminution de 1700 salariés en CDI et de 400 salariés en CDD, mais la branche a bénéficié de plusieurs mesures d'octroi de postes pour faire face aux réformes qui n'étaient pas prévues, notamment au titre du développement des services de l'Aripa autour de l'intermédiation financière des pensions alimentaires. Au total, ces effectifs ont diminué un peu plus que prévu pour ce qui est des CDD (de l'ordre de 500) mais beaucoup moins au titre des CDI (de l'ordre de 800 emplois), ce qui contredit aussi l'idée qu'il y aurait une précarisation des statuts d'emplois dans nos organismes.

S'agissant du soutien aux allocataires les plus fragiles, nous sommes conscients que les prestations de solidarité sont nécessaires aux personnes qui en bénéficient pour se nourrir et se loger. Aussi, même si nos délais de traitement sont en moyenne plus longs depuis les difficultés informatiques rencontrées en 2021, **nous continuons à prioriser le traitement des demandes de minima sociaux :** revenu de solidarité active (Rsa) et allocation aux adultes handicapés (Aah), afin que ces aides leur soient versées le plus rapidement possible. Cette volonté ne s'est jamais démentie dans les dernières années, la Cnaf ayant toujours maintenu une vigilance absolue sur ce sujet dans le pilotage de son réseau, y compris lorsque ce principe a entraîné la nécessité de dégrader d'autres indicateurs de gestion. A ce titre, les délais indiqués par les Caf sur caf.fr, souvent plus longs, sont en réalité les délais des dossiers ayant la plus grande antériorité, et ne reflète donc pas le délai réel de traitement appliqué aux bénéficiaires de minima sociaux.

L'utilisation des outils numériques dans la relation de service avec nos publics n'est pas par principe un frein à l'accès aux droits pour tous. Pour nombre d'allocataires, ces outils correspondent parfaitement à leurs besoins, et davantage que nos modalités de contacts traditionnelles. Ainsi, le site caf.fr est un des tous premiers sites de la sphère publique avec plus de 600 millions de visites par an. L'application mobile en génère quant à elle 500 millions. Les consultations très fréquentes des comptes allocataires sur ces supports ne sont pas l'apanage d'un public « à l'aise » avec le numérique, ou perçu comme tel. Elles constituent un moyen de réassurance pour nombre d'allocataires dont les revenus sont très dépendants des versements passés ou à venir de la Caf. Elles permettent également de réaliser des démarches : près de 70 millions par an sont réalisées en ligne.

Bien sûr, la branche a conscience que tous les allocataires ne sont pas égaux sur ce sujet, et que **des offres d'accompagnement différenciées** doivent être proposées pour garantir un accès aux droits de tous les publics, et particulièrement de ceux qui demeurent le plus en difficulté face au numérique.

- Les Caf répondent chaque année à plus de **11 millions d'appels**, via le 3230. Dans la logique de facilitation de l'accès aux droits des plus vulnérables prévue par la Loi Essoc, la branche a mis en place un numéro d'appel court et non surtaxé depuis fin 2020.

- L'accompagnement aux démarches en ligne par des conseillers de service aux usagers est organisé dans l'ensemble des accueils de la Caf, qui reçoivent plus de **5 millions de visites chaque année**.
- En cas de problématique particulière sur leur dossier, les allocataires peuvent être reçus en rendez-vous avec des gestionnaires conseil allocataires, qui sont en charge du traitement des dossiers et peuvent intervenir directement sur leur situation. Cela représente près de **2,5 millions de rendez-vous par an**, qui peuvent être assurés par des agents confirmés de la Caf à l'accueil ou au téléphone si l'allocataire le souhaite, lui évitant ainsi de se déplacer.
- Plus de **300 000 « rendez-vous des droits »** sont par ailleurs réalisés par des gestionnaires conseil ou des travailleurs sociaux auprès des allocataires les plus vulnérables. Il s'agit d'un entretien personnalisé pour faire le point sur un grand nombre de droits sociaux, qu'ils soient gérés ou non par les Caf. Le « rendez-vous des droits » a pour objectif de proposer, dans une démarche proactive et individualisée, une information complète et adaptée et un accompagnement renforcé pour les personnes qui en ont le plus besoin. Une enquête de grande ampleur menée auprès de 5000 allocataires montrait que la moitié indiquait avoir ainsi bénéficié de droits nouveaux.¹
- Au-delà d'assurer une partie de ces rendez-vous des droits, les **1920 travailleurs sociaux** (assistants de service social et conseillers en économie sociale et familiales) de la branche conseillent et accompagnent près de **200 000 familles allocataires** chaque année en fonction de différentes situations de vie fragilisantes (séparations, monoparentalité, décès d'enfants ou de parents, impayés de loyer). Consciente de la nécessité de renforcer l'implication de la Caf au côté de ces allocataires en difficulté, la Cnaf a fortement encouragé les directeurs de Caf à renforcer la pratique d'accompagnement approfondie par les travailleurs sociaux, dans une vision très large de l'accès aux droits et dans une logique de prévention de difficultés sociales plus grandes.
- Afin de renforcer notre maillage territorial, le développement des **partenariats d'accueil** a été un axe fort de notre politique de relation de service, avec la création en 2015 de labels nationaux « point numérique Caf » et « point relais Caf » pour proposer un accompagnement de proximité par des partenaires locaux formés par la Caf. Les partenaires bénéficient d'une formation initiale et sont régulièrement invités par les Caf à des sessions d'information sur les actualités réglementaires et digitales.
- Pour aller encore plus loin dans ce sens, la branche participe à la politique nationale des « **France Service** », qui permet un service de proximité : les Caf se mobilisent sur la formation des 2379 structures labellisées. Différents outils sont à disposition de leurs agents pour faire le lien avec la Caf en cas de question complexe. Les agents peuvent également accompagner les usagers pour prendre un rdv (téléphonique, visio ou physique) avec un agent Caf. Cette politique a été pensée dans une logique de renforcement de la proximité dans des territoires moins bien couverts et d'accompagnement aux démarches numériques. Elle n'a pas visé à remplacer l'accueil en agence Caf, qui continue de représenter 90% des contacts physiques.
- Au-delà, la branche finance de nombreuses **actions d'inclusion numérique** au titre de son action sociale, en lien avec l'ensemble de ces partenaires gestionnaires de service aux

¹https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/cnaf/Nous_connaitre/Recherche_et_statistiques/Essentiel/essentiel%20-%20RDV%20droits.pdf

familles, et en particulier le réseau des 4000 structures d'animation de la vie sociale que les Caf agréent et cofinancent. Ces partenaires organisent régulièrement des ateliers d'inclusion numérique, souvent couplés à des ateliers sociolinguistiques ou à d'autres actions d'insertion sociale. Pour les allocataires en situation d'**illettrisme**, les Caf ont coconstruit un kit avec l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (Anlci) afin de sensibiliser les agents à la prise en charge de ces publics et de leur donner des clés pour un accompagnement bienveillant. Ce kit comprend des fiches « pas à pas », dans un langage accessible, simple et visuel, pour expliquer les étapes des principales démarches en ligne. La branche Famille propose également différents contenus vidéo pour faciliter l'accès à l'information.

- Afin de dynamiser tous ces partenariats autour de l'accès aux droits, les Caf intègrent de façon très volontariste cette thématique, assortie d'actions concrètes à réaliser, dans les **conventions territoriales globales** qu'elles signent avec les élus locaux.

Certes, comme indiqué ci-dessus, les Caf rencontrent des difficultés à faire face aux charges depuis la réforme des aides au logement de 2021. Des plans d'actions ont parfois conduit certains organismes à réduire les amplitudes horaires ou à suspendre très temporairement telle ou telle modalité de contact. Mais ces restrictions n'ont été utilisées qu'en dernier recours, avec parcimonie, et pour permettre le traitement des dossiers prioritaires des allocataires, le retard entraînant de nombreuses sollicitations dont le traitement peut lui-même accentuer les retards.

La prochaine Convention d'objectif et de gestion (Cog), à travers **la réforme de la solidarité à la source, visera à simplifier le parcours des allocataires et à renforcer la lutte contre le non-recours**. Nous souhaitons que cela s'opère à la fois grâce aux possibilités offertes par les nouvelles technologies, mais aussi par une mobilisation humaine et partenariale renforcée dans l'accueil de nos publics.

3) La transparence, base de la justice

En premier lieu, vous critiquez la Cnaf pour **l'absence de publication des Lettres réseau et Informations techniques qu'elle adresse à son réseau**. Il nous semble que cette critique est largement à nuancer dans la mesure où d'une part la Cnaf publie les circulaires ou lettres aux réseaux qui présentent un intérêt à être portées à la connaissance des publics ou des partenaires, lorsqu'elles comportent des données opposables ou font grief, et par ailleurs diffuse régulièrement des communications à destination du public sur ses politiques, retraduites dans un mode davantage vulgarisé pour être accessibles au plus grand nombre. Bien évidemment, ceci est perfectible, et la Cnaf s'attache et continuera de s'attacher à améliorer régulièrement la communication qu'elle fait de ses politiques, sous différentes formes. Il serait en revanche incompréhensible d'attendre d'elle ce qui n'est attendu d'aucune autre organisation, à savoir la publication de la moindre instruction donnée à son réseau, dont la plupart n'ont aucun impact sur l'application des règles de droit, et ne portent que sur des dispositions de gestion interne, comme par exemple les modalités de traitement d'une situation dans notre système d'information.

S'agissant de la fourniture des données et traitement algorithmiques, la Cnaf communique chaque année, à l'occasion du bilan annuel qu'elle en fait, y compris devant la presse, sur sa politique de contrôle et de lutte contre la fraude, dont l'usage du datamining. Elle communique également les données individuelles retenues les concernant à toute personne en faisant la demande, dans le respect de ses obligations, avec le souci de ne pas complexifier la compréhension des publics. Sur ce point, une communication individuelle plus large ne peut se faire qu'en s'accompagnant d'une plus forte pédagogie sur l'utilisation de ces données, que ce soit en matière de contrôle mais aussi et de plus en plus, de lutte contre le non-recours.

Nous conservons à ce stade une certaine prudence en matière de communication plus globale sur ces données, afin d'éviter que soient développées des stratégies de contournement par des personnes mal intentionnées, au moment même où des dispositifs de fraude de plus en plus sophistiqués viennent altérer le système. Néanmoins, consciente des enjeux éthiques autour de cette question, la Cnaf a saisi la Commission d'accès aux documents administratifs, afin de vérifier ce qui lui incombe de faire en la matière, et de trouver le juste point d'équilibre entre nécessaire communication individuelle mais également préservation du système de protection sociale.

S'agissant de la médiation, la nomination récente d'une médiatrice nationale, membre du comité exécutif, non seulement à la tête du service médiation et de l'animation des médiateurs locaux, mais d'un périmètre large autour de la protection des données et des valeurs de la République, vise à inscrire la protection des droits des allocataires dans toutes nos décisions.

Sur le terrain, la structuration depuis plusieurs années du réseau des médiateurs administratifs locaux, a permis à cette activité de jouer un rôle aujourd'hui considérable dans le traitement des réclamations de nos publics. Elle s'appuie sur 149 médiateurs (a minima 1 par caf). Il s'agit d'un recours qui est efficace, souvent plus pertinent qu'un recours contentieux, en particulier pour les publics précaires pour qui les procédures devant le tribunal judiciaire peuvent être plus longues. En 2021, le réseau a ainsi traité près de 20 000 situations. 39 % de ces médiations ont abouti à une révision de la décision initiale, permettant de verser 12 M€ de rappels et d'annuler 1,3M€ d'indus injustifiés. Courant 2023, la saisine du médiateur sera facilitée par la création d'une téléprocédure (qui ne se substituera pas aux moyens de saisine actuels).

L'activité des professionnels en charge de la médiation fait l'objet de la production d'un rapport annuel par caisse et d'un rapport national consultable qui reprend les éléments probants issus du terrain et sert de base de travail pour faire évoluer les pratiques en interne et d'un point de vue législatif ou réglementaire. Elle fait également l'objet de nombreux partenariats, notamment avec l'institution du Défenseur des droit et ses délégués locaux, tout comme avec les autres médiateurs des autres grands réseaux de service public.

Les consignes en matière de médiation et les bonnes pratiques du processus recours prévoient que médiation et contentieux travaillent en concertation. Il est également prévu qu'en cas de saisine simultanée, priorité soit donnée à l'intervention du médiateur, principalement à des fins pédagogiques.

Les contestations adressées à la CRA font état d'un désaccord. Les demandes d'intervention du médiateur relèvent davantage de l'incompréhension ou du mécontentement. Les champs d'intervention sont différents mais complémentaires. Cela ne se substitue pas aux situations d'urgence que les Caf traitent également localement.

4) La maîtrise du recours à des prestataires externes en matière de numérique

Les marchés dits de « Tierce Maintenance Applicative » souscrit par la Cnaf fin 2022 et que vous évoquez dans votre plateforme de propositions visent à disposer de ressources externes venant en **renfort des 800 professionnels de la Direction des systèmes d'information** de la Cnaf pour assurer l'ensemble des évolutions du système d'information rendues nécessaires par l'évolution de la réglementation. Ces marchés concernent l'ensemble des domaines applicatifs de la branche ainsi que certains portails, qui ne se limitent pas à la relation aux allocataires.

Contrairement à ce que vous écrivez, ces marchés ne s'inscrivent pas dans une stratégie de « multiplication » des contrats avec des prestataires externes à la branche. Ceux-ci ne font en effet que reconduire des marchés antérieurs notifiés en 2018, pour la plupart attribués pour 4 ans, qui concernaient pour l'essentiel les mêmes périmètres applicatifs.

Par ailleurs, le chiffre de près de 500 M€ que vous indiquez, qui a été repris par un article du journal Libération le 5 janvier dernier, ne constitue pas une prévision de dépense mais le montant plafond maximum des marchés souscrits, ce qui est très différent. La prévision de dépenses, publique également dans le cadre de l'appel d'offres, s'établit autour de 240M€ sur 6 ans. Ce montant semble certes important et l'on pourrait souhaiter idéalement ne pas avoir besoin de ressources externes pour gérer l'ensemble des composants de notre système d'information. Pour autant, ces montants qui avoisinent les 40M€/an, ne sont en rien disproportionnés au regard :

- de la part qu'ils représentent dans nos coûts informatiques, évaluée à **30,3%** en 2021, ce qui est conforme à ce qui s'observe dans des services publics proches, et est même inférieur à certains réseaux mis en avant dans votre plateforme de propositions ;
- des 95 milliards d'euros de dépenses de la branche (ces prestations externalisées représentent ainsi **0,04%** des versements effectués par les Caf) ;
- de la nécessité qu'a régulièrement la branche de faire face à des **besoins ponctuels** en compétences et expertises complémentaires dans la conduite de projets de **réformes urgentes** lorsque les capacités des services ne permettent pas d'absorber la charge nécessaire à leur mise en œuvre dans les délais impartis.

À noter que tous les marchés visés ont fait l'objet de procédures d'achat formalisées, par appels d'offre ouverts, conformément au Code de la Commande publique, et qu'ils font l'objet d'un contrôle scrupuleux par le contrôleur général économique et financier placé auprès de la Cnaf.

Ces prestations sont réalisées à chaque fois **sous la responsabilité des équipes internes de la Cnaf**. Par ailleurs, elles s'inscrivent dans le respect des méthodes de conduite de projet appliquées par la branche qui donnent aux maîtrises d'ouvrage constituées par des salariés de la Cnaf la prérogative de déterminer les spécifications fonctionnelles et d'établir des stratégies de tests de recette pour vérifier la bonne implantation de la réglementation.

Il n'y a donc **aucune stratégie de privatisation ouverte ou rampante du service public** via la passation de ces marchés. La Cnaf reste l'unique décisionnaire de sa stratégie en la matière, qui ne consiste pas à « tout automatiser » ou à croire à des vertus magiques du numérique, mais bien à l'utiliser au service du juste droit pour tous ceux qui y sont éligibles. Le suivi des incidents fait l'objet de remontées rigoureuses et dont la résolution progressive est suivie par les maîtrises d'ouvrage. Le tout s'effectue sous le **regard permanent de la Cour des comptes** qui procède chaque année, dans le cadre de ses audits de certification, à des tests de détail pour vérifier notamment que la législation est correctement appliquée par les Caf. Dans le cadre de ces audits, elle s'appuie sur des experts spécialement dédiés au contrôle de notre système d'information.

Conscient que les habitudes et les besoins du public ont changé, le service public des Allocations familiales travaille en continu à la **modernisation de ses offres**. Pour ce faire, des usagers sont associés pour exprimer leurs attentes. Le lien privilégié avec des têtes de réseau investies dans l'accompagnement à l'accès aux droits a permis à la Cnaf d'élaborer en co-construction certains outils à destination des allocataires, comme le kit de formation réalisé avec les bénévoles des restos du cœur. Ces travaux concernent également le développement de nouveaux parcours de contact répondant à la volonté constante de la Cnaf d'améliorer la prestation de service et les délais de traitement.

Désireuse de s'appuyer en permanence sur les données les plus objectives en la matière, la Cnaf mobilise régulièrement des travaux de recherche sur ces sujets. Nous vous renvoyons sur ce point au numéro de la revue Informations sociales sur « services publics services numériques », paru en 2022 : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2022-1.htm> Ainsi que la très récente livraison de notre « Revue des politiques sociales et familiale » consacrée à la dématérialisation des services publics et à l'accès aux droits. <https://www.cairn.info/revue-des-politiques-sociales-et-familiales-2022-4.htm>

Nous conduisons également des évaluations, le plus souvent pluridisciplinaires et interrogeant les bénéficiaires et les acteurs des politiques étudiées, dont les résultats sont publiés dans leur intégralité dans nos collections.

Nous questionnons également nos allocataires sur leur perception de la qualité de service des Caisses d'allocations familiales, enquête également mise en ligne : https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/cnaf/Nous_connaitre/Recherche_et_statistiques/Essentiel/Essentiel%20Collection%20%20Statistiques_211.pdf

5) S'agissant des choix budgétaires des pouvoirs publics

Nous ne nous prononcerons pas sur vos propos finaux qui dépassent le cadre technique de notre correspondance pour aller vers d'autres considérations sur lesquelles la branche se soumet à son devoir de neutralité. Nous pouvons néanmoins attester de la sensibilité forte de nos tutelles à l'efficacité du service public porté par les Caf, pour rendre un service de qualité à nos concitoyens, ce qui implique nécessairement les moyens d'intervention, moyens humains et moyens financiers adaptés.