

RAPPORT  
D'ACTIVITÉ

20  
17





# SOMMAIRE

- 3 La branche Famille en bref
- 6 Interview croisée de Vincent Mazauric et Isabelle Sancerni
- 10 L'année 2017 en chiffres
- 12 Une année en famille

## LES TEMPS FORTS 2017

- 16 L'Aripa, l'agence au service des parents séparés
- 18 Mieux prendre en compte le handicap dans les politiques portées par la branche Famille
- 20 Famille : au plus proche des parents et des enfants
- 24 Du logement à la vie associative : améliorer le cadre de vie
- 26 Solidarité et insertion : des droits pour tous
- 28 Qualité de service : des résultats en progression

## DES MOYENS ET DES HOMMES

- 34 Des études et des recherches au service des politiques publiques
- 36 Relations internationales : la branche Famille ouverte sur le monde
- 38 Ressources humaines : performance et qualité de vie au travail
- 40 Un système d'information vers une offre 100% dématérialisée
- 42 Maîtriser les risques et améliorer la qualité de service

## VERS UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE DES COMPTES DE LA BRANCHE FAMILLE

- 48 51,2 milliards d'euros de dépenses de la branche Famille
- 50 Les prestations versées pour le compte de l'État et des départements

## UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

- 54 La branche Famille dans son environnement
- 56 Le conseil d'administration de la Cnaf : une gouvernance active
- 58 Composition du conseil d'administration de la Cnaf
- 60 Gestion de la branche Famille : la Cnaf, tête de réseau innovante
- 62 Organigramme des services de la Cnaf

## GLOSSAIRE

### Directeur de la publication

Vincent Mazauric

### Directrice de la rédaction

Delphine Loez

### Rédactrice en chef

Maiwenn Convert

### Rédaction

Camille Jaunet (All contents)

### Secrétariat de rédaction

Hélène Dachy

### Maquette et mise en page

Frédérique Chapelle

### Crédits photos

Photothèque Cnaf



Retrouvez le rapport développement durable de la branche Famille sur [caf.fr](http://caf.fr)

# UNE ANNÉE TOURNÉE VERS L'AVENIR

Quels sont les temps forts qui ont rythmé l'année 2017 et comment se dessine 2018 à l'orée d'une nouvelle Cog ? Rencontre avec Isabelle Sancerni, présidente du conseil d'administration de la Cnaf, et Vincent Mazauric, directeur général.



## LA CNAF A FÊTÉ SES 50 ANS. QUE VOUS INSPIRE UN TEL HÉRITAGE ?

**Isabelle Sancerni :** Voilà cinq décennies que notre Branche accompagne toutes les familles, quels que soient leurs revenus ou leur composition. En 50 ans, la cellule familiale a connu bien des évolutions. Cependant, nous avons toujours été présents, prêts à servir d'amortisseur en cas de crise. Nous nous sommes adaptés, tout en restant fidèles à nos principes fondamentaux. Les Caf constituent le premier témoin des changements de la société. Elles possèdent une véritable capacité d'innovation, fondée sur leur expérience, sur le contact quotidien des personnels des Caf avec les familles. De ce fait, quand de bonnes pratiques naissent dans un département, il est facile ensuite de les généraliser. Nous avons reçu en héritage cette aptitude à être au plus près des allocataires, à laquelle nous tenons.

**Vincent Mazauric :** Les principaux éléments à retenir sont la force et la vitalité de la protection sociale dans notre pays. Malgré les années, elles restent intactes. Bien entendu, la société change et certaines difficultés, notamment sanitaires, ont disparu. Mais d'autres apparaissent, comme celles qui sont liées à la nouvelle composition des familles. Pour surmonter ces nouvelles difficultés sociales, notre force réside dans notre réseau. En effet, les Caf ont précédé la Cnaf et cette forme de société maillée nous procure vitalité et initiative. Les institutions ont changé, tout comme les compétences des collectivités territoriales, qui sont nos partenaires essentiels. Nous sommes en mesure, grâce à ces années d'expérience et de réflexion, de réunir ces nouveaux acteurs et de travailler ensemble.

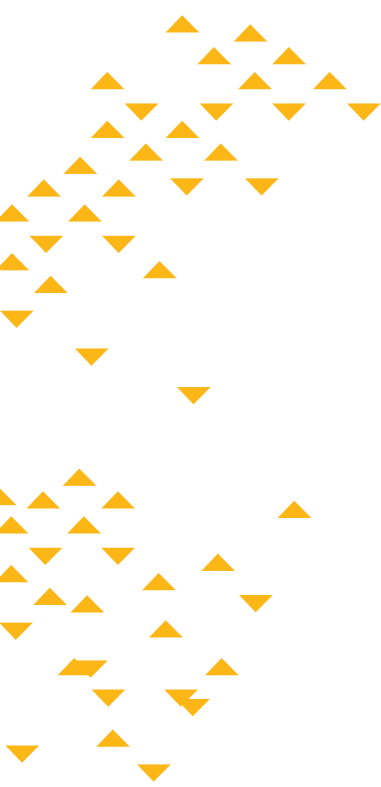
## DE QUELLES FAÇONS LA BRANCHE PRÉVOIT-ELLE D'AMÉLIORER L'ACCÈS AU JUSTE DROIT ?

**VM :** Il existe une pluralité d'attitudes qui s'adaptent à la pluralité des situations. Ces dernières années, nous avons vu des progrès importants dans l'accès au juste droit, notamment grâce à la vérification de chaînes d'information, le data mining, qui nous permet d'exploiter utilement les données. Une expérimentation menée en Gironde, par exemple, a recensé les personnes dont les droits n'avaient pas été activés. Elle est aujourd'hui progressivement étendue à l'ensemble du territoire. Nous œuvrons aussi à la simplification des prestations. Actuellement, nous sommes face à une articulation de dispositifs complexes et nous nous devons d'être attentifs et prévenants afin d'accompagner les usagers.

Cette attention constante se voit notamment dans la création des maisons de services au public, qui permettent d'être au plus près des besoins des usagers et de leurs représentants. Cette plus grande simplicité passe aussi par l'accès à distance. Mais il nous faut éviter les embûches. En effet, de nombreuses erreurs risquent d'être commises par les allocataires, la plupart de bonne foi. Il nous faut les prévenir des risques encourus et les accompagner en cas d'erreur. C'est une autre manière d'améliorer l'accès au juste droit. Enfin, le prélèvement à la source va transformer le recueil de données. Nous n'aurons plus besoin que les usagers nous transmettent des informations tous les trimestres, cela facilitera leurs démarches.



# L'ANNÉE 2017 EN CHIFFRES



Nombre d'allocataires d'au moins une prestation : **12,7 millions**

Nombre de personnes couvertes : **31,6 millions**

Total des prestations versées par les Caf en 2017 : **89,7 milliards d'euros**, dont dépenses du Fonds national d'action sociale : **5,7 milliards d'euros**

Nombre de Caf : **101** (dont 2 caisses communes de Sécurité sociale)

Nombre d'appels téléphoniques traités par les agents : **18,1 millions**

Nombre de courriers arrivés : **110,8 millions**

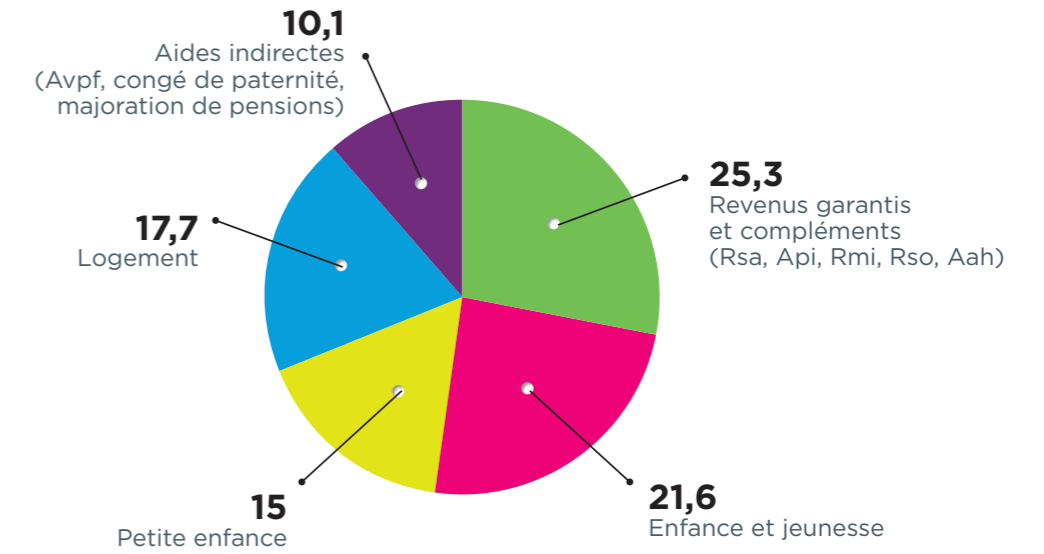
Nombre de pièces arrivées : **173,7 millions**

Nombre de visites à l'accueil : **9,7 millions**

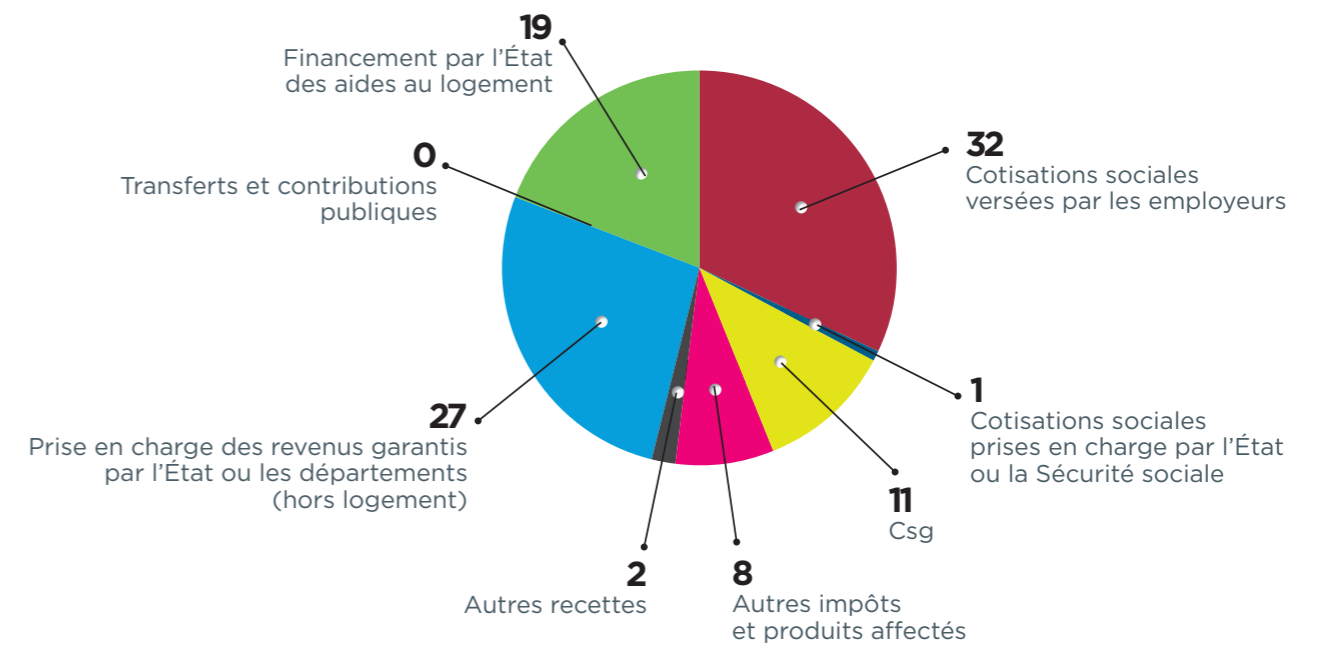
Nombre de visites sur le site caf.fr : **337 millions**

Nombre de places en accueil collectif (crèches, haltes-garderies...) : **409 472**

## TOTAL DES PRESTATIONS VERSÉES PAR LES CAF (EN MILLIARDS D'EUROS)



## RÉPARTITION DES RECETTES AFFECTÉES AUX PRESTATIONS FINANÇÉES OU VERSÉES (EN %)





A photograph of a woman with dark hair pulled back, wearing black-rimmed glasses and a light green button-down shirt. She is smiling and looking towards the right. In the foreground, a young child with dark hair and blue eyes is looking in the same direction. The child is wearing a light-colored patterned dress. The background is blurred, showing other people in a room. A white horizontal line is positioned above the text.

# LES TEMPS FORTS 2017

Conformément aux objectifs de la Cog, la branche Famille a poursuivi en 2017 sa mission d'accompagnement des familles et de lutte contre les inégalités territoriales et sociales en visant un service de qualité.



# L'ARIPA, L'AGENCE AU SERVICE DES PARENTS SÉPARÉS

La création de l'Agence de recouvrement des impayés de pensions alimentaires (Aripa) en janvier 2017 répond à de forts enjeux de justice sociale, en apportant aux parents vivant une

séparation une réponse complète, ainsi qu'un meilleur accès à leurs droits. L'Aripa constitue également une étape supplémentaire dans le soutien apporté aux familles monoparentales.

## Chiffres clés

760 000 bénéficiaires de l'allocation de soutien familial

350 000 séparations par an dont 175 000 couples avec des enfants mineurs

35 % de pensions alimentaires impayées ou irrégulièrement payées

350 experts spécialisés en Caf

28 353 procédures de recouvrement actives

700 appels par jour en moyenne sur le numéro national de l'Aripa

40 000 visiteurs en moyenne par mois sur le site [www.pension-alimentaire.caf.fr](http://www.pension-alimentaire.caf.fr)



## UN SERVICE NATIONAL PORTÉ PAR LES CAF

Créée par la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2017, l'Aripa est adossée à la Cnaf, en lien avec la Ccmsa, et s'appuie sur un réseau de 22 Caf pivots en matière d'allocation de soutien familial (Asf) et de recouvrement des pensions alimentaires, les Caf des Dom, ainsi que la Msa de Sud-Champagne pour les personnes relevant du régime agricole.

Les services proposés sont portés par toutes les Caf afin de faciliter les

démarches de recouvrement des impayés et accompagner les parents séparés en leur proposant des aides et un accompagnement individuel (intervention sociale, service de médiation familiale, soutien à la parentalité, information...).

L'Aripa bénéficie d'un parcours de contact dédié, avec une plateforme téléphonique spécifique (0821 22 22 22) et un site Internet commun avec la Msa : [www.pension-alimentaire.caf.fr](http://www.pension-alimentaire.caf.fr).

La phase amiable du recouvrement auprès du parent débiteur est privilégiée, ce qui permet de solder 41% des dossiers d'impayés. Un premier contact est pris avec le parent défaillant car les situations de divorce sont souvent complexes et la situation professionnelle

du débiteur a pu se dégrader depuis la séparation ou le jugement de divorce. Puis, tous les moyens de recouvrement sont mis en œuvre, y compris le paiement direct auprès d'un tiers, la saisie sur rémunération ou même le recouvrement public.

## LA MOBILISATION DES PARTENARIATS

L'Aripa s'inscrit dans la dynamique partenariale de la branche Famille au niveau national et différentes conventions ont été conclues, au niveau national, avec le Centre national d'information sur les droits des femmes et des familles et avec le ministère de la Justice concernant la médiation familiale et les espaces de rencontre. Sur les territoires, des partenariats sont développés avec les instances existantes – les schémas départementaux des services aux

familles, le conseil départemental de l'accès aux droits ou encore les tribunaux de grande instance – afin de concilier l'approche préventive et amiable, d'une part, et l'approche contentieuse suivie par l'institution judiciaire, d'autre part.

Enfin, des liens étroits avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères renforcent la coordination en matière de recouvrement des pensions alimentaires auprès des débiteurs résidant à l'étranger.

## UNE NETTE PROGRESSION DU RECOUVREMENT

L'année 2017 a permis de poursuivre la spécialisation des agents des Caf en matière de recouvrement des impayés de pensions alimentaires, et d'améliorer la qualité de service.

Les résultats sont en nette progression :

- taux de recouvrement de 63%, en progression de + 6% en un an ;
- augmentation constante du nombre de procédures de recouvrement des impayés de pensions alimentaires, soit près de + 10% depuis la création de l'Aripa ;
- montant des sommes recouvrées en 2017 : 48 millions d'euros.



# FAMILLE : AU PLUS PROCHE DES PARENTS ET DES ENFANTS

## DÉPLOIEMENT DES SCHÉMAS DÉPARTEMENTAUX DES SERVICES AUX FAMILLES ET DES CONVENTIONS TERRITORIALES GLOBALES

Pour réformer la gouvernance des politiques de petite enfance et d'accompagnement à la parentalité, il a été proposé en juillet 2013 de créer les schémas départementaux des services aux familles (Sdsf). Dès 2014, 19 départements étaient engagés dans la démarche de préfiguration des Sdsf. Aujourd'hui, chaque département a désormais son schéma départemental des services aux familles.

Les conventions territoriales globales (Ctg) sont un outil privilégié pour décliner sur les territoires les

orientations des Sdsf mais également des schémas d'animation de la vie sociale, ou encore d'accessibilité aux services. En effet, une Ctg permet de consolider un projet de territoire sur quatre ans au travers d'un partenariat entre une collectivité et la Caf, qui peut associer les autres acteurs locaux. Elle fédère ressources et compétences pour la mise en œuvre des politiques de la petite enfance, la jeunesse, la parentalité, l'accès aux droits, le logement, l'inclusion numérique... Fin 2017, 234 Ctg étaient signées.

## DÉVELOPPEMENT DE L'ACCUEIL DES JEUNES ENFANTS

La couverture en mode d'accueil formel (autre que la famille) du jeune enfant a connu une progression : 56,6% des enfants de moins de 3 ans sont accueillis au sein d'un mode d'accueil formel (crèche, assistant maternel ou garde à domicile) en 2015, contre 53,2% en 2012. En 2017, 16 154 nouvelles places en accueil collectif ont été

créées, soit 51 226 places depuis 2013, dont 59% en zone prioritaire (soit 4 points de plus par rapport à la Cog précédente). S'agissant de l'accueil individuel, la branche Famille consacre 6 milliards d'euros, permettant à près de 700 000 familles de faire garder leurs enfants par un assistant maternel.



## FACILITER L'ACCUEIL DES ENFANTS PORTEURS DE HANDICAP

Pour favoriser l'accueil des enfants de moins de 12 ans porteurs d'un handicap dans les établissements d'accueil du jeune enfant (Eaje) et les accueils de loisirs sans hébergement (Alsh), les Caf ont mobilisé en 2017

près de 22 millions d'euros sur le fonds publics et territoires. Ainsi, 23 400 enfants bénéficiaires de l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé (Aeeh) ont pu être accueillis en milieu ordinaire.

▼ LIEUX  
d'accueil  
enfants-parents  
soutenus

1535

## HARMONISER LES PRESTATIONS FAMILIALES SUR TOUT LE TERRITOIRE

Dans le cadre de la loi du 28 février 2017, un rapprochement entre la réglementation applicable dans les départements ultra-marins et celle de métropole a été mis en œuvre en 2017, notamment avec l'augmentation des plafonds de ressources pour le complément familial et l'extension du périmètre

des prestations ouvrant droit à l'assurance vieillesse du parent au foyer.

À Mayotte, des mesures visent à renforcer les prestations familiales : complément familial, allocations familiales, allocation adulte handicapé et allocation d'éducation de l'enfant handicapé.

## SOUTENIR LA PARENTALITÉ

La politique de soutien à la parentalité de la Branche vise à répondre aux différentes préoccupations des parents : arrivée d'un enfant, scolarité, santé, difficultés relationnelles... Cette action a permis de soutenir en 2017 :

- 8 318 actions Reap - réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents (946100 participants) ;
- 1535 lieux d'accueil enfants-parents ;
- 2856 contrats locaux d'accompagnement à la scolarité (173558 enfants) ;
- les dispositifs « Aide aux vacances familiales » et « Aide aux vacances sociales » (près de 360 000 parents et enfants).

Parmi les lieux favorisant la qualité du lien d'attachement entre les parents et les très jeunes enfants, les lieux d'accueil enfants-parents (Laep) accueillent les enfants de moins de 6 ans et le parent ou adulte référent qui les accompagne. Avec un Laep pour 3130 enfants de moins de 6 ans, l'objectif fixé par la Cog 2013-2017 a été dépassé en 2017.

Sur le champ de la séparation, en 2017, 60 Caf ont proposé des séances d'information collectives « parents après la séparation ». Les Caf soutiennent 268 services de médiation familiale qui ont profité en 2017 à plus de 45 000 parents et des espaces de rencontre. Enfin, 42 000 familles ont été accompagnées par un travailleur social. La création de l'Agence de recouvrement des impayés de pensions alimentaires en janvier 2017 vient compléter ces offres de services.

La Cnaf a également été associée à l'élaboration par l'État d'une stratégie nationale de soutien à la parentalité, destinée à prévenir précocement les fragilités pouvant peser sur les relations intrafamiliales.



### Agir en faveur de la jeunesse

L'année 2017 a été marquée par la décision des pouvoirs publics d'assouplir la réforme des rythmes éducatifs, entraînant, dès la rentrée scolaire de septembre 2017, le retour à la semaine de quatre jours dans certaines communes. Dans l'attente de la nouvelle Cog, les Caf ont pu accompagner les communes concernées pour permettre un accueil des enfants sur le temps libéré du mercredi. De même, les expérimentations en faveur d'une nouvelle prestation de service dédiée aux jeunes de 12 à 17 ans, qui ne trouvent pas forcément leur place dans les accueils de loisirs, se sont poursuivies dans la perspective de création du dispositif dans la nouvelle Cog.

# DU LOGEMENT À LA VIE ASSOCIATIVE : AMÉLIORER LE CADRE DE VIE

## SIMPLIFIER L'ACCÈS AU LOGEMENT

### LUTTE CONTRE LA NON-DÉCENCE DES LOGEMENTS

Dans le prolongement des mesures de conservation des aides au logement visant à prévenir et lutter contre la non-décence des logements, la Cnaf a élaboré, en partenariat avec l'Agence nationale pour le logement, un questionnaire

diffusé à l'ensemble des Caf. Les données permettront de dresser un premier bilan quantitatif et qualitatif de l'action menée et des conditions de réussite de cette mesure, issue de la loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (Alur).

### PROGRESSION D'IDEAL

Le dispositif Ideal permet aux bailleurs l'envoi dématérialisé des informations nécessaires à l'étude et au paiement de l'aide au logement. Son déploiement s'est poursuivi en 2017, avec 391 bailleurs adhérents en fin d'année (321 fin 2016) et une progression des demandes d'aide au

logement reçues via la téléprocédure Ideal : 262 880 demandes en 2017 (188 300 en 2016).

En 2018, l'adaptation de nouveaux logiciels de bailleurs permettra à environ 200 bailleurs d'adhérer au dispositif.

### Politique de la ville

Dans le cadre de son action en matière de politique de la ville, la Cnaf favorise l'implantation d'une structure d'animation de la vie sociale dans les quartiers de la ville qui en sont dépourvus. Un fonds de 2 millions et demi d'euros a été mobilisé en 2017 pour soutenir 57 projets répartis sur 36 départements.

## VIE SOCIALE : ENCOURAGER L'ANIMATION DANS LES QUARTIERS

### SIMPLIFICATION DES PRESTATIONS DE SERVICE

La Cnaf et les Caf ont travaillé sur les prestations de service « Animation globale et coordination » (Agc) et « Animation collective familles » (Acf)

afin de simplifier les démarches des partenaires, fiabiliser les montants des droits et faciliter le traitement dans Sias (un système d'information).

### ANIMATION DU RÉSEAU

La Cnaf a organisé en 2017 deux réunions pour l'ensemble des Caf et a mobilisé, au sein d'un comité technique national, des animateurs référents animation de la vie sociale (Avs). Ces séances ont permis de travailler sur plusieurs axes : participation des habitants, accueil dans un centre social,

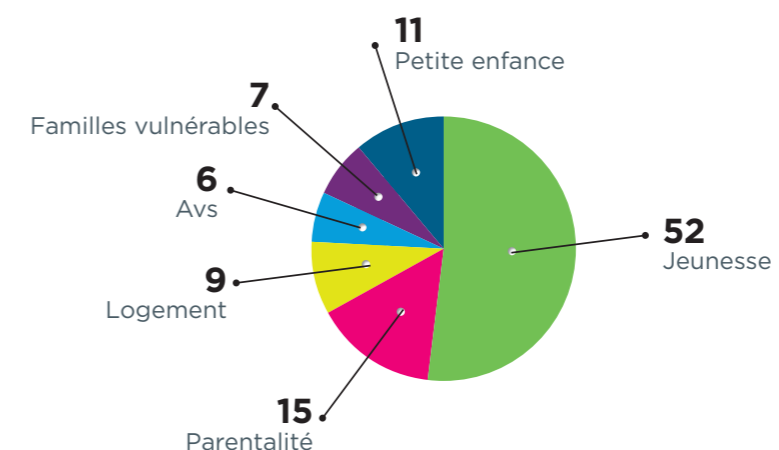
projets « familles », animation locale des espaces de vie sociale, répertoire des diplômés pour être directeur de centre social et référents « familles ». Un espace collaboratif a été ouvert pour favoriser la mutualisation entre les Caf d'outils et supports de l'animation de la vie sociale.

### SOUTIEN DES ASSOCIATIONS

Partenaires essentiels des politiques sociales et familiales de la Branche, 50 associations nationales bénéficient d'un financement, dans le cadre d'un partenariat, pour un montant total de 3 999 954 euros. Trois nouveaux partenariats ont été conclus en 2017, avec les Scouts musulmans de France, la Fédération des centres d'information des droits des femmes et des familles,

et l'association Jeunesse au Plein Air. Un soutien complémentaire a également été accordé à sept associations (Ufnafaam, Loisirs Pluriels, Vacances et Familles, Vacances Ouvertes, l'Unhaj, Fédération des Pep) pour développer de nouveaux axes de travail : promotion des valeurs de la République, soutien à la parentalité, accompagnement autour du numérique...

### RÉPARTITION DES FINANCEMENTS AUX ASSOCIATIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN %) :



# SOLIDARITÉ ET INSERTION : DES DROITS POUR TOUS

## CONFORTER L'AIDE À DOMICILE

Outil de travail social, l'aide à domicile permet d'accompagner les familles allocataires affectées par un événement spécifique et ponctuel, ayant des répercussions sur les enfants. Ce secteur d'activité est délégué à des organismes extérieurs avec lesquels les Caf signent des conventions d'objectifs et de financement.

L'année 2017 a vu la mise en place d'une formation destinée aux conseillers techniques et gestionnaires experts-conseils chargés de la gestion de ces dossiers dans les Caf. Expérimentée dans le cadre des modules de formation « Aides financières collectives », cette formation a reçu un accueil très positif, conduisant à son déploiement en 2018.

## CONSOLIDATION DU SOCLE NATIONAL DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

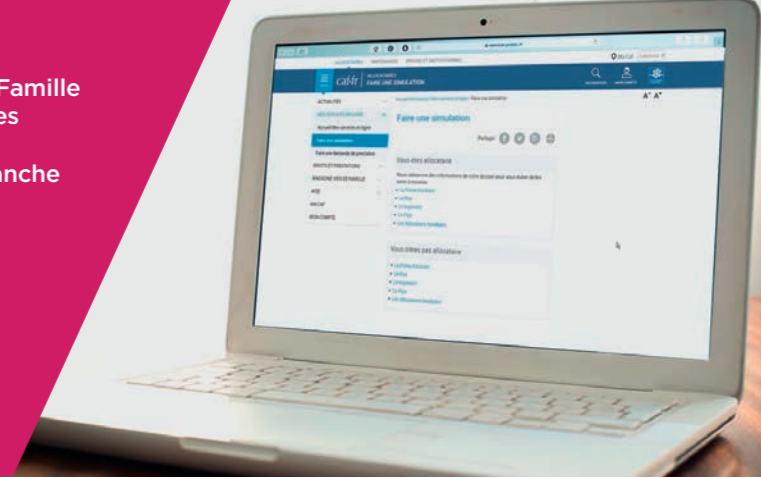
La Cnaf s'est fortement investie dans l'accompagnement des services d'intervention sociale afin de recentrer leurs actions autour du socle national de l'accompagnement social. Le plan de formation continue en direction des travailleurs sociaux a été expérimenté sur le dernier trimestre 2017 sur l'environnement institutionnel, le positionnement professionnel et la thématique parentalité (offre deuil et séparation).

Deux réunions par région ont permis d'échanger sur les postures des travailleurs sociaux pour valoriser leur activité. Ces rencontres ont réinterrogé les pratiques professionnelles et confirmé la nécessité d'un ancrage territorial pour légitimer l'intervention sociale.

Dix Caf ont été soutenues plus particulièrement dans l'élaboration de leur projet de service, repositionnant le travail social comme une offre globale à destination des familles allocataires et à partir de l'identification d'événements de vie.

## La demande de Rsa dématérialisée

Dans le cadre de la réforme des minima sociaux, la branche Famille s'est fortement mobilisée afin de dématérialiser les demandes de Rsa. En cohérence avec sa nouvelle offre de services 100% numérique, cette démarche permet désormais à la Branche de se donner les moyens de répondre au besoin de l'utilisateur et d'absorber la complexité des formalités administratives. En s'appuyant sur une méthodologie déjà expérimentée pour l'aide au logement et la Prime d'activité, la Cnaf a conçu une démarche centrée sur l'utilisateur et a identifié les interactions que l'allocataire peut avoir avec sa caisse en fonction de son profil. La téléprocédure a été généralisée à la mi-décembre 2017.



## RENDEZ-VOUS DES DROITS : UNE CONSTANTE PROGRESSION

L'année 2017 a conforté la plus-value des rendez-vous des droits, avec 284 343 rendez-vous :

- 111615 rendez-vous mis en œuvre par les services d'intervention sociale ;
- 92289 rendez-vous autour des instructions Rsa ;

- 80439 rendez-vous sur d'autres publics différenciés (primo-allocataires, primo-arrivants, multi-contactants, publics spécifiques : migrants, personnes présentant un handicap...).

## MÉDIATION ADMINISTRATIVE

2017 a été consacrée au travail de fond sur les constats dressés dans le rapport 2016 de la médiation, avec le développement de relations avec les services de la Cnaf. Prévues dans le cadre de la loi de modernisation de la justice au XXI<sup>e</sup> siècle, l'expérimentation d'une procédure de médiation préalable obligatoire en matière de litiges sociaux a été préparée en 2017. Un dispositif de formation dédié a été mis en place à destination des médiateurs des Caf et le séminaire 2017 a eu lieu en septembre à Nîmes.

### Chiffres clés

- 17 139 demandes, provenant à 41% des allocataires
- 32% des saisines liées à une absence de paiement et 29% à une incompréhension par rapport aux droits
- 40% des demandes concernent une aide au logement, 28% le Rsa et 17% une prestation liée au handicap
- 30% des demandes donnent lieu à révision du dossier, aboutissant à 7462270 euros de rappels et 2412870 euros d'indus, auxquels s'ajoutent 1806841 euros d'indus supprimés

# QUALITÉ DE SERVICE : DES RÉSULTATS EN PROGRESSION

110,8 MILLIONS  
de courriers arrivés

## ENGAGEMENTS DE SERVICE

Entre l'année 2016 et l'année 2017, l'ensemble des flux diminue à l'exception des courriers arrivés, qui sont stables (+0,5%). Aussi, les baisses respectives représentent : -20,7% d'appels aboutis, -18,5% des appels aboutis par agents, -1,5% de pièces arrivées, -19,5% de visites. Ces

évolutions s'expliquent notamment par le caractère exceptionnel de l'année 2016 avec la mise en place de la Prime d'activité.

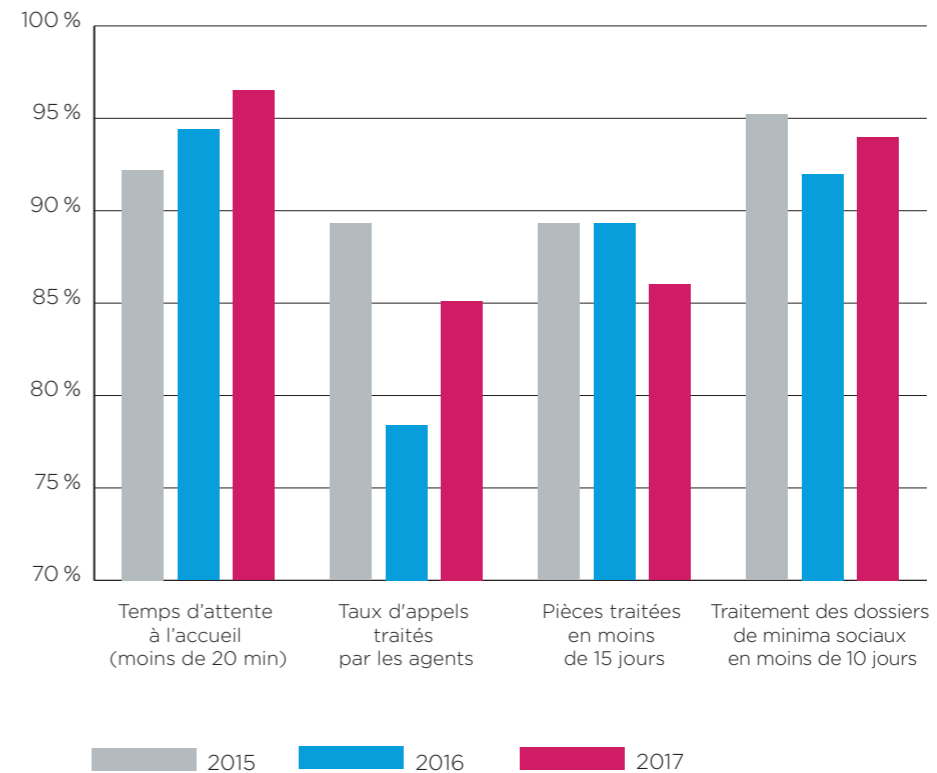
Au global, en 2017, trois engagements de service sur quatre atteignent les objectifs fixés par la convention d'objectifs et de gestion 2013-2017.

Engagement de service	Objectif Cog	Résultat 3 <sup>e</sup> trimestre 2017	Année 2017	Rappel 2016
Temps d'attente à l'accueil (moins de 20 min)	85 %	97 %	96,5 %	94,5 %
Taux d'appels traités par les agents	90 %	81,2 %	84,9 %	78,4 %
Pièces traitées en moins de 15 jours	85 %	87,6 %	86 %	83,9 %
Traitement des dossiers de minima sociaux en moins de 10 jours	90 %	95 %	94 %	92 %

En 2017, la branche Famille a amélioré ses résultats par rapport à l'année 2016 sur les quatre indicateurs de sa qualité de service définis dans la Cog.

- Dans 96,5% des cas, les allocataires qui se rendent en accueil ont un délai d'attente inférieur à 20 minutes, soit un résultat supérieur de 11,1 points par rapport à l'objectif Cog et une progression de 2 points par rapport à l'année 2016.

- 94% des pièces de minima sociaux sont traitées en moins de dix jours, soit un résultat supérieur de 4 points par rapport à l'objectif Cog et en progression de 2 points par rapport à l'année 2016.
- 86% des pièces adressées par les allocataires sont traitées dans un délai inférieur à 15 jours, soit un résultat supérieur de 1 point par rapport à l'objectif Cog, et en progression de 2,1 points par rapport à 2016.



- 84,9% des appels nécessitant une réponse par un agent de la Caf ont effectivement été traités. Si le taux d'appels traités par agents est inférieur de 4,9 points à l'objectif défini dans la Cog, il est en nette amélioration par rapport à l'année 2016 (+ 6,5 points).

L'année 2017 confirme l'évolution des usages des allocataires dans leur relation avec les Caf : les allocataires utilisent de plus en plus le canal digital au détriment des autres canaux de contact,

qui enregistrent des baisses de fréquentation :

- le nombre de visites en accueil a diminué de 19,8% par rapport à 2016 (12,1 millions en 2016 contre 9,7 millions en 2017) ;
- le nombre d'appels téléphoniques auprès d'un conseiller de la Caf a diminué de 18,5% par rapport à 2016 (22,2 millions en 2016 contre 18,7 millions en 2017). À noter, toutefois, que le nombre d'appels était exceptionnellement élevé en raison de la mise en place de la Prime d'activité.







# DES MOYENS ET DES HOMMES

Au sein de la Cnaf comme dans le réseau des Caf, les salariés se mobilisent et mettent en œuvre leurs expertises et des moyens sans cesse améliorés pour remplir leur mission d'accompagnement des familles et de lutte contre les inégalités.

## DES ÉTUDES ET DES RECHERCHES AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES

La branche Famille mène des recherches, évalue les politiques publiques et assure une fonction de veille et de prospective.

Elle anime l'Observatoire national de la petite enfance, qui associe les services statistiques et d'études des institutions impliquées dans l'analyse des politiques dédiées.

### APPORTER DES CONNAISSANCES

En 2017, les travaux ont porté sur de nombreux thèmes, notamment :

- recherches sur l'impact de l'accueil collectif sur la socialisation et le développement cognitif et non cognitif des jeunes enfants, sur la monoparentalité et la précarité, sur l'accès aux droits et le non-recours aux prestations et services (travail qui a donné lieu à un séminaire) ;
- baromètre sur l'accueil du jeune enfant ;
- étude sur l'usage des micro-crèches Paje par les parents ;
- enquêtes sur le partage des allocations familiales chez les parents en résidence alternée, sur les rendez-vous des droits ;
- revues de littérature sur les modalités d'exercice et le parcours des assistantes maternelles, sur l'accès aux droits sociaux des jeunes ;
- colloque sur l'accompagnement à la parentalité et séminaire partenarial sur l'investissement social ;
- appel à propositions de recherche sur les effets de l'accompagnement social des publics par les Caf.

### Le conseil scientifique de la Cnaf

La Cnaf s'est dotée, en 2017, d'un conseil scientifique afin de l'accompagner dans sa démarche de recherche, de valorisation et d'accès aux données. Composé de 20 scientifiques de disciplines différentes, il peut produire des « états des savoirs » sur des thématiques d'intérêt, tels que le rapport *Accompagner les parents dans leur travail éducatif et de soins* (dirigé par Claude Martin, La Documentation française, 2017).



### Soutenir les jeunes chercheurs

En 2017, un Cdd de trois ans dans le cadre d'une Cifre a été accordé à Laura Jacquemard pour mener sa thèse de sociologie (*Accompagner des ménages en situation de précarité dans leur demande de logement social*).

Deux mémoires de master 2 recherche ont été récompensés : le premier prix a été attribué à Marianne Le Gagneur (*Temporalité du travail et du care. Les employé-e-s de banque en agence*) et le second prix, à Gaëlle Larrieu (*La maïeutique du genre. Assigner le fœtus à une classe de sexe*).

Plus d'informations sur : [www.facebook.com/Jeuneschercheurs.Cnaf](http://www.facebook.com/Jeuneschercheurs.Cnaf)

### ÉVALUER L'ACTION

Des évaluations ont été finalisées cette année sur le soutien au brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur

et sur l'accompagnement social dans les foyers de jeunes travailleurs.

### DIFFUSER LES DONNÉES

Depuis 2015, la branche Famille diffuse des données publiques en open data à travers son site Cafdata. Ainsi, les acteurs de la Branche, les

partenaires et le public disposent d'informations validées et de données data-visualisables à différentes échelles territoriales.

### VALORISER LES RÉSULTATS

Disponibles sur le site caf.fr, six publications pluriannuelles présentent ces travaux.

- *La revue des politiques sociales et familiales* (recherches pluridisciplinaires).
- *Informations sociales* (synthèse et débat sur des thèmes sociaux).

- *Les dossiers d'études* (rapports commandés ou conduits par la Direction des statistiques, des études et de la recherche).
- *L'e-ssentiel* (synthèse d'études et de statistiques).
- *Rsa conjoncture* et *Prime d'activité conjoncture* (données trimestrielles).

### LA CHAIRE « ENFANCE, BIEN-ÊTRE, PARENTALITÉ »

Avec le développement d'un nouveau secteur d'intervention, le « soutien à la parentalité », une chaire « Enfance, bien-être, parentalité » a été créée avec l'École des hautes études en santé publique, sous la direction de Claude

Martin. Elle vise à documenter les liens entre politiques publiques, parentalité et promotion du bien-être chez l'enfant. Pour en savoir plus : <http://www.caf.fr/presse-institutionnel/recherche-et-statistiques>.

# 20 DÉLÉGATIONS étrangères reçues à la Cnaf

## RELATIONS INTERNATIONALES : LA BRANCHE FAMILLE OUVERTE SUR LE MONDE

La Cnaf assure une veille sur l'environnement européen et mondial, et participe aux instances internationales de protection sociale.

Elle contribue à la coopération entre les pays et facilite les échanges d'expérience.



### EN EUROPE

En collaboration avec la Représentation des institutions françaises de sécurité sociale auprès de l'Union européenne (Reif), la Cnaf effectue une veille active sur différents sujets, dont certains ont marqué l'année : règlement sur la protection des données personnelles (Rgpd), suites du Brexit, préparation de la directive sur les travailleurs détachés, débats sur l'individualisation des prestations et la réforme du règlement de coordination des systèmes de sécurité sociale.

Dans le cadre de la plateforme européenne des institutions de protection sociale et de son comité Famille et inclusion sociale dont elle assure la présidence, la Cnaf a défendu le « modèle français » de

politique familiale, en particulier l'accueil des jeunes enfants, qu'il soit individuel, encadré ou collectif.

Par ailleurs, la Branche a lancé un plan d'action pour obtenir des financements européens pour des actions d'amélioration des services aux allocataires et pour des projets des partenaires des Caf. Celui-ci devrait porter ses fruits dès 2018.

Enfin, la Cnaf a initié le projet européen « Les Web Walkers » en collaboration avec des partenaires finlandais, suédois, belges, italiens et néerlandais, afin de compléter les savoir-faire professionnels des « Promeneurs du Net » pour mieux identifier et traiter les risques de violence, de harcèlement et de radicalisation des jeunes sur les réseaux sociaux.

### À L'INTERNATIONAL

La Cnaf a assuré la présidence et le secrétariat général de la Coordination des institutions françaises membres de l'Association

internationale de la Sécurité sociale (Cifm-Aiss). La présidente du conseil d'administration de la Cnaf représente, avec son collègue

de la Cnam, la France au bureau de l'Aiss et pilote les travaux de la Commission technique des prestations familiales.

Près d'une vingtaine de délégations étrangères, provenant en majorité de Corée du Sud et de Chine, ont été accueillies en 2017. Les échanges ont notamment porté sur la politique familiale et la natalité en France, la lutte contre la pauvreté, l'accompagnement des familles monoparentales, le recouvrement des pensions alimentaires impayées, les aides au logement, la lutte contre la fraude, le système d'information...

Les actions de coopération technique internationale ont été essentiellement menées avec l'agence nationale Expertise France dont le président du comité

d'orientation stratégique consacré à la protection sociale, à l'emploi et à la formation professionnelle est aussi vice-président du conseil d'administration de la Cnaf.

Plus de 20 actions de coopération ont été menées par des agents de la Cnaf et des Caf en Europe de l'Est, Afrique, Asie et Amérique latine. Ces coopérations concernent l'accueil des jeunes enfants, l'aide aux enfants handicapés, la lutte contre la pauvreté, mais aussi les systèmes d'information, les outils statistiques, la lutte contre la fraude...

Enfin, un document a été mis en ligne sur le site [caf.fr](http://caf.fr) pour aider les personnes expatriées à connaître et faire valoir leurs droits sociaux à leur retour en France.

### ÉTUDES ET COMPARAISONS INTERNATIONALES

Publiées en 2017, elles sont disponibles en ligne sur différents sujets.

- Le soutien apporté par l'Union européenne dans la prévention de la radicalisation.
- Panoramas des politiques du logement en Europe et des revenus universels en Europe et dans le monde.
- La place des pères dans les congés destinés aux parents en Europe.

- Revue de droit sanitaire et social : « Le revenu universel, un masque simple pour des enjeux complexes » et « Les réformes françaises en matière de recouvrement des pensions alimentaires : une mise en perspective européenne ».

<http://www.caf.fr/presse-institutionnel/international/selection-d-etudes-et-recherches/nos-publications>

**SALARIÉS**  
dans la branche  
Familie

**36 477**

# RESSOURCES HUMAINES : PERFORMANCE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

## Chiffres clés de la Cnaf

- 1311 salariés en Cdi dans l'établissement public
- 211 recrutements : 167 en Cdi et 44 en Cdd
- 68 départs, dont 38 à la retraite

Un rapport d'analyse prospective des métiers a été réalisé par la directrice adjointe de la Caf des Vosges dans le cadre d'une mission nationale. Ce travail

doit permettre d'engager une réflexion sur la gestion anticipative des ressources humaines de la Branche, qui devra se concrétiser durant la Cog 2018-2022.

## VERS UNE CNAF UNIFIÉE

Après l'intégration, au sein de l'établissement public, des salariés provenant des ex-centres informatiques, un travail a été mené avec les organisations syndicales représentatives pour harmoniser les pratiques en matière de gestion du temps. Différents accords ont été signés : aménagement et durée du temps de travail, horaires individualisés, forfait-jours, astreintes.

La Cnaf s'est également dotée d'un règlement intérieur qui fixe les règles communes relatives aux conditions de travail, d'hygiène et de sécurité.

Enfin, des processus ont été élaborés pour la formation professionnelle, le recrutement, le télétravail et les entretiens d'évaluation afin d'unifier les règles de fonctionnement entre les différents sites.

## LA LUTTE CONTRE LES INCIVILITÉS

En 2017, la version III de l'outil Recit (outil de recueil des incivilités) a été déployée. Issue d'une enquête de satisfaction, elle permet aux salariés victimes d'une incivilité d'en déterminer eux-mêmes la gravité et ainsi d'être mieux orientés (par

exemple lors d'une agression verbale à l'accueil). Sont également désormais disponibles un guide utilisateur, un kit incivilités Rh pour l'accompagnement des managers et des salariés victimes et des modèles de courriers types destinés aux allocataires incivils.

## UN PLAN D'ACTION « VIE AU TRAVAIL »

Suite à l'enquête réalisée en 2016, des ateliers participatifs ont été organisés pour bâtir un plan d'action global autour des axes de progrès.

- Partager la stratégie.
- Renforcer le sentiment d'appartenance et la transversalité.
- Associer les salariés dans la conduite du changement.

- Mieux piloter la planification d'activité et veiller à la prévention du stress.
- Renforcer la communication interne.
- Expliquer et outiller les politiques Rh.
- Faciliter les projets professionnels.

Durant cette dernière année de Cog, les principaux chantiers menés avec les Caf visaient à préparer les évolutions futures en matière de pilotage des ressources humaines.

## LA CONDUITE DU CHANGEMENT

2017 a vu le déploiement d'un dispositif innovant de formation à la conduite du changement, destiné aux directeurs, agents de direction et

managers. Les formations réalisées avec l'application « Cooc » proposent aux stagiaires un environnement e-learning ludique et interactif.

## LE PROJET SI TALENT

Ce chantier conduit depuis 2016 sur cinq Caf pilotes est entré en phase opérationnelle fin 2017. Le déploiement intégral de ce nouvel outil en 2018

permettra à la Branche de disposer d'un système d'information intégré en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## L'ANALYSE PROSPECTIVE DES MÉTIERS

Installé fin 2016, l'Observatoire des métiers a été pérennisé afin d'établir durablement une veille prospective sur les métiers

de la Branche et de rechercher la meilleure adéquation possible entre ses missions et les ressources humaines dont elle dispose.

## LA POLITIQUE RH DES DIRIGEANTS

Pour la nomination de ses cadres dirigeants, la Cnaf a maintenu son effort en matière de promotion de la diversité des parcours dans les recrutements de directeurs et d'agents comptables :

parité hommes/femmes (50% de femmes nommées à des postes de cadre dirigeant en 2017) et ouverture aux autres branches ou régimes de la Sécurité sociale (38% de nominations).

# UN SYSTÈME D'INFORMATION VERS UNE OFFRE 100 % DÉMATÉRIALISÉE

2017 a vu une nouvelle étape dans le développement des services en ligne pour les usagers et le choix d'un outil collaboratif, pivot de la refonte des pratiques de travail des agents et du nouveau portail interne de la Branche.

Ces chantiers ont été conduits dans un contexte d'évolution réglementaire fort, de négociations intenses avec l'État et d'achèvement de la transformation organisationnelle de la Dsi initiée en 2015.

## UNE OFFRE DE SERVICES EN LIGNE PLUS RICHE

En 2017, le portail caf.fr et la rubrique « Mon compte » se sont enrichis de nouvelles offres comme la demande de Rsa en ligne ou les changements de situation. Ils ont été refondus pour être plus ergonomiques et accessibles sur tous types de médias, ce qui a valu à la Cnaf de remporter le prix « Soyons clairs » décerné par le Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative ; et le prix du Dsi de l'année pour le secteur public.

Cette offre a été complétée d'un portail dédié à l'Aripa qui propose, outre des informations sur les démarches, un simulateur pour le calcul de la pension alimentaire et la possibilité d'effectuer les demandes

d'aide en cas d'impayés de pensions alimentaires. La Cnaf a également participé aux travaux interbranches : elle contribue à l'offre en ligne portée par le Portail numérique des droits sociaux (Pnds).

L'offre de services aux allocataires a été complétée par le déploiement d'une solution complète et unifiée de l'accueil sur rendez-vous en Caf. Outre le fait d'uniformiser les outils et les pratiques, il est maintenant plus simple d'avoir des suivis uniformes au plan national sur la fréquentation des lieux d'accueil.

Enfin, un nouveau portail pour les partenaires a été mis en service, plus ergonomique et sécurisé.

MILLIONS  
de visites sur caf.fr  
**337**



## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE INTERNE

La Branche a fait le choix de se doter d'une nouvelle solution collaborative afin que les agents puissent eux aussi bénéficier des outils et des nouvelles méthodes de travail liées au numérique, avec la solution Office 365. Ces outils et pratiques s'axent autour de la collaboration par le partage et

la capitalisation des connaissances, la fluidification des échanges offrant une plus grande agilité au quotidien pour les utilisateurs. Cette évolution sera mise en œuvre progressivement via un réseau d'ambassadeurs, en commençant par la messagerie et le nouvel Intranet.

## LES TRAVAUX DE FOND CONTINUENT POUR FAIRE ÉVOLUER LE SI ET ACCOMPAGNER LES PERSONNELS

En novembre 2017, conformément au calendrier porté par l'État, la fusion des Caf de Pau et de Bayonne a été accompagnée pour ouvrir l'ensemble des outils à la nouvelle Caf des Pyrénées-Atlantiques.

La Cnaf a poursuivi et approfondi la sécurisation de son système d'information et plus particulièrement de l'information sous toutes ses formes, avec la diffusion des nouvelles politiques de sécurité et des chartes associées. La stratégie affirmée de la Branche vers le 100 % numérique entraîne de profondes mutations en termes de stockage, d'échange, d'accès et d'usage du patrimoine informationnel. Aussi, une politique appliquée d'identification et d'authentification des accès internes à la branche Famille a été mise en

place, associée à une architecture de sécurité au sein du data center. L'ensemble permet de mieux gérer la cybersécurité.

Dans la ligne de décommissionnement des ordinateurs centraux « ancienne génération », les derniers outils ont été migrés, notamment pour les développeurs, ce qui permet désormais de travailler sur des environnements plus ouverts.

Enfin, la réorganisation engagée en 2015 est pratiquement achevée : une refonte globale du référentiel des emplois informatiques a été conduite, l'harmonisation des métiers et des pratiques Rh est désormais unifiée, et l'accompagnement des agents suite aux changements de métier s'est poursuivi.

**58** MILLIONS  
de démarches  
par téléprocédure

**Chiffres clés de la Cnaf**

- 58 millions de démarches par téléprocédures, soit près de 34% des pièces
- Plus de 18% du traitement totalement automatisé
- Sur 100 euros de prestations versées, 98,61 euros sont calculés sans erreur de traitement
- Sur 100 euros de prestations versées, 4,2 euros le sont à tort en raison d'erreurs de déclarations, soit une perte financière estimée à plus de 2 milliards d'euros
- Un allocataire sur deux contrôlé
- Les contrôles ont rapporté environ 1 milliard d'euros



# MAÎTRISER LES RISQUES ET AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SERVICE

Maîtriser les risques de toute nature et améliorer la qualité de service constituent la colonne vertébrale du plan de contrôle interne annuel et de la démarche qualité de la Branche pour lui permettre d'assurer sa mission première :

le versement au juste montant des droits des allocataires. Celui-ci est conditionné par deux risques : le risque externe d'informations mal transmises et le risque interne d'informations mal traitées.

*L'ACCÈS AU JUSTE DROIT*

## S'AMÉLIORER À L'EXTERNE COMME EN INTERNE

En matière de prestations légales, la Branche a continué à investir en 2017 dans la sécurisation des données prises en compte dans le calcul des droits et dans la qualité de la liquidation. Le ciblage des contrôles des données entrantes continue d'être perfectionné, notamment par les contrôles de cohérence sur le site [caf.fr](http://caf.fr) mais aussi en utilisant le datamining. Le pilotage et la gestion des contrôles font également l'objet d'outillage, par la livraison de

processus de gestion, pour réduire les écarts de résultat entre Caf.

Pour la liquidation, des contrôles automatiques sont intégrés au système d'information de la Branche et des processus identifient les bonnes pratiques les plus aptes à prévenir chaque risque. La Branche a, par ailleurs, poursuivi le développement de la dématérialisation, des téléprocédures et de la liquidation automatique.

## ANTICIPER ET CORRIGER LES ERREURS

L'année 2017 a été marquée par la structuration d'un axe de sécurisation des droits par la prévention (plan de prévention des indus fondé sur l'amélioration de la qualité de traitement, de la communication et

de la relation de service) et un axe de renforcement de l'efficacité des processus de gestion (pilotage de la production, diagnostic du système de management par les processus et de l'amélioration continue).

Avec l'augmentation des rendements financiers, la Branche a confirmé la pertinence de son dispositif de contrôle liée à la mise en place de ciblage adéquats. Ainsi, sur la base d'un nouveau

dispositif de ciblage, les deux millions de contrôles des agents comptables ont permis de corriger 305 millions d'euros d'erreurs internes avant le paiement du droit aux allocataires.

## ZOOM : PRÉVENIR ET LUTTER CONTRE LA FRAUDE

Le réseau des Caf a testé l'envoi de lettres de mise en garde. L'intentionnalité de l'erreur étant parfois difficile à prouver, ces lettres ont vocation à rappeler aux allocataires leurs obligations déclaratives, afin d'éviter une

nouvelle erreur qui pourrait être qualifiée de fraude. La Cnaf a également réalisé une campagne de communication sur la politique de contrôle et de lutte contre la fraude, en février 2017, qui a été relayée par les Caf.

## AGIR AUJOURD'HUI ET DEMAIN

La sécurisation des risques recouvre une réalité de sécurisation financière et constitue également un enjeu prioritaire de l'amélioration du service rendu aux allocataires. Cependant, la dépendance aux déclarations des allocataires et le manque d'automatisation du calcul

des prestations ne permettent pas, à ce stade, de réduire suffisamment les erreurs de droit. Aussi, un nouveau modèle de production a été décrit en 2017, avec un enjeu de sécurisation, lors de l'acquisition des données et dans le développement des traitements automatisés.

ASSURER LA CONTINUITE DE L'ACTIVITÉ

DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE

Deuxième année d'élaboration du plan de continuité d'activité (Pca), 2017 a visé en priorité la formation. 44 journées de formation ont été dispensées pour 912 personnes et 20 journées de formation organisées pour les cellules de crise, ainsi que deux séminaires dans les Dom.

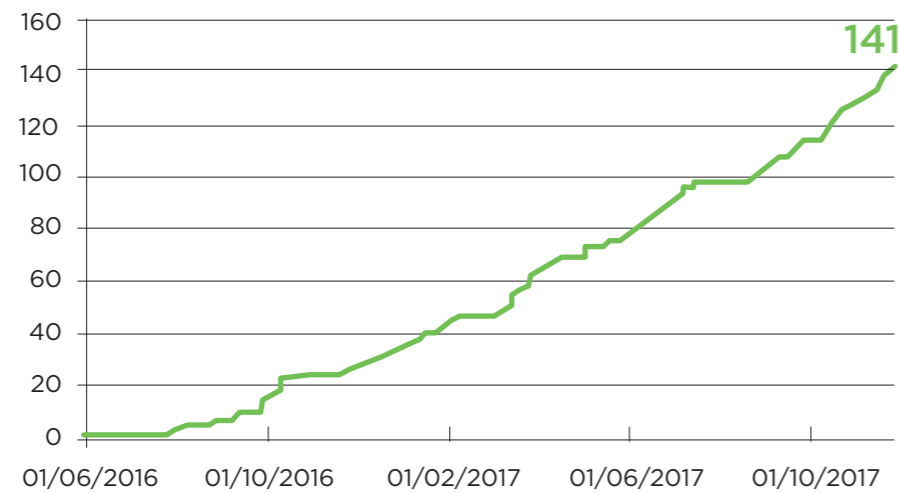
Enfin, le premier séminaire Pca de la Branche a réuni 215 participants.

La base Alerte connaît une utilisation croissante, avec des utilisateurs

deux fois plus nombreux qu'en 2016 et une saisie des alertes en forte augmentation.

Fin 2017, le réseau des Caf disposait de plans de continuité locaux élaborés conformément aux objectifs nationaux. Le réseau d'alerte et la gestion des crises étaient opérationnels et les solutions nationales de continuité sont en cours d'élaboration.

NOMBRE D'ALERTES DEPUIS JUIN 2016

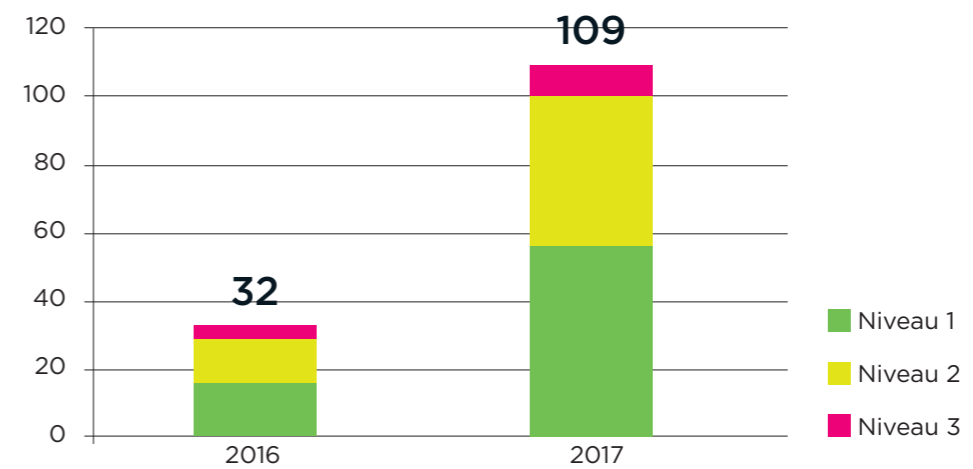


Les formations sûreté en 2017

- 26 journées de formation
- 462 personnes formées
- 8 conseillers sûreté dans les centres de ressources



ALERTES PAR NIVEAU



UNE POLITIQUE DE SÛRETÉ

Parmi les priorités de la Branche, la sûreté des personnes et du patrimoine fait l'objet d'une politique globale animée par la Cnaf.

Après une expérimentation menée avec les Caf des Alpes-Maritimes, Bouches-du-Rhône, Haut-Rhin, Nord, Paris, Moselle, une approche

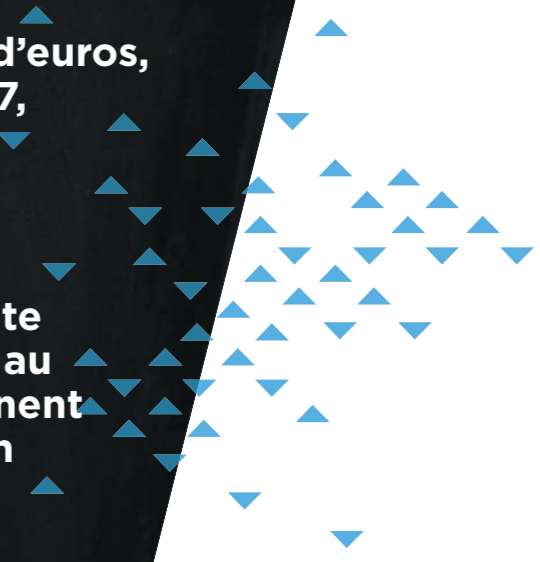
globale a été progressivement mise en œuvre. Toutes les Caf disposent désormais des méthodes, savoirs et ressources pour développer et élever leur niveau de sûreté.

Enfin, un financement exceptionnel de 10 millions d'euros a été accordé pour la mise en sûreté des accueils des Caf.



# VERS UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE DES COMPTES DE LA BRANCHE FAMILLE

Le redressement du solde financier de la branche Famille entamé en 2014 se poursuit. Le résultat net pour l'exercice 2017 est de -200 millions d'euros, contre -3,2 milliards en 2013. En 2017, les dépenses relevant de la Branche s'établissent à 51,2 milliards d'euros, soit une augmentation de +0,7%. Les montants versés par les caisses d'Allocations familiales pour le compte de l'État et des départements (aides au logement et revenus garantis) atteignent 42,9 milliards d'euros, en progression de +1,7%.











# UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Si les orientations stratégiques de la branche Famille sont définies dans la convention d'objectifs et de gestion 2013-2017, leur mise en œuvre engage la direction et le conseil d'administration de la Cnaf et implique l'ensemble du réseau des Caf.



















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