

INSTANCE NATIONALE DE CONCERTATION

3 juin 2008

BRANCHE FAMILLE

ORDRE DU JOUR

- POINT DE SITUATION SUR LES PROJETS DE MUTUALISATION DE FONCTIONS ET DE DEPARTEMENTALISATION (CAF INFRA DEPARTEMENTALES) DANS LA BRANCHE FAMILLE.

La réunion s'est tenue sous la présidence de Monsieur Philippe GEORGES, directeur de la Cnaf, président du Comex.

ETAIENT PRESENTS :

Pour la Cnaf :

Gilles CHAPPAZ, directeur des ressources du réseau

Marie-Christine PELISSOU, responsable du département du développement des RH

Pour l'Ucanss :

Philippe RENARD, directeur

Sophie METEYER, directrice des Relations sociales institutionnelles

Olivier KOSSOWSKI, responsable du suivi des instances paritaires

Pour les organisations syndicales :

CFDT

Éric CHAUVET

Bernard DELANNOY

Nicole HERVIER

Christine OLRÉ

Bruno TEROL

CFE- CGC

Pascal FALTOT

Patrick LAVAUD

CFTC

Bernadette DECLERIEUX

SNADEOS-CFTC

Hubert RETIF

CGT

Évelyne BARQ

Émilien DECANTE

Janis GRIOT

Antoine LEBORGNE

Joëlle VITESTELLE

FO

Christian FOURMY

Michel ROCHETTE

Jean-Jacques VERHAEGHE

SNFOCOS

Patricia DELBECQ

Jean-Pierre GARCIA

Monsieur GEORGES ouvre la séance à 14 heures 15.

M. GEORGES propose d'aborder l'ordre du jour de cette INC relatif à la départementalisation et la mutualisation de fonctions dans la branche Famille.

Monsieur Rochette demande la parole. Monsieur Georges l'invite à s'exprimer.

M. ROCHETTE s'adresse au président de l'instance et du Comex. A l'issue de la précédente INC, la situation d'un certain nombre de caf a été évoquée par les organisations syndicales reçues par Monsieur Georges et Monsieur Chappaz. Depuis, en ce qui concerne la Caf de Rouen, un nouveau protocole a été signé par les organisations syndicales avec le directeur. Monsieur Rochette ne souhaite donner pas son avis à ce propos mais connaître celui du Comex qui va être saisi de ce protocole.

M. GEORGES précise qu'il est difficile de donner le point de vue du Comex tant qu'il n'a pas été saisi et qu'il serait intéressant de connaître celui de la caisse nationale compétente. Il ne semble pas que le protocole ait été transmis officiellement. Monsieur Georges invite Monsieur Chappaz à répondre.

M. CHAPPAZ confirme l'existence d'un protocole mais n'a aucune information précise, hormis qu'il devrait s'inscrire dans le cadre budgétaire tel qu'il avait été défini par la Cnaf.

M. LAVAUD souhaite savoir si un directeur a été nommé à la Caf de Nice en remplacement de Monsieur Jean-Pierre Soureillat qui a pris ses fonctions à Marseille depuis quelques mois déjà.

M. GEORGES rappelle que les trois appels à candidature émis n'ont pu aboutir. Le premier a enregistré trois candidatures. Le Conseil a retenu un candidat qui a dû se désister pour des raisons de santé. Le deuxième appel a recueilli deux candidatures et le Conseil a considéré ce choix insuffisant. Le troisième appel a reçu une unique candidature. Face à ce constat, le conseil d'administration a décidé de procéder à une désignation par intérim. C'est le directeur de la Caf d'Ajaccio, Jacques de Peretti, qui a été désigné directeur par intérim. La situation sera revue dans quelques mois, en fonction des souhaits de Monsieur de Peretti et du conseil d'administration. Cette organisation permet d'éviter la vacance de pouvoir au-delà des neuf ou dix mois déjà écoulés.

Mme BARQ revient sur l'intervention de Monsieur Rochette et le protocole de Rouen et demande s'il s'agit du protocole prévoyant des points de compétence, qui avait été rejeté, ou du deuxième concernant la loi Tepas.

Elle indique que la Caf de Grenoble a signé un protocole se rapportant à cette loi, ainsi que la Caf de Saône-et-Loire.

Mme HERVIER ajoute que la Caf de Chambéry a également signé un protocole.

M. GEORGES demande si d'autres participants souhaitent intervenir, puis précise que tous ces accords seront examinés lorsqu'ils lui seront parvenus.

M. GEORGES propose d'aborder la départementalisation et laisse la parole à Gilles Chappaz, directeur des ressources du réseau à la Cnaf.

M. CHAPPAZ rappelle que la départementalisation fait partie des mesures de restructuration du réseau envisagées par les caf et la Cnaf, concomitamment à d'autres réorganisations de réseaux, notamment dans la Sécurité sociale. Les caisses primaires, sous l'égide de la Cnamts, et, plus en amont, l'Acoss et les urssaf ont entrepris des réajustements de structure. La Cnaf s'en inspire pour une part. Sur le plan des ressources humaines, qui préoccupe tout particulièrement les partenaires sociaux, la Cnaf travaille avec les autres réseaux de la

Sécurité sociale et bénéficie aussi de l'antériorité de la MSA et du RSI. La réorganisation des réseaux a également été, dans le monde social, assez bien conduite par les Assedic et l'Unedic.

Avec la départementalisation et la mutualisation, le dossier de l'adaptation du réseau a été considéré comme stratégique par la branche et son conseil administration. Une première décision du conseil d'administration de la Cnaf du 12 juin 2007 sur la mutualisation, puis une seconde en septembre 2007 sur la départementalisation, ont lancé voire relancé ces deux approches. Ces démarches sont donc récentes. La Cnaf s'inspirera des enseignements des sources d'information que constituent les autres branches.

La départementalisation constitue une vraie restructuration, alors que la mutualisation représente davantage un mode de fonctionnement, organisé et structuré.

La départementalisation s'exprime par la création d'une caf départementale dans les départements où plusieurs caisses sont implantées. Quatorze départements et trente-six caf sont ainsi concernés. Ce qui conduira de cent vingt-trois à cent quatre caisses. Dix-neuf caisses disparaîtront en tant que personnalités juridiques. Environ un quart des agents de la branche est concerné. La départementalisation est un acte juridique et administratif. Le ministre crée, par arrêté ministériel, la caf nouvelle, en définit la circonscription, fixe le lieu du siège, à l'issue d'un travail d'organisation au sein des différents organismes (il s'agit d'un rapprochement).

Il y a aussi d'autres actes juridiques, de type contractuels, entre la caf et la Cnaf, entre la Cnaf, établissement public, et l'État pour les COG et les CPG. Ces actes juridiques, de type conventionnel, ont distribué les rôles entre les caf et la Cnaf et donné, à la Cnaf, celui de définir les grands axes de la structure du réseau et d'amener les caisses infra-départementales à la départementalisation. Il s'agit de domaines où nous n'avons pas affaire qu'au politique, mais bien à des actes juridiques, de nature administrative ou de nature conventionnelle.

Le principe de la départementalisation est, en soi, un principe politique. Avec la décentralisation des pouvoirs de l'État, les départements sont devenus les chefs de file de l'action sociale. Face à un conseil général, le réseau entend poser une seule caf. La vision qui préside à ce dispositif n'est pas économique. Il n'y a pas d'économie à attendre sur le plan budgétaire et financier. En revanche, il existe bien un souci de positionner politiquement les interlocuteurs.

L'avantage de cette démarche volontariste de la branche Famille est qu'elle choisit sa "maille" d'implantation. Bien d'autres réseaux se sont vus imposer une maille, par exemple régionale. L'installation sur le plan départemental en constituera l'originalité. Le conseil d'administration de la Cnaf a fixé l'échéance au 31 décembre 2011, en correspondance avec la fin du mandat des conseils d'administration.

Sur la manière de procéder à la départementalisation, les caf infra-départementales ont un devoir politique et contractuel d'aller vers la départementalisation. Leurs directions ont un devoir professionnel de travailler en ce sens, de se rapprocher pour préparer le moment juridique de fin 2011, même si désormais sur la légitimité de la démarche a pu un temps créer des incertitudes sur les rôles et les responsabilités de chacun.

Le conseil d'administration de la Cnaf a fixé le cadre et la méthode de la démarche. Une charte de rapprochement sera élaborée sous forme d'un accord de méthode par les caisses infra-départementales au début de leur rapprochement. A l'issue de ce travail, une convention de rapprochement, indiquant que les deux caisses n'attendent plus que l'acte juridique pour n'en constituer désormais plus qu'une, pourra être présentée au ministre. Rappelons ici qu'il s'agit d'une création de caisse, pas d'une fusion ni d'une absorption. Le

projet d'arrêté ministériel sera soumis, pour avis, aux deux conseils d'administration. Ensuite, le ministre fera paraître son texte.

La direction de la Cnaf et les services techniques sont en charge d'accompagner et de supporter les quatorze démarches départementales et les trente-six caisses. Il s'agit bien de quatorze cas différents. Le principe mis en œuvre est celui de la subsidiarité. Ainsi, les conseils d'administration et les directions locales construisent le rapprochement. Elles travaillent, en termes de méthode, vers une caisse cible. Elles pourront mettre en œuvre les premières mutualisations et procéder à des rapprochements de pratiques et d'organisations. La Cnaf vient en appui et peut également être un recours en cas de mésentente. Dès lors, la Cnaf a mis en place des structures de concertation et d'appui, un fichier thématique abordant les questions d'ordre technique ou de politique sectorielle susceptibles de se poser. Utilisant les technologies actuelles, elle a également créé un forum avec une base de données et met à la disposition des organismes, collectivement au travers d'une structure nationale ou individuellement à la demande des organismes, un accompagnement méthodologique, constitué d'une formation-action, construite par l'EN3S et un cabinet de consultants.

Les directeurs ont des objectifs locaux, personnels, de bonne marche vers la départementalisation dans le cadre de leur part variable de rémunération.

La Cnaf se montre garante de certains grands équilibres. Elle aura pour rôle, en matière de financement, de veiller à la création d'une structure départementale budgétairement viable. Le cumul des ressources de chacune des deux caisses devrait permettre à la nouvelle caisse de vivre normalement ; le cas échéant, la Cnaf complètera et se montrera ouverte et facilitante. Elle aura à cœur de veiller à ce qu'un territoire ne se trouve pas démuné parce que la caisse qui couvre ce territoire ne serait plus dotée de la personnalité juridique de caisse, mais serait devenue un simple établissement. L'objectif de la départementalisation n'est pas, en premier lieu, de regrouper des services, mais plutôt de reformer une gouvernance.

L'État s'est engagé, au sein de la COG, à adapter le cadre juridique des organismes pour faciliter les regroupements. Jusqu'à présent, il n'a pas été fait appel à lui. Il va de soi que, si un point dur devait être modifié dans le cadre juridique existant, il serait sollicité sans hésitation.

La départementalisation peut apparaître davantage comme une réforme de superstructure que de structure, impactant en effet fortement le conseil d'administration, puisque l'un des deux, lorsqu'il n'y en a que deux, peut être amené, en tant que conseil, à disparaître. C'est une démarche politique et l'on ne s'étonnera pas que les politiques, au sens de la classe politique locale, puissent être sensibilisés à ce genre d'évolution : il y a une mise en cause de l'identité du territoire, de son image, et il nous faut tenir compte de cette sensibilité. Des personnels évoquent leur sentiment d'appartenance à une collectivité, qui sera mis à mal. Cette dimension personnelle, humaine, nécessitera aussi d'être prise en compte, alors que les personnels seront, matériellement, modérément impactés dans leur situation au quotidien, tout au plus, dans leurs pratiques. Les unités de travail ne bougent pas. Une caisse devient un établissement. L'aménagement du territoire doit être préservé. Il n'a pas encore été envisagé, de manière construite, des transferts ou des échanges d'activités qui modifieraient profondément l'activité locale.

L'offre d'accueil a été réaffirmée comme une priorité par le conseil d'administration de la Cnaf. Elle sera maintenue, voire développée, rééquilibrée, au gré des territoires.

Une caisse départementale, se composant d'une ou plusieurs ex-caisses infra-départementales, se préoccupera d'harmoniser ses méthodes de travail ; d'abord sous l'effet du rapprochement, puis, lorsque la nouvelle caisse sera constituée, un travail d'unification des méthodes de travail s'effectuera par les équipes de direction. Le concept de caisse cible

offre, dès maintenant, aux directions la possibilité d'analyser leurs pratiques dans les domaines de ressources humaines, de l'action sociale, etc.

Enfin, les préoccupations actuelles tiennent au lieu d'implantation du siège qui n'est pas prédéterminé. Aucun texte ne précise que le siège est nécessairement situé dans la ville préfectorale. Cependant, la logique politique voudrait qu'il ne soit pas trop éloigné du Conseil général.

La Cnaf se préoccupe également :

- du statut des anciennes CAF : sont-ce bien des établissements ?
- du devenir des conseils d'administration. En principe, le conseil d'administration de la caisse disparaît en même temps que celle-ci. Toutefois, pour des raisons de taille, dans le département du Nord notamment, des aménagements de gouvernance sont peut-être à imaginer.
- de la nomination des directeurs et des agents comptables de la nouvelle caf.
- d'aspects plus techniques. Ainsi, l'identification des allocataires, inscrits sous des numéros susceptibles de varier d'une caisse à l'autre, fait l'objet, au plan national, d'un travail d'élaboration d'un numéro d'identifiant unique. L'uniformisation des systèmes d'information est également à l'étude. L'ensemble du système d'information doit être repris en raison du changement de tailles des fichiers, celles prévues initialement dans Cristal ou dans GRH ne permettant pas le regroupement de plusieurs unités de taille moyenne.
- de la problématique comptable, du rapprochement des services prestations. Une réflexion sur la problématique budgétaire et financière est en cours. Il faut aussi rapprocher les moyens.

Une réflexion sur le diagnostic social des organismes est menée actuellement. Il semble incontournable de faire un diagnostic des relations sociales par organisme, un état de situation des ressources humaines, afin de mieux instruire le concept de caisse cible.

Mme BARQ remarque que les instances représentatives du personnel n'ont pas été évoquées.

M. CHAPPAZ indique que son intervention porte, dans un premier temps, sur l'état d'esprit qui préside à l'instauration de la départementalisation et la mutualisation. Dans un second temps, l'ensemble des questions traitant de la gestion des personnels, des instances et des différents acteurs, y compris le conseil d'administration, sera abordé.

M. DELANNOY demande si, dans le Nord-Pas-de-Calais où les difficultés liées à la taille des caisses peuvent avoir des répercussions sur la gestion des conseils d'administration, des alternatives sont possibles, telle l'existence de plusieurs caf sur un département au lieu d'une.

M. LAVAUD interroge la Cnaf sur les conséquences d'un refus de rapprochement émanant de deux conseils d'administration. Les Basques et les Béarnais travailleront-ils ensemble ou deux départements seront-ils créés ? Les Basques réclament un deuxième département. Les conseils d'administration ne sont, semble-t-il, pas très enthousiasmés à l'idée de se rapprocher.

Se pose également la question du devenir des deux agents de direction. Il est possible que les Basques et les Béarnais ne prennent aucun d'eux mais en choisissent un troisième. Dans cette hypothèse, que deviennent-ils ?

M. ROCHETTE communique, pour information, la déclaration élaborée par les administrateurs Force ouvrière des huit caf du département du Nord. Ceci illustrera la position de la confédération en matière de départementalisation.

« La départementalisation, comme modèle unique de réorganisation du réseau, ne représente en aucun cas un gage de qualité à même de remplir les objectifs de proximité et d'écoute à l'égard des allocataires. FO tient à rappeler que ce sont les administrateurs des caisses qui définissent les politiques locales d'action sociale.

La réorganisation du réseau par la fusion de certaines CAF ou de toutes les CAF du Nord ne permettrait plus de prendre les décisions permettant d'assurer ces politiques de proximité. En tout état de cause, quelles que soient les évolutions structurelles qui seraient imposées aux CAF du département, les administrateurs FO considèrent que le maintien d'un pouvoir décisionnel local est indispensable. Les administrateurs FO revendiquent une structure de plein exercice avec l'ensemble de ces services, de manière à assumer son rôle en matière d'aide aux allocataires et d'action sociale. Ils mettent l'accent sur le soutien de tous les secteurs liés à la petite enfance. Une politique de proximité ne peut être une simple application ou une déclinaison des décisions des structures départementales qui, par nature, sont plus éloignées du terrain et des réalités économiques de chaque territoire.

Les enquêtes de satisfaction auprès des allocataires confirment que nos politiques familiales d'action sociale sont perçues comme une réussite depuis de nombreuses années. Chaque jour, nous (administrateurs FO) nous engageons auprès des familles et nous nous attachons à apporter des réponses au plus près des besoins des personnes en situation précaire. C'est de cet engagement que nous devons tirer nos ambitions et notre orientation pour les années futures.

Les administrateurs de notre département, répartis sur l'ensemble du territoire, 2 500 000 habitants, 510 000 allocataires, garantissent la proximité constante avec nos allocataires, les salariés, les partenaires et les centres sociaux. Cette relation privilégiée s'inscrit plus fondamentalement dans une démarche d'écoute des besoins des différentes caisses. Il faut se poser la question, avant d'avancer quoi que ce soit, comment assurera-t-on le même service qu'avec les huit caisses actuelles. Comment seront menées les relations avec les partenaires : municipalités, contrats enfants-jeunesse, équipements enfance et petite enfance, crèches, associations, aides au logement à travers des associations comme le Pacte, centres sociaux, maisons de quartier ?

Une telle décision risque d'altérer le fonctionnement des commissions d'aide financière et des commissions de recours à l'amiable. Une caisse départementale de 500 000 allocataires pourrait conduire à l'obligation, dans quelques années, de recréer un réseau infra-départemental, à l'exemple de la région parisienne. La réorganisation du réseau entraînera des réductions de personnel ; la prorogation de l'accord 2006, au-delà de l'échéance de 2009, n'est pas assurée.

Le maintien des caf locales est une nécessité pour une politique de proximité du service public, spécificité reconnue d'ailleurs politiquement, puisque notre département compte 79 cantons, 27 députés et 5 sous-préfectures. »

M. DECANTE rappelle, qu'en ce qui concerne la région Nord-Pas-de-Calais, la situation n'évolue pas. Le principe d'une caisse départementale est maintenu ainsi que la Cnaf l'a laissé entendre le 11 février lors d'une rencontre à Lille. C'est ce qui ressort du document de travail sur la départementalisation des directeurs des caisses d'allocations familiales de la région Nord, à savoir une caf pour le département et huit établissements. La CGT est

toujours opposée au principe de la départementalisation, telle qu'elle est proposée, pour toutes les raisons évoquées par Michel Rochette. Le 24 avril, la CGT a organisé, dans le Nord, des conférences de presse et des actions en direction de la population et des élus locaux. La CGT est pour le maintien des huit caisses avec leur entité juridique.

M. RETIF remarque que le dossier de la départementalisation concernant la branche Famille est évoqué pour la première fois en INC alors qu'il l'a déjà été pour les branches Maladie et Recouvrement. A l'occasion de cette INC, les organisations syndicales nationales ont reçu des documents succincts alors que ce dossier est politiquement lourd et techniquement difficile. Les partenaires sociaux sont en attente d'informations sur les conséquences pratiques. Monsieur Chappaz a commencé à les évoquer et à les lister, et l'on en mesure la complexité.

L'échéance de 2011 fixe le terme de la démarche de départementalisation. Ce délai sera-t-il suffisant pour y faire face ? Le principe d'une caisse par département est-il jouable notamment dans la région du Nord, pour des raisons pratiques, en dehors de toute considération idéologique ? Il semble qu'il faille rationaliser le réseau. Comment la Cnaf envisage-t-elle d'informer les partenaires sociaux qui sont aussi des relais auprès des personnels. Ces derniers peuvent avoir un certain nombre d'incertitudes et d'inquiétudes face à ces évolutions. Les agents de direction et les cadres également. Ce sont de vraies questions. L'information des partenaires sociaux est un sujet sur lequel la position de la Cnaf est attendue.

M. GRIOT signale que la région Rhône-Alpes, qui présente des particularités géographiques importantes, est également fortement impactée par la départementalisation. Il rappelle que les quatre départements concernés ont été dotés à leur création de plusieurs organismes des branches Famille et Maladie en raison de leur inclusion dans des bassins d'emplois très spécifiques, pourvus de moyens de communication difficiles, que ce soit sur l'Isère, sur la Loire ou sur le Rhône.

L'Ardèche présente également une difficulté au plan des moyens de communication. Autre particularité : aucune des deux caisses d'allocations familiales ne se trouve dans la ville préfectorale. Monsieur Griot évoque l'aspect politique de toute restructuration et cite, pour exemple, le conseil de prud'hommes de l'Ardèche, seul rescapé en raison du délai de route, (quatre heures *a minima* entre Annonay et Aubenas) de la suppression de soixante-trois conseils de prud'hommes. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, les mêmes délais de route sont nécessaires entre la CAF d'Annonay et celle d'Aubenas, avec, de surcroît des particularités importantes sur ces bassins d'emplois. Monsieur GRIOT a bien entendu que la fonction accueil serait maintenue voire développée et en souligne l'importance pour l'Ardèche. Il signale, qu'en dehors de l'implantation du siège social dans une ville préfectorale ou pas, des préoccupations existent chez certaines catégories de personnels, notamment ceux qui appartiennent à des unions immobilières. Quel sera leur devenir, sachant que jusqu'à présent les deux branches exerçaient la coordination. Il ne faudrait pas qu'ils soient les parents pauvres d'une départementalisation faite par les caf et d'un regroupement par les caisses primaires, notamment pour l'Ardèche.

M. GEORGES propose de répondre aux premières interrogations :

- En ce qui concerne la concertation au niveau national, cette première rencontre sur la départementalisation n'est pas la dernière. La Cnaf reviendra vers les partenaires sociaux avec davantage de données à mesure de l'avancement du projet. Le calendrier prévisionnel est légèrement décalé car l'approbation du projet d'organisation du réseau par le conseil d'administration a pris du temps. La Cnaf souhaite, dans la mesure où cela implique beaucoup de monde, procéder aux plus larges consultations, au plan national de cette instance, mais également au plan local où des rendez-vous juridiques sont nécessaires avec les instances représentatives du personnel.

- Sur le plan des principes, ce sujet ne remet en rien en cause la politique de proximité dans l'accueil des allocataires et dans celle de l'approche des besoins sociaux, notamment avec une action sociale territorialisée.

La question de l'organisation juridique est complètement distincte. Des caisses « monodépartementales » ont développé depuis longtemps les accueils de proximité. Deux mille points d'accueil sont répartis sur cent vingt-trois caf. Il n'y a pas de rapport entre l'accueil des allocataires et la structuration juridique et politique du réseau. Dans les caf implantées sur un département, le territoire est découpé en bassins de vie, circonscriptions d'action sociale. Pour certaines circonscriptions, telle la Gironde, il existe même des représentations d'administrateurs pour évaluer les besoins et les réponses sociales. Cette logique de territorialisation n'a rien à voir avec le découpage juridique et politique. Des modèles de déconcentration très poussée de caisse unique, comme dans les Hauts-de-Seine où fonctionnent des agences dotées d'un large pouvoir, peuvent constituer un exemple intéressant pour les caf qui se départementalisent. Il n'est pas question de mettre en cause cela. Pour répondre à Monsieur Griot, il n'est pas besoin pour l'allocataire de se rendre au chef-lieu comme le plaignant doit le faire pour la séance de jugement au tribunal des prud'hommes. Pour des contacts plus politiques avec des partenaires, on peut imaginer, et cela se fait déjà dans des départements à caf unique, des réunions délocalisées. Toute la vie n'est pas au chef-lieu. La Cnaf souhaite une concertation interbranches et il est demandé aux directeurs de la Sécurité sociale de se coordonner dans les attributions de sièges sociaux des organismes de Sécurité sociale afin qu'ils ne se trouvent pas forcément au même endroit. Ces sujets sont ouverts et n'ont fait l'objet d'aucune décision.

- Dans l'actuelle COG, l'État a délégué à la Cnaf le soin de conduire l'opération alors que les textes permettent au ministre de décider. Le ministre n'est requis qu'à une seule formalité qui est de recueillir l'avis des conseils d'administration. Ce n'est qu'un avis et même s'il était défavorable, il peut poursuivre. En 2011, si le ministre est devant des avis défavorables du conseil d'administration, quelle sera sa position ? Quel sera le ministre à ce moment-là ?

- Le cas des Pyrénées-Atlantiques est effectivement difficile, mesuré aux oppositions que le projet soulève. Une seule urssaf a cependant été créée dans les Pyrénées-Atlantiques. Un important travail d'explication est à entreprendre et une organisation originale est à trouver. L'hypothèse d'un département basque paraît complètement exclue, quelles que soient les configurations politiques. Faire des Pyrénées-Atlantiques une exception n'est pas envisageable, malgré la perception des difficultés. Une évolution est toujours possible, comme dans le département du Nord, où la situation est d'une autre nature puisqu'elle porte sur la taille.

Depuis l'évocation de ce sujet, une évolution progressive a été constatée. En termes d'équipement informatique, les services informatiques de la Cnaf ont confirmé la faisabilité du projet. Ce sujet est difficile pour tous les départements. Fusionner des fichiers est compliqué et surtout très lourd.

Au plan local, la situation évolue également. Les directeurs se sont accordés pour étudier un schéma de caisse unique qu'ils ont présenté aux administrateurs, aux présidents de caisse. Ce projet avance. Monsieur Georges indique qu'il a pris l'engagement de porter une éventuelle modification des textes réglementaires devant l'État, s'il s'avérait nécessaire de modifier les textes pour permettre une organisation originale. L'organisation du département du Nord ne pourra pas ressembler à une caisse « normale » avec ses 500 000 allocataires. La plus grande caisse actuelle est celle de Paris avec 300 000 allocataires. Il n'est pas interdit de reconsidérer les choses. L'intérêt premier est que tout fonctionne. Il est bien d'avancer sur une formule d'organisation originale. Qu'il s'agisse d'une caisse importante ou de deux, l'organisation devra être adaptée. Les réflexions menées à partir d'organisations originales serviront à tous.

Ce travail se fait après avoir levé un certain nombre d'objections de principe. La viabilité du projet sera constatée lorsqu'il aura été établi. Monsieur Georges invite les directeurs qu'il rencontre à trouver des formules d'organisation spécifiques, qui tiennent notamment compte de l'histoire. Une caisse nouvellement départementale ne ressemblera pas, avant longtemps, à une caf départementale depuis 1945. Cela laisse des traces dans les murs et dans les esprits et cela doit être respecté. Il faut des organisations à la fois originales et spécifiques, il n'est pas gênant qu'il y ait quatorze adaptations, l'uniformité n'est pas le but recherché.

Une caf par département représente un enjeu stratégique majeur. La loi de 2004 a confié aux conseils généraux la fonction de chef de file en matière d'action sociale. Ils sont nos partenaires un peu plus forts que les autres. Dans les débats sur le droit opposable à la garde d'enfants, sur le RSA, sur la gestion du RMI, les départements prennent la main et ont tendance à considérer les caf comme des prestataires de service. C'est une menace à prendre au sérieux et à combattre. Il faut, pour cela, renforcer notre présence au niveau départemental. Il est aisé d'imaginer que, dans le Nord, la situation des sept directeurs, face à un président du conseil général, véritable puissance politique, est défavorable. Même s'ils s'organisent pour apporter des réponses communes, le temps d'y parvenir et la possibilité de remettre en cause des équilibres les fragilisent. Ce n'est pas uniquement ainsi que la situation sera sauvée, mais cela paraît être une première condition. Sans dramatiser, mais en considérant les intentions des départements vis-à-vis de l'action sociale des caf - le rapport de la mission d'évaluation et de contrôle de la Sécurité sociale conclut au rapatriement des compétences d'action sociale des branches vers les départements -, il existe un réel sujet de préoccupation partagé par tout le réseau.

M. CHAPPAZ précise que la Cnaf apportera les éléments de réflexion au fur et à mesure de l'avancement de la démarche, qui en est à ses débuts et manque d'exemple de réalisation, particulièrement dans le domaine de la départementalisation. Nous sommes encore en phase de prospective. Monsieur Chappaz s'engage à transmettre des documents aux partenaires sociaux dès que possible.

M. GEORGES invite les organismes locaux à proposer des rencontres avec la Cnaf. Il indique que le président du conseil d'administration et lui-même, accompagnés de Monsieur Chappaz, se sont rendus dans un certain nombre de départements pour rencontrer les équipes de direction, les institutions, les représentants du personnel, les conseils d'administration, la plupart du temps réunis conjointement. C'est le cas dans la Loire, l'Oise, l'Aisne. Le 5 juin, ils se rendront dans l'Ardèche afin d'examiner et mieux percevoir les situations locales.

M. LEBORGNE rappelle que, malgré la décision tardive du conseil d'administration de la Cnaf, l'objectif final reste fixé au 31 décembre 2011. C'est l'épée de Damoclès au-dessus de la tête des directeurs. La Cnaf prépare un certain nombre de décisions tout en accompagnant les directions. Dans le même temps, elle a listé les caf infra-départementales qui pourraient se voir exiger une départementalisation, sans en limiter le nombre. Pour quelle raison la Cnaf n'a-t-elle pas limité ce nombre ? Ce sujet doit être débattu aujourd'hui. Dans le même temps, la Cnaf évoque intervention de l'État. La Caf de Paris, qui avait une organisation régionale, a connu la départementalisation, mais il y a eu aussi opposition sur un certain nombre de questions.

La Cnaf apporte des éléments indiquant que l'organisation peut être différente, mais comment le ministre pourra-t-il déterminer un arrêté avec des orientations plus ou moins diverses ? La question se pose, notamment sur le Nord, ou d'autres caf. Comment cela va-t-il se faire juridiquement ? L'intervention, en tant qu'organisation syndicale, sur le plan national afin d'appréhender ce qui se passe en termes d'allocataires, en termes d'accueil, en termes de personnel, suppose une certaine cohérence, et cette diversité ne signifie pas forcément cohérence sur le plan juridique. Il y a un cadre national. Comment l'adaptation

peut-elle se faire ? À partir de ce constat, la CGT reste fermement opposée à cette notion de départementalisation telle que vous la préconisez aujourd'hui.

Mme VITESTELLE s'interroge sur la position des conseils d'administration. En effet, leur avis est sollicité. Ils doivent se positionner et prendre part à la départementalisation, mais qu'ils y soient favorables ou non, leur avis sera ignoré. Que se passera-t-il dans le cas d'un conseil d'administration totalement opposé et dans celui d'une départementalisation présentant deux conseils d'administration totalement opposés ?

M. GEORGES rappelle que le dernier trimestre 2011 verra la fin des mandats des actuels conseils. Il a semblé plus facile de ne pas renouveler des conseils d'administration plutôt que de mettre fin en cours de mandat à des responsabilités d'administrateur. L'attachement des administrateurs à leur fonction est bien connue, notamment en caf, où les responsabilités exercées sont bien souvent plus nombreuses que dans d'autres organismes.

Pourquoi tous les départements et pas quelques uns ? Parce que la logique proposée et validée par le Conseil d'administration est une logique d'enjeu politique vis-à-vis des conseils régionaux. Ainsi, pour le département du Nord, l'option privilégiée est celle d'un seul département. Il est possible techniquement d'imaginer deux caf de 250 000 allocataires, mais alors le principe d'unicité de représentation vis-à-vis du Conseil général est mis en échec. Il est plus difficile de faire s'entendre deux directeurs de caf aussi importantes que huit de caf d'importance moindre.

La région du Nord-Pas-de-Calais comprend le Nord et le Pas-de-Calais, et, contrairement à d'autres branches, celle de la Famille n'a pas de logique régionale. Pour le Pas-de-Calais, la situation est plus simple, au moins techniquement, car les deux caisses réunies représentent 250 000 allocataires.

Cette opération engendrera quelques difficultés au regard de la situation de directeurs, d'agents comptables, de chefs de service, et de cadres, mais la Cnaf s'attachera à les résoudre individuellement avec le concours d'une cellule d'appui, trente-six caisses seulement étant concernées. A certains endroits, le contexte de renouvellement des personnels facilitera les choses. Dans certains cas conflictuels, il faudra prévoir une tierce personne pour diriger l'organisme. A part ces situations, c'est une opération gagnante pour tous. Stratégiquement, la présence des caf sera réaffirmée auprès du Conseil général, sans remettre en cause le service rendu aux allocataires. Aucune raison ne justifie qu'un tel projet n'aboutisse à un consensus. Monsieur Georges affirme son respect pour les personnes qui s'opposent à ce projet. Le courant consensuel, créé avec des organisations syndicales différentes dans la Loire, dans l'Aisne, dans l'Oise, peut être réussi ailleurs, en prenant davantage de temps et en apportant des explications.

Il faut distinguer le plan juridique. Si le ministre veut trancher, il peut le faire, dès demain, sans rien demander à personne. On peut faire la preuve, à travers ce dossier, de notre capacité à prendre en charge l'évolution de nos réseaux. Devant nous s'ouvre une longue perspective d'évolution de nos organisations. Toutes les organisations bougent et quelquefois grandement, telles l'Unedic, l'Arrco, l'Agirc, la MSA ... Croire que nous allons rester en dehors est une erreur. Autant montrer notre capacité à faire évoluer nos structures nous-mêmes, le plus possible sans intervention de l'État, hormis l'enregistrement du schéma que nous avons organisé. L'arrêté définit les circonscriptions, mais ne détaille pas l'organisation des caisses qui revient aux directeurs locaux. Ces questions ne sont donc pas à évoquer ici, contrairement à celles qui nécessitent une intervention nationale. C'est le cas notamment de l'accord d'accompagnement de la mobilité. Il faut bien distinguer ce qui doit se traiter au niveau local ou au plan national. Il faut bien distinguer le niveau juridique, où le ministre peut travailler sans la caisse nationale et se contenter de recueillir l'avis des caisses. Monsieur Georges précise que cette option purement juridique n'est pas la sienne et qu'il se situe dans une démarche managériale. Il y a un projet managérial et un projet

stratégique qu'il faut essayer de réaliser tous ensemble. C'est le sens des déplacements organisés par la Cnaf dans les départements pour expliquer, convaincre.

M. DELANNOY partage l'avis de la CFTC concernant l'aspect succinct des documents et remarque qu'un des avantages de l'INC est l'émulation entre les branches dont certaines fournissent des documents détaillés, faisant ressortir l'insuffisance de ceux remis par d'autres branches. Monsieur Delannoy peine à croire qu'il n'y a pas d'autres éléments à fournir aux fédérations et pense que des études d'impact ont dû être réalisées pour les opérations de départementalisation et de mutualisation. Il évoque la situation des directeurs, des agents comptables, mais aussi celle de certains salariés dont les missions sont amenées soit à disparaître sur le site, soit à évoluer, qui demandent un travail de préparation et d'accompagnement, et est surpris de constater que la Cnaf n'a pas de données à transmettre à ce sujet aux partenaires sociaux.

Monsieur Delannoy demande si les instances représentatives du personnel peuvent se tourner vers la Cnaf pour obtenir certains d'arbitrages, la Cnaf ayant indiqué qu'elle se posait en recours dans le cas de litiges persistants. D'une manière générale, il souhaiterait savoir qui peut poser des recours et comment.

Mme BARQ souhaite que la Cnaf confirme que les directeurs locaux décideront du statut des anciennes caisses et si elles restent des établissements pouvant disposer d'un comité d'établissement.

M. RETIF rappelle que la Cnaf a indiqué que c'est une opération qui devrait être gagnante pour tous et les partenaires sociaux le souhaitent. Monsieur Chappaz a indiqué que ce n'est pas une démarche économique. Mutualisation et départementalisation doivent aboutir à des économies de gestion et des gains de productivité. Il doit y avoir un retour d'investissement et d'économie sur le personnel, à un moment où l'on renégocie l'accord sur l'intéressement et où aura lieu une négociation sur la politique salariale. La rationalisation des réseaux devrait déboucher sur des rationalisations et des économies, et le personnel doit y trouver son intérêt. C'est l'un des enjeux pour faire adhérer le personnel.

M. LAVAUD demande confirmation à la Cnaf de son engagement de ne pas fermer un établissement lorsque, dans un même département, sur deux organismes l'un sera le siège et l'autre un établissement.

M. GRIOT a bien noté l'intention de la Cnaf d'une large concertation avec l'ensemble des partenaires. La prochaine rencontre de la Cnaf avec les CAF de l'Ardèche se fera uniquement avec les représentants du personnel et non pas l'ensemble du personnel, comme cela a pu se faire dans une autre branche confrontée au même problème. Il semble intéressant, lorsque l'on veut faire partager une idée, de convier le plus de personnes et de répondre aux questions. Pour l'autre partie de la rencontre avec les deux conseils, l'échange se fait avec les présidents et les vice-présidents, ce qui a pour conséquence d'écarter certaines composantes du conseil d'administration, en l'occurrence la CGT qui représente 40 % en Ardèche. D'autres composantes en sont aussi écartées. N'ayant ni présidence, ni vice-présidence, il aurait été judicieux d'avoir un débat avec l'ensemble des composantes des conseils d'administration.

M. CHAPPAZ répond aux dernières questions posées. Il précise qu'il n'y a pas encore d'étude d'impact. Celle-ci est liée à la notion de caisse cible. La Cnaf veut que les directeurs s'entendent sur ce que pourrait être leur caisse commune à l'échéance de trois ans. Les impacts pourront être mesurés dès que la Cnaf disposera des remontées des caisses cibles. Chaque situation est particulière et fonction du nombre de départs prévisibles, notamment. Le renouvellement des générations sera un élément considérable de facilitation de l'ensemble de la démarche. Actuellement, il n'y a pas d'étude globale d'impact parce que si une méthode globale a été définie, elle doit être mise en œuvre sur le terrain.

Les directeurs locaux ne décideront pas des établissements. L'établissement sera toujours une caisse qui comportait jusqu'à présent un siège. Il s'agit bien là du régime applicable notamment aux instances représentatives du personnel. La Cnaf n'a pas l'intention de faire disparaître la structure, l'unité de travail qui jusqu'à présent était un siège et qui va demeurer en l'état. La départementalisation n'a pas vocation à toucher ce type de structure. Le principe de la territorialisation, développé pendant deux COG, oblige à être sur le terrain au plus près des allocataires. Le territoire français est constellé de plus de 2 000 points de contact qui ne seront pas touchés. Là où il y a des permanences, des agences, des sièges, rien ne changera. S'il y avait une restructuration interne ultérieure, ce serait du fait du directeur de la future caisse commune. On est déjà dans un futur plus lointain. Ce n'est pas inscrit dans les démarches de départementalisation.

M. GEORGES insiste sur le fait que la départementalisation ne peut pas servir de prétexte à la suppression de points d'accueil, laquelle ne se fait qu'après une analyse des flux. Les points d'accueil ouverts quelques heures par semaine n'ont pas beaucoup d'intérêt. La tendance est à avoir moins de points d'accueil mais ouverts en permanence. C'est une politique de l'accueil, mais ce n'est pas au titre de la départementalisation. Ce sont deux sujets radicalement différents.

M. CHAPPAZ précise que le recours à la Cnaf en cas de litige se situe davantage dans l'hypothèse où les directeurs ne s'entendent pas, n'arrivent pas à faire avancer le projet. Cela peut se produire. Si les personnels ou le conseil s'opposent à la démarche, la Cnaf interviendra sans doute par l'intermédiaire de ses instances politiques, mais ce ne sera pas le rôle de la direction à proprement parler.

Enfin, la question des économies se rattache à la mutualisation et non à la départementalisation. Le volet économique de la départementalisation n'est pratiquement pas abordé, sauf si un complément budgétaire doit être apporté pour des formations, des accompagnements... Mais l'intention de faire des économies lors d'une départementalisation n'existe pas. On peut s'entendre dire que, s'il y a un directeur au lieu de deux ou de trois, des économies seront réalisées ; mais rapporté au budget d'une caisse d'allocations familiales, les montants considérés sont faibles en valeur relative. Ce n'est pas le sujet.

M. FALTOT interroge la Cnaf sur le devenir des autres établissements lorsque l'objectif d'une caf par département aura été atteint. La seconde phase sera la création de services support. Les structures actuelles des caisses vont être démantelées. Les services d'accueil seront bien sûr conservés, par contre les services informatiques, les services généraux, le contentieux rejoindront la caisse principale. Il y aura donc des conséquences importantes sur le personnel. Il y aura une modification collective du contrat de travail. Certaines personnes devront travailler au siège puisque celui-ci sera responsable du service support concerné. Ce qui est présenté là n'est qu'une phase. La deuxième phase sera plus douloureuse pour le personnel et c'est là que les coûts seront atteints. La troisième sera la mutualisation. Tout cela s'enchaîne et il faut savoir le dire.

M. RETIF ajoute que la départementalisation est une forme de mutualisation poussée. Dans le cas d'une caisse au lieu de huit, y aura-t-il huit services contentieux ?

M. GEORGES ajoute que les agents qui travaillent au contentieux vont rester là. Il propose d'aborder la mutualisation. En effet, ce projet est à double volet et ne se conçoit pas sans la mutualisation.

Mme DELBECQ demande quelles vont être les activités dans les établissements et au siège et regrette que la Cnaf n'ait pas demandé aux directeurs d'élaborer une grille des impacts pour l'encadrement en particulier, la mutualisation impactant directement les postes de cadres. Elle souhaite savoir également si, dans les établissements, des chefs d'établissements seront nommés et quel sera leur coefficient. Que se passera-t-il, dans le cadre des regroupements, lorsqu'il y a plusieurs responsables de contentieux et autres

services. La création de la caisse départementale relève bien d'une opération juridique. Mais effectivement, se pose là un problème de contrat de travail. Madame Delbecq aimerait bien que ces sujets essentiels soient abordés.

M. CHAPPAZ indique qu'il va préalablement définir le principe de mutualisation afin de bien s'entendre sur le sens des mots. L'ensemble des situations juridiques sera traité, mais aussi le devenir des différentes catégories de personnel, cadres et agents de direction compris.

Il existe deux sortes de mutualisation : celle que l'on connaît depuis longtemps, indépendamment de toute départementalisation, et celle qui peut se faire dans le cadre du rapprochement, avant départementalisation, et qui continuera après la création d'une caisse unique. On peut concevoir, par la suite, un service de contentieux avec un effectif sensiblement égal au cumul des deux, mais avec un encadrement plus concentré et plus restreint. Ce n'est pas prédéterminé, mais cela peut paraître assez logique.

Dans le cadre de la mutualisation, on peut effectivement parler d'un volet économique. Dans la COG, il est question d'efficience à accroître sur le plan de la qualité et du coût, et l'on pourrait ajouter la sécurisation du fonctionnement des organismes par la mutualisation.

La vocation économique de la mutualisation est un argument fort.

En premier lieu, la mutualisation n'a pas attendu le 12 juin 2007, décision du conseil d'administration, pour se développer. La convention d'objectifs et de gestion dit bien que la branche renforce la mutualisation qui avait été engagée lors de la COG précédente. En réalité cela remonte à plus loin. L'Ucanss est déjà un organisme mutualisé. La Cnaf n'est-elle pas l'ancienne Uncaf ? La notion de mutualisation est très ancienne et nous la connaissons bien. Elle a été également développée dans les COG antérieures avec les fédérations, essentiellement en action sociale.

En branche Famille, il existe deux approches des mutualisations. La première est une approche nationale. La vraie pépinière des mutualisations est bien entendu dans le réseau.

Au plan national, la COG a cité, sans être exhaustive, des domaines de mutualisation dans lesquels la Cnaf avait à conduire des études et des expérimentations. Ce sont essentiellement des fonctions de logistique, des fonctions support telles la gestion de la paye, la formation, la documentation technique, la gestion de l'informatique, la numérisation, les achats, l'édition, la gestion du patrimoine... Pour ces grands thèmes, le développement sera construit en projets : des lettres de cadrage avec un chef de projet, des expérimentations, des bilans, des choix de solutions des groupes de travail. Sur ces domaines, aujourd'hui, nous en sommes aux lettres de cadrage. Pour un certain nombre de ces mutualisations nationales, l'étude d'opportunité qui a été conduite suggère des solutions possibles et la Cnaf recherche des chefs de projet qui se verront confier l'inventaire des solutions au plan pratique et à qui sera demandé le rapport qui permettra, après évaluation, le déploiement. La DSS du ministère est très intéressée par le volet mutualisation. Le thème le plus avancé est celui qui a trait aux impressions. La Cnaf vient de désigner un chef de projet.

Les autres domaines qui ont été étudiés sont le traitement des travailleurs migrants, les achats, la numérisation, à comprendre comme la digitalisation des données entrantes. Ils ont fait l'objet d'une étude qui toutefois ne permet en rien de décider de la manière de procéder pour mutualiser. Cette phase nécessite de l'expérimentation. Il a été décidé par le conseil d'administration de procéder par expérimentation systématiquement, notamment durant l'année 2008. Cette approche nationale est au stade d'initialisation.

La pépinière locale poursuit le développement des mutualisations. Les caisses sont habituées à travailler ensemble, les directeurs ont vu leur intérêt et celui du réseau de procéder à une montée en efficience par la mise en commun des ressources.

La Cnaf a surtout à observer et n'a pas de volonté normative. Elle s'efforce de faire remonter les expériences au niveau national. La Cnaf ne discute pas à ce jour de la maille des accords et des conventions passées. Certaines se signent au niveau régional, d'autres entre deux caisses ou entre deux branches au sein des mêmes locaux. La CNAF demande que lui soient remontées les conventions dont elle tient un répertoire d'ensemble, duquel seront extraites les possibilités d'élargissement du périmètre national. Les approches régionales et locales sont totalement laissées à l'initiative des caisses, que la Cnaf encourage, mais laisse opérer. Cette dimension, propre à la branche Famille, ne se retrouve pas systématiquement partout.

La Cnaf n'a pas, à ce jour, raisonné selon une logique de fonctions dédiées à une caf, telle caf dédiée au contentieux, telle autre à la paye... La seule esquisse en ce sens pourrait se situer au niveau de la gestion des travailleurs migrants. Il ne semble pas incohérent de demander à quelques caisses frontalières de travailler sur des conventions internationales quand le pays voisin est l'Allemagne ou l'Espagne. Dans ce cas, la caisse la plus proche sera la mieux dotée, mais cela porte sur des petits volumes.

M. GEORGES demande s'il y a des questions à ce sujet.

M. DECANTE demande des précisions et ajoute qu'à entendre la Cnaf sur le volet départementalisation et celui de la mutualisation, il semble que tout va tranquillement se faire : on va se concerter, se rencontrer, expliquer la départementalisation, réunir les conseils... mais il y a l'échéance de 2011. Entre temps, il y a des projets de mutualisation. La Cnaf ne peut pas répondre aux questions posées par les partenaires sociaux sur l'impact que cela aura sur les effectifs, les activités qui seront mutualisées. Dans département du Nord, il est difficilement pensable que si l'on s'oriente vers une caisse départementale avec huit caf à côté, huit services contentieux, huit services de gestion de la paye seront conservés... Des projets de mutualisation vont tout de même être mis en œuvre qui impacteront les fonctions support, mais d'autres également.

Le calendrier n'est pas très clair. Monsieur Decante rappelle la méthode totalement différente employée par la branche Maladie qui procède d'abord aux mutualisations d'activités, de services, puis au regroupement des équipes de direction, et à la fusion des organismes. Pour la branche Famille, l'étape est inversée. Les caf sont déjà départementalisées, ce qui signifie que les directeurs savent avec qui ils vont travailler, ce qui devrait les conduire à avoir moins de difficultés à mutualiser leurs activités au niveau des caisses. Dans le même temps, le protocole sur les garanties collectives arrive à échéance au 31 décembre 2009. A cette allure, aurons-nous une réponse aux questions de Madame Delbecq concernant l'impact sur les personnels, les effectifs.

Face à ces changements de méthodes de travail, seront peut-être abordés les problèmes liés au contrat de travail et la mobilité, ainsi que les moyens mis en place par la Cnaf, les contreparties financières avancées pour le personnel. Toutes ces questions n'ont pas encore de réponses.

Au niveau de l'instance nationale de concertation, des documents plus détaillés sur les projets de mutualisation seront indispensables. La Cnaf indique qu'elle n'a pas de documents, mais, en même temps, l'impact des effets de ce qui a été mutualisé pourrait déjà être mesuré, même s'il n'est pas encore très conséquent. L'impact plus important, en termes économiques, interviendra avec les projets de mutualisation. La Cnaf peut-elle apporter quelques précisions à ce sujet ?

M. RETIF cite une note de la Cnaf sur la gestion des ressources humaines : « *la mutualisation concerne l'ensemble des effectifs de la branche. Un bilan est prévu à l'automne 2008* ». Il est imaginable qu'à l'automne, les questions posées auront reçu une réponse. Au paragraphe suivant, la Cnaf dit que « *la branche famille a lancé une étude prospective* ». Il est difficile de se retrouver pas dans le calendrier annoncé, alors même que

les choses ont dû démarrer, produire des effets, et impacter le personnel, qui se pose toujours des questions.

Mme DELBECQ questionne la Cnaf sur le document qu'elle a remis aux partenaires sociaux lors de l'INC du 5 décembre, où il était stipulé : « *qu'avant l'engagement de la démarche de mutualisation, sur une ou plusieurs caisses, une analyse des impacts en termes de ressources humaines, l'incidence sur la carrière et les conditions de travail notamment sera effectuée. Aux termes de cette analyse, un plan d'actions sera élaboré dans le cadre du protocole d'accord du 5 septembre 2005* ». Les partenaires sociaux aimeraient bien voir tout cela. Madame Delbecq souhaiterait que, dans le tableau sur l'impact sur les effectifs dans le cadre des mutualisations, les effectifs cadres figurent à part, considérant que l'on ne peut pas mettre un niveau 9 dans le socle avec un niveau 3. Cela pose problème.

M. DELANNOY pense qu'une étude d'impact serait bienvenue, même si la Cnaf répond que cela est prématuré, alors quelle se prépare à négocier la COG avec les pouvoirs publics, qui la questionneront sur l'impact attendu des mesures de mutualisation dans le réseau. La Cnaf n'est pas en mesure de nous dire aujourd'hui ce qu'elle sera en mesure de dire très prochainement aux pouvoirs publics. Cela rejoint ce qui a été dit. Le calendrier, tel qu'il est présenté, ne rend pas les choses immédiatement perceptibles.

Mme VITESTELLE ajoute, qu'au regard la gestion des ressources humaines, le personnel est dans l'attente d'annonces claires et nettes ; c'est un personnel en souffrance, qui ne travaille pas de manière sereine. Dans la COG il y a de belles phrases qui parlent d'accompagnement, de formation, de reclassement de personnel dont on ne voit jamais la couleur. Quel avenir l'emploi dans la Sécurité sociale nous réserve-t-il ? Il faudrait que les choses soient annoncées de manière claire. Le personnel est en attente. Pas de belles phrases, mais des actes.

M. ROCHETTE indique que le Comex a fait adopter un schéma de négociation au niveau de l'Ucanss, avec une première discussion qui devrait s'annoncer avant 2009. Compte tenu des éléments indiqués, la position de la fédération FO est la reconduction, en l'état, de ce protocole avec des améliorations pour lesquelles une demande a été formulée lors de la discussion sur le droit syndical. Il nous a alors été répondu que ce n'était pas le bon endroit. La discussion a donc été reportée lors du protocole sur les garanties conventionnelles. La fédération FO souhaite la conservation des délégués syndicaux, en cas de fusion d'organismes, et du nombre des délégués du personnel. Cela est faisable puisqu'il y a une notion d'établissement. Pour les délégués syndicaux, on demande qu'ils restent en l'état par rapport à la situation antérieure à la fusion. Compte tenu du rôle dévolu aux délégués syndicaux, cette question est très sensible pour le personnel.

M. DECANTE souhaite savoir à quel niveau, pour les instances représentatives du personnel, aura lieu la concertation en cas de regroupement ou de fusion soit d'un comité d'établissement, soit le maintien d'un comité central. La proposition faite dans le Nord-Pas-de-Calais est d'avoir un comité central au niveau de la caf départementale, où se trouverait le siège, puis des comités d'établissements.

M. GEORGES indique qu'en ce qui concerne les questions de calendrier du Comex, il existe une échéance claire pour la départementalisation. Pour la mutualisation, il n'y a pas de calendrier unique, puisque cela dépendra des fonctions identifiées comme devant faire l'objet d'une mutualisation. Celle-ci pouvant se faire à un niveau supra-départemental, régional voire national. Il y a un mouvement permanent et pas de calendrier butoir. Il n'est pas imaginable pas que ces opérations se fassent sans un accord d'accompagnement de ces mutations pour le personnel. Pour la Cnaf, c'est un outil nécessaire. Un accord viendra prolonger l'accord actuel. La renégociation de l'accord a été avancée, dans le calendrier des négociations, de façon à ne pas avoir de rupture. C'est un outil utile aussi pour les employeurs. A minima, il sera reconduit en l'état, puis aménagé sur les points à améliorer en

fonction des premières expériences. La Cnaf ne joue pas la date de 2009 pour restructurer au-delà sans accord. Cela n'aurait pas de sens pour elle.

M. CHAPPAZ ajoute que la COG va contraindre à un calendrier plus précis, qui sera néanmoins toujours indicatif. Il faut préciser que la Cnaf a encore rappelé dernièrement à certaines caisses que l'échéance était bien au 31 décembre 2011, et que c'était bien une seule caisse au 31 décembre 2011. L'année écoulée a été une année d'acculturation à un certain nombre de concepts et de persuasion sur la fermeté des échéances et des objectifs. Le passage aux actes est inégal selon les départements et leur degré de conviction. Sur le plan de la politique générale, tout est calé et clair. Le président du conseil d'administration, aux côtés du directeur général, a bien réinstallé dans les esprits les objectifs poursuivis. Les organismes vont pouvoir passer aux actes.

C'est dans les organismes infra-départementaux que l'essentiel de l'information passera aux instances représentatives du personnel. C'est toute la logique voulue par la subsidiarité. Tout se passe sur le terrain et dans les organismes. La Cnaf est volontairement dépendante de ce qui va se passer au plan local, quoique se posant en animateur et en support.

Monsieur CHAPPAZ reprend l'expression « Pas de phrases, des actes. » et indique que dès qu'il y aura passage à l'acte, les partenaires sociaux seront informés. Pour le moment, il s'agit d'anticipation. Les partenaires sociaux sont là pour alerter la Cnaf avant les actes, au moment où elle exprime ses intentions. La Cnaf s'efforce de communiquer l'état d'esprit assez original de la branche Famille, conforme à sa tradition, qui est de faire largement confiance aux organismes pour bien avancer. Elle croit à l'efficacité de cette méthode. Les échéances seront fermes, mais les étapes pour y parvenir pourront être variables d'un département à l'autre. Des points périodiques de la situation seront effectués. Il est difficile d'en dire plus à l'heure actuelle.

M. DELANNOY souligne que ce ne sont pas les caisses locales mais bien la Cnaf qui négocie, directement avec les pouvoirs publics, la COG, laquelle va fixer les moyens dont découleront un certain nombre de conséquences pour les organismes locaux. La Cnaf dit vrai quand elle dit ne pas être directive. Les exigences de résultats fixés par les pouvoirs publics supposent une exigence de la Cnaf vis-à-vis des caisses locales. Il est légitime que les organisations syndicales cherchent à savoir quels sont les objectifs fixés et les moyens mis à disposition. Il y a un moment où la Cnaf est en mesure de dire, sur la base d'une étude d'impact, ce qui se passera à l'échéance de deux, trois ou quatre ans dans le réseau. Il est difficile de croire que la Cnaf n'a pas avancé sur ce sujet.

M. CHAPPAZ précise qu'il existe des anticipations par thème. Par exemple, sur la fonction achats, une estimation est réalisée en cas de mutualisation sur le plan national afin d'évaluer le nombre de postes économisés sur l'ensemble du réseau.

M. DELANNOY remarque que les chiffres seraient bienvenus.

M. CHAPPAZ s'engage à les donner le moment venu. Il précise que quatre fonctions ont été estimées, toutefois contingentes des choix engagés. Cependant, ces dossiers n'ont pas encore été présentés au conseil d'administration. Il n'y a rien de secret dans l'étude qui en est faite au plan des impacts espérés. Peut-être faut-il attendre que les options soient levées sur ce qu'il va être fait précisément.

M. GEORGES ajoute que ce sujet sera de nouveau abordé à l'automne, d'autant que la préparation de la COG sera avancée.

M. DECANTE demande comment la Cnaf envisage-t-elle de communiquer sur la départementalisation et la mutualisation en direction des directeurs, des présidents, des conseils et des instances représentatives. Tout le monde ne comprend pas la même chose et n'a pas même la volonté de comprendre la même chose ; et ce problème existe dans le

réseau branche Maladie. Il y a nécessité de communiquer sur le calendrier et la méthode. La méthode de la branche Famille est totalement différente de celle de la branche Assurance maladie. Il faut donc pouvoir s'y retrouver.

M. CHAPPAZ précise que la grande différence est qu'il n'y a pas de planification stricte et que des points d'étape fixes n'ont pas été déterminés, ce qui peut dérouter. Tout est fondé sur le fonctionnement des organismes. Chaque département a ses spécificités. Sans établir de norme commune, il faudra faire en sorte que les caisses s'entendent sur une méthode. C'est ce que la Cnaf a appelé « charte de rapprochement » ou « accord de méthode ». Sur l'objectif à atteindre, au moment de la prise de l'arrêté ministériel, toutes les caisses ne seront pas au même degré d'intégration au titre de la caisse nouvelle. L'idée d'avancer tous à une cadence différente peut dérouter, mais telle est l'ambiance souhaitée dans cette démarche de départementalisation. C'est celle que la Cnaf essaie de faire passer auprès des organismes, quand elle leur dit : « vous avez la main et faites pour le mieux dans le cadre départemental qui est le vôtre ».

M. DECANTE pense qu'il n'est pas certain que ce message en direction des organismes soit celui reçu au niveau des conseils d'administration et des instances représentatives. Quel que soit le positionnement des administrateurs, des comités d'entreprise et des organisations syndicales, les partenaires sociaux ont un rôle à jouer vis-à-vis de leurs collègues, de rassurer, de savoir où l'on va, et qui dirige. Dans le Nord-Pas-de-Calais, il y a sept caf et ce sont parfois sept interprétations différentes. Il est nécessaire d'apporter des recadrages.

M. CHAPPAZ relève que la problématique caf n'est pas singulière en ce qui concerne le statut des instances représentatives du personnel. La Cnaf s'inscrit dans la vie et le développement des réseaux parmi d'autres. Ce qui est vrai pour Acoff et les Urssaf le sera pour des réseaux extérieurs et pour la branche Famille. Sous ces angles là, un travail en commun, avec l'Ucanss notamment, est initié et se développe, même s'il n'en est qu'au stade de la réflexion. Les autres réseaux n'ont pas nécessairement solutionné ou apporté des réponses sur tous ces aspects.

Ne demandez pas à la Cnaf d'être en avance sur ces secteurs alors qu'elle part plus tard que ses collègues, avec lesquels elle travaille et auprès desquels elle recherche des méthodes. C'est aussi vrai avec les MSA ou auprès des Assedic-Unedic.

M. GEORGES indique qu'il réunit tous les six mois les trente-trois directeurs concernés par la départementalisation, trois directions étant communes, et ne tiens qu'un seul discours. Ce qui est relayé peut donner lieu à déformation, mais les occasions ne manquent pas de préciser les choses, notamment lors de déplacements.

M. CHAPPAZ confirme l'idée, posée solennellement par le conseil d'administration lorsqu'il a arrêté les démarches de mutualisation et de départementalisation, que les instances représentatives du personnel sont, sur le plan local et national, régulièrement consultées, concertées et informées. L'information devrait venir normalement, de même que la consultation. C'est le principe de base. Dans le cadre de la départementalisation, vont se poser un certain nombre de questions, tel le devenir des mandats syndicaux ? Seront-ils ou non maintenus ? Des études juridiques se développent à ce sujet, sans réponses actuellement. En ce qui concerne les délégués du personnel, dès lors que deux caisses se regroupent pour en faire une plus importante, le pas change et ouvre la possibilité d'une augmentation du nombre des délégués du personnel. Il y a là une autre question à solutionner.

Il n'est pas nécessaire de revenir sur les comités d'entreprise, avec la possibilité d'un comité central et de comités d'établissements. Il a été relevé qu'il faudrait discuter sur les accords d'entreprise. Les accords RTT ne seront pas les mêmes d'un côté et de l'autre. Il y aura révision, soit maintien soit dénonciation mais il faudra bien faire un rapprochement. L'on imagine mal dans une seule et même caisse des personnels qui soient sous des régimes

différents en matière de RTT ou d'horaires variables. Toutefois, au plan national, ce n'est pas la Cnaf qui va exiger que l'harmonisation soit faite dans les six mois si, dans une caisse pendant un certain temps, un établissement a un horaire variable un peu différent de son voisin. Il appartiendra aux directions locales de faire le nécessaire pour mettre en place cette harmonisation. Même chose pour les règlements intérieurs, les usages locaux... Ce n'est pas l'organisme national qui trouvera les solutions les plus adaptées. Les directeurs vont échanger avec leurs organisations syndicales et ils trouveront les bonnes solutions. Il y a même des avantages connexes à la rémunération, qui varient d'une caisse à l'autre, certains avantages liés aux comités d'entreprises ou aux chèques-restaurant... La Cnaf mesure bien les aspects qui feront l'objet d'échanges et de discussions et accompagnera les caisses dans le cadre d'une approche concertée.

Monsieur Chappaz attire l'attention des partenaires sociaux sur le suivi des pratiques de caisse en matière de ressources humaines. Quand les caisses définiront une caisse cible, il faudra bien qu'elles rapprochent leurs pratiques en matière de recrutement, d'intégration des nouveaux personnels, des politiques de formation, d'évolution salariale, de communication interne. Si les processus sont les mêmes, les organisations ne le sont pas nécessairement d'une caisse à une autre. Ce sont là des points de vigilance et la Cnaf fera travailler les caisses ensemble, et les directeurs détermineront des normes de fonctionnement communes.

M. ROCHETTE revient sur la notion d'expérimentation évoquée dans le cadre de la mutualisation, et précise qu'il a même été fait allusion à une pépinière, dont la caisse nationale ou d'autres caisses pouvaient profiter. La fédération FO a une demande spécifique et dérogatoire à formuler auprès de la Cnaf. Au nom de l'expérimentation, certains directeurs ne consultent pas les instances représentatives du personnel. Aussi, la fédération FO souhaite que, pour les futures expérimentations, la Cnaf précise « tout comme » parce que l'expérimentation devient un projet. Les instances représentatives du personnel doivent être consultées selon les formes légales. Il n'y a pas d'obligation légale, parce que c'est une expérimentation, mais celle-ci ressemble fort à un projet. Il n'y a pas de problème sur le fonctionnement des caisses, puisque la direction de la Cnaf a exprimé un souhait fort pour qu'il y ait consultation des instances représentatives du personnel en cas d'expérimentation.

M. GRIOT voudrait savoir si la Cnaf confirme le calendrier présenté dans le schéma directeur de la mutualisation en septembre 2007 qui était relativement précis. Il comprenait les orientations générales, les expérimentations, l'évaluation, la déclinaison par fonction, les modalités pratiques. À chaque étape, des échéances comportant des dates butoirs étaient mentionnées. Ce schéma directeur et ce calendrier, remis par la Cnaf le 20 septembre 2007, sont-ils toujours d'actualité ou ont-ils été modifiés ?

Dans les négociations, lorsque du regroupement les instances représentatives du personnel, il faudra se confronter aux politiques de logement et aux politiques de vacances. Plus on les anticipe et moins on se confronte à des mouvements exacerbés.

Mme DELBECQ demande si la Cnaf va harmoniser les coefficients des cadres qui ont la même tenue d'emploi et qui vont, peut-être, se retrouver dans un service contentieux généralisé. Madame Delbecq ne voit pas pour quelles raisons un cadre responsable du contentieux niveau 8 serait forcément choisi pour coordonner plutôt que celui de niveau 7 dans une autre caisse. Il faudra harmoniser vers le haut et ouvrir des trajectoires professionnelles. C'est également inscrit dans les documents, rien n'est changé au regard du lexique.

La charte de rapprochement remise dans le dossier INC du 5 décembre génère des interrogations. En effet, le premier engagement ferme concerne : « le siège social de la caf de... est fixé à... ». La situation du personnel apparaît seulement dans le cinquième engagement. Il semble qu'elle devrait passer avant. Puis le sixième et dernier engagement concerne le dialogue social. L'ordre est à revoir.

M. LAVAUD reprend l'exemple, évoqué par la Cnaf, des caf d'Arras et de Calais qui rassemblent 250 000 allocataires, soit l'équivalent de la caf de Paris et rappelle que, dans le cadre d'un rapprochement, le futur directeur passerait en caisse exceptionnelle. Le classement des organismes sera donc revu en fonction du rapprochement des organismes, ainsi que le coefficient des agents de direction, cela semble aller de soi.

Monsieur Lavaud signale que la mutualisation entraîne de la mobilité, laquelle renvoie au coût des déplacements. Si l'on prend le cas d'Annonay-Aubenas, la carte Navigo n'existe pas. Au regard du prix de l'essence, il est urgent de revoir les barèmes de remboursement des frais de déplacement.

M. RETIF rappelle à la Cnaf la singularité de sa démarche pour la branche Famille qui laisse une large marge d'initiative aux directeurs de caisses dans cette procédure de départementalisation, mais demande, dans le même temps, une harmonisation de toute une série de procédures. Un directeur qui va se faire absorber devra « manger son chapeau à chaque fois ». Pour les recrutements, il voudra défendre une politique de recrutement qui bénéficie à sa circonscription et c'est humain. Un chef de service défend son secteur et il est payé pour cela. La Cnaf souhaite un consensus au niveau national et régional, mais veut une harmonisation. Comment va-t-elle procéder ?

M. DELANNOY ajoute qu'il s'agit d'une demande exprimée à plusieurs reprises. Le souci de la branche de ne pas être trop normatif est partagé par les partenaires sociaux. Le manque de normes conduit cependant à un certain nombre de monstruosité. La Cnaf est appelée à être vigilante quant à l'harmonisation des pratiques entre les organismes, qu'il s'agisse d'embauche, de politique salariale, de formation... Des écarts phénoménaux sont constatés, ce qui semble contreproductif. Un peu de liberté aux organismes, certes, mais point trop n'en faut.

M. GEORGES précise que ce n'est pas la même chose selon que l'on est en départementalisation ou en mutualisation. Sur la départementalisation, la difficulté de l'exercice est connue, parce qu'il y a soixante ans d'histoire. Les agents n'ont pas connu ces soixante ans, mais cela imprègne et va loin, jusque sur les congés, les traditions et autres. La conscience de la difficulté est bien présente. C'est une bonne intelligence que de tenir compte de ces spécificités locales. Il est possible de commencer à travailler par processus et il n'est pas choquant que, pendant un certain temps et au-delà de 2011 et de la création, l'on puisse garder des règles distinctes, même de règlements d'action sociale.

L'unification sur les règlements d'action sociale n'est pas possible dans un certain nombre de cas du jour au lendemain. Certaines caisses financent essentiellement des centres sociaux et font très peu d'aides financières individuelles. On ne passera pas d'un système à l'autre du jour au lendemain. Il faudra avoir des schémas de convergence en matière d'action sociale pour répondre à cette diversité. Il ne paraîtrait pas choquant qu'il y ait de tels schémas de convergence sur un certain nombre de règles relatives au personnel. C'est un point d'équilibre local qui permet la départementalisation. La caisse nationale est engagée dans un certain nombre de processus d'harmonisation et de rationalisation qu'imposent les exigences nouvelles auxquelles la Cnaf est confrontée. C'est le cas de la certification de comptes, par exemple.

De façon générale, la mutualisation – à partir du moment où ce sera une gestion en un point unique d'une fonction aujourd'hui répartie – générera automatiquement de l'harmonisation et cela est souhaitable. Il est possible de passer par une phase d'échanges de bonnes pratiques. C'est une attitude qui conjugue responsabilité locale, maintien d'un certain nombre de spécificités quand elles sont bonnes et justifiées. Toute spécificité n'est pas à conserver. Dans certains cas, il y aura une franche centralisation.

Mme PELISSOU rappelle qu'en matière de RH, la branche Famille est dans une culture normative, quasiment depuis son origine. Faire évoluer une culture ne se fait pas d'un seul

mouvement. Aujourd'hui, le réseau est éclaté, avec des caisses de tailles très différentes. La plus petite compte 40 ou 50 salariés, la plus importante 1 300. On ne fait pas la même GRH dans une petite caisse que dans une grande caisse. Cela fait une quinzaine d'années que la Caisse nationale a développé un département du développement des ressources humaines qui s'efforce de tendre à l'harmonisation des pratiques en produisant, par exemple, des guides méthodologiques, dont un, réalisé fin 2006, a été adressé à tout le réseau et sera régulièrement réactualisé.

M. DELANNOY indique qu'il n'en était pas informé.

Mme PELISSOU ajoute que la Cnaf tente de mener des études prospectives sur l'évolution des métiers, afin d'apporter des éléments d'aide à la décision aux directeurs locaux, les décisions qui vont impacter le travail se prenant à cet endroit. Il y a un certain nombre d'actions qui sont faites en vue de l'harmonisation. Cela vient en appui à cette intelligence collective que l'on veut essayer de mobiliser. Par ailleurs, la Cnaf vient en appui pour arbitrer sur des points qui ne l'ont pas été localement.

M. GEORGES propose que soit remis, dans les prochaines semaines, aux partenaires sociaux un kit documentaire incluant notamment le guide du recrutement et ajoute que la Cnaf doit apprendre à mieux communiquer.

M. CHAPPAZ précise qu'en dehors de la manière d'accompagner les caisses dans la gestion des personnels, il existe aussi une manière de les éclairer, de leur faire percevoir comment, au niveau des différents métiers, elles sont susceptibles d'évoluer parce que la législation sociale évolue, les technologies et la structure du réseau aussi. Il y aura des mutualisations ou de la départementalisation. Des approches plutôt individuelles viennent d'être évoquées, notamment comment accompagner, rassurer les personnes. La Cnaf est très sensible à l'inquiétude du personnel générée par le temps qui passe et l'absence de réponses précises. Cet aspect l'a gênée dans la phase politique qui s'est déroulée cette année. Elle a aussi, par rapport aux caisses, des approches plus collectives sur l'évolution des métiers. Marie-Christine Pelissou va les exposer afin de voir comment elles peuvent être partagées dans les caisses où en ce lieu.

Mme PELISSOU souhaite apporter un témoignage sur l'expérience, lancée depuis fin 2006, de la mise en place d'une veille prospective sur l'évolution des métiers de manière pérenne. C'est un des objectifs de la COG en cours.

L'hétérogénéité des caf en matière de taille fait qu'en réalité les emplois occupés par les 36 000 salariés de la branche sont définis localement, en fonction des choix stratégiques organisationnels que chaque directeur de caisse est amené à faire. Faire de la prospective sur les métiers, les emplois, dans ce contexte, n'est pas facile mais indispensable. L'environnement dans lequel les salariés exercent leur métier est de plus en plus mouvant. Ces changements que connaissent les branches touchent tous les domaines : technologique, économique, politique, social, réglementaire ... Ils sont de plus en plus rapides et simultanés. Par ces approches prospectives, il faut réduire les incertitudes et préparer les personnels à s'adapter aux évolutions qu'ils devront connaître demain. C'est l'enjeu de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Pour la Cnaf, il ne s'agit pas tant de prévoir les évolutions en matière de ressources humaines, mais de les anticiper pour mieux les préparer. La GPEC repose sur deux éléments :

- l'anticipation de l'évolution des effectifs, notamment par la prévision des départs en retraite et leur renouvellement. Elle peut être également liée à des évolutions stratégiques, organisationnelles des branches et la départementalisation et la mutualisation en sont de bons exemples.

- l'anticipation de l'évolution des emplois en contenu et en périmètre. C'est à ce deuxième élément que s'attache la prospective.

La prospective n'est pas de la prévision ni de la planification. Ce n'est pas une science exacte. C'est une démarche qui, du point de vue de la Cnaf, à partir de l'analyse des facteurs d'évolution qui vont impacter l'entreprise, vise à tenter d'identifier le panorama des possibles, en termes de missions, d'activités, de compétences requises, demain, pour les différents emplois.

Cette prospective n'est pas une fin en soi. Elle va permettre d'élaborer des scénarii de ces possibles, afin d'aider les directions de la Cnaf et des caf à prendre des décisions, à doter l'entreprise d'orientations, à faire des choix et à créer les conditions de mise en oeuvre des conséquences de ces choix.

À travers un projet prioritaire, qui a été dédié à la politique de ressources humaines de la branche, le projet prioritaire numéro 10, une démarche pragmatique en trois temps a été adoptée pour essayer d'identifier les métiers qui, sur la période 2007-2012, devraient faire l'objet d'une attention particulière de la part du national. Il y a beaucoup de métiers, il y a 95 emplois-types au niveau de la branche. Il n'est pas possible de faire des études prospectives et accompagner les personnels de tous ces métiers. Les évolutions qui impactent ces métiers ne sont pas toutes du même degré, de même nature.

Cette démarche a consisté à identifier les facteurs d'évolution touchant la branche dans la période et d'estimer leurs impacts, en les qualifiant de faibles, moyens ou forts pour chacun des métiers ou emplois-types de la branche.

Parmi les métiers où des impacts forts étaient à prévoir, il a été choisi par priorité ceux qui répondaient à une grille de six autres critères déterminants.

Sur métiers sélectionnés, il a été décidé d'engager, avec le concours d'un prestataire, des études prospectives fines.

Les emplois-types ont été regroupés par grandes fonctions de l'entreprise. Quinze ont été identifiées. Pour chacune de ces fonctions, il a ensuite été repéré les facteurs d'évolution exogènes et endogènes auxquels la branche était déjà soumise et qui risquaient de perdurer sur la période étudiée, jusqu'à 2012. Ils ont été regroupés en six domaines. Une fois cette démarche accomplie pour analyser les impacts sur chacun des métiers et repérer ceux pour lesquels il pouvait y avoir des impacts forts ou moyens, 26 emplois-types susceptibles de subir de forts impacts ont été évalués, ainsi que 15 susceptibles de subir des impacts moyens et les autres pour des impacts faibles ou pas du tout d'impact. Ces 26 emplois-types devant subir des impacts forts étaient trop nombreux pour faire l'objet d'études approfondies, fines. Il a fallu les passer au crible d'un certain nombre de critères :

- Cet emploi concerne-t-il un effectif important ?
- Cet emploi risque-t-il de subir une évolution de son contenu en termes d'activité et de compétences requises demain ?
- Cet emploi est-il stratégique pour la branche ?
- Cet emploi regroupe-t-il une population sensible ? Il est fait référence, par exemple, à une population particulièrement vieillissante, difficile à reconvertir, parce que de faible niveau de qualification.
- Cet emploi va-t-il évoluer à court terme ou à plus long terme ?

- Cet emploi fait-il l'objet d'un accompagnement national existant ou prévu, au niveau de la branche, au niveau de l'interbranche, au niveau de l'Ucanss ?

À partir de cela, huit emplois types ou catégories d'emplois ont été identifiés. Il a été décidé que les trois derniers feraient d'ici 2008 l'objet d'une étude prospective approfondie. Les cinq premiers ont été écartés parce qu'ils sont déjà accompagnés, soit en terme de formations ou d'études conduites par d'autres secteurs de la Cnaf ou à l'Ucanss.

Sur ces trois emplois retenus, il y a le métier de :

- technicien traitement de l'information regroupant les emplois de technicien GED, agent administratif et agent de courrier,
- vérificateur comptable, appelé contrôleur dans d'autres branches,
- travailleur social.

Sur le premier métier, l'étude vient de se terminer et ses principaux résultats figurent à la fin du document. L'étude relative au vérificateur comptable est en cours et les résultats sortiront fin juillet. D'ici la fin de l'année, sera conduite l'étude sur le travail social, en articulation avec des travaux déjà réalisés sur un autre projet prioritaire sur le travail social et validés par le conseil d'administration de la Cnaf.

Ces études prospectives s'appuient sur une méthode commune, une analyse contextuelle et documentaire interne et externe du consultant. C'est une réflexion conduite avec un certain nombre d'acteurs, souvent des dirigeants ou des responsables RH de la branche sous forme d'entretien individuel, de questionnaire, puis de réunion de confrontation collective pour appréhender leur perception de l'évolution des métiers et les difficultés qu'il est possible de rencontrer.

Un questionnaire en extension est fait auprès de tous les dirigeants d'organismes de la branche pour partager ces perceptions et idées ainsi recueillies ; parallèlement, des groupes de titulaires des métiers sont réunis. Compte tenu de l'hétérogénéité du périmètre des emplois dans chacune des caisses locales, il est très important que des titulaires des emplois soient associés et puissent venir parler eux-mêmes de ce qu'ils vivent dans leurs métiers.

À chaque fois, les titulaires d'emplois de 35 à 40 caisses sont mobilisés à la Cnaf, ainsi que des représentants de leur management de proximité. Un rapport final est rédigé en collaboration avec le prestataire et la caisse nationale.

Le métier de technicien traitement de l'information représente, en nombre de personnes physiques à fin 2006, 1 487 personnes. Les tendances d'évolution externes qui risquent d'impacter ce métier ont été repérées. Il s'agit du développement de la e-administration, du net allocataire, c'est-à-dire le développement de l'équipement informatique des allocataires et notamment de leur équipement Internet, mais aussi l'hypothèse de la poursuite de la montée en complexité juridique des droits aux prestations familiales qui risque d'entraîner une augmentation des demandes d'information par courrier.

La valeur de la responsabilité sociale de l'entreprise est un facteur d'évolution à prendre en compte car elle fait partie de la stratégie de la branche de s'engager pour le maintien et le développement de l'employabilité des salariés. Enfin, la démarche d'efficacité, portée par la LOLF, risque de nous entraîner dans une performance toujours accrue et le développement de la compétitivité de notre service d'allocations familiales.

Grâce aux études menées dans le cadre de la mutualisation, plusieurs types de scénarii possibles ont été identifiés, ceux de l'externalisation et ceux de la mutualisation dont les

avantages et les inconvénients ont été étudiés. Concernant les scénarii de l'externalisation, une majorité de directeurs de caf considèrent qu'ils présentent deux risques majeurs, un risque stratégique de déléguer une activité qui reste importante pour la ligne de production du service allocataires, très connectée au cœur de métier des caf, et un risque social car on générera une pression plus forte de la part des pouvoirs publics pour réduire les effectifs de manière plus drastique. C'est une perception, une appréciation d'un risque possible.

Concernant la mutualisation, il y a deux cas de figure : le scénario de la caf cédante, celui de la majorité des caisses, et celui de la caf prenante.

Pour la caf cédante, cela va entraîner la disparition totale ou partielle de l'activité pour les agents concernés et obligation pour l'employeur de gérer leur reconversion localement, du fait de la probable non-mobilité géographique des agents, contre laquelle la Cnaf n'ira pas et qui est réaffirmée dans les premiers résultats de l'enquête salariés.

Pour le scénario de la caf prenante, il y aura une possible montée en exigence des compétences attendues des techniciens traitement d'information et une augmentation de la charge de travail sans augmentation garantie des effectifs. L'exigence en compétences provient du fait que l'on fait la supposition que ce n'est pas la même chose en termes de compétences relationnelles que de rendre un service à un autre service interne à son propre organisme ou d'avoir des caisses « clientes », qui auront des exigences sur l'organisation du processus du traitement des prestations qui sera différent d'une caisse à l'autre.

Des problématiques RH ont été soulevées par ces scénarii. Concernant la perception des directeurs, au niveau national global, 20 % de la population présenteraient des difficultés de reconversion, avec de faibles niveaux de qualification, mais la situation est hétérogène d'une caf à l'autre. Supprimer les services GED, les services courrier des caf limiterait les possibilités de gestion sociale des personnels d'une caf. C'est là que l'on peut parfois reconverter des personnels qui ont des difficultés de parcours ou les salariés handicapés. Des difficultés de gestion des parcours professionnels des nouvelles recrues sont également possibles. C'est souvent un point d'entrée dans le processus de traitement des prestations. Ce sont des secteurs sur lesquels on s'appuie en cas de pics d'activités au niveau de la ligne de production du service allocataire. Accompagner des personnels dans des parcours de formation, de reconversion, de bilans de compétence, d'adaptation de poste a un coût qu'il faudra prévoir.

Trois orientations possibles de reconversion ont été identifiées pour ces personnels, qui ne sont pas exclusives les unes des autres et peuvent être utilisées en parallèle, selon le profil et les attentes des personnels en poste dans ce métier de technicien traitement de l'information.

- Une orientation davantage vers le traitement de l'information, en étendant l'activité GED à d'autres secteurs d'activité de la caf, comme les achats, la RH, l'action sociale voire hors caf. Pourquoi ne pas imaginer de s'appuyer sur ces expertises pour proposer, à d'autres organismes de Sécurité sociale, la numérisation de documents. Il y a une piste à creuser sur le développement des compétences des techniciens traitement de l'information vers le traitement de l'information dématérialisée dans un objectif de management des connaissances internes ou autour des offres de services Internet.
- Deuxième grande piste d'évolution possible : une orientation vers le service allocataires, avec le développement de la polyvalence sur la gestion d'un premier niveau d'accueil des allocataires, quels que soient les modes de contact : téléphone, accueil physique, courriel... d'où un métier du pré-accueil qui serait à définir et à professionnaliser.
- Troisième orientation possible : une orientation maîtrise des risques, avec une expertise à développer sur la qualification des données entrantes et la sécurisation du processus

du traitement des prestations. C'est une piste à creuser en lien avec la deuxième étude qui est en cours sur les vérificateurs comptables.

Voilà donc un témoignage sur ce que la Cnaf tente de faire pour appuyer les caisses, les éclairer, leur apporter des éléments d'aide à la décision. Dans cette approche non normative, elle fait en sorte que les décisions restent le plus possible locales avant d'être imposées par le national.

M. LEBORGNE souligne l'intérêt de ce document et demande s'il est possible que soit adressé un dossier complet à la fédération CGT. Par ailleurs, il voudrait connaître le rôle et l'intégration de l'Ucanss dans le cadre de la prospective sur les métiers.

M. ROCHETTE demande si l'enquête réalisée auprès des salariés comportant des réponses sur la non-mobilité peut être communiquée aux partenaires sociaux.

M. FALTOT indique que la GPEC présentée correspond à ce qui entre dans la prévention des licenciements économiques d'après la loi du 18 janvier 2005. La Cnaf se conforme à la loi et n'apporte pas un plus. Le licenciement économique peut être lié à une modification du contrat de travail du salarié. À partir du moment où il y a des modifications collectives du contrat de travail, le contrat de travail étant tout à fait personnel, si une mutation ou un changement de travail n'est pas accepté, le salarié se retrouve dans le cas d'un licenciement économique, on est donc dans ce cadre.

M. ROCHETTE objecte qu'il semble que La CGC n'ait pas pris totalement connaissance du protocole sur les garanties conventionnelles qui dit exactement le contraire. Justement, la loi ne s'applique pas parce qu'il n'y a pas de mobilité imposée, quelle qu'en soit la forme, y compris l'application de la loi de 2005. Monsieur Rochette voudrait que l'on balaie cela rapidement parce que sinon on va se retrouver dans de drôles de dérives.

M. FALTOT constate que des modifications apparaissent parce que l'on parle d'une caf par département. Là où il y a une caf par département, il est maintenant proposé des réorganisations par territoire. Pour Metz, il y a une caf pour le département et une réorganisation avec quatre territoires. Qu'est-ce que cela va représenter pour les personnes qui travaillent au siège ? Il va leur être demandé de se déplacer à plus de 100 kilomètres pour faire de l'accueil physique des allocataires... Cela génère des situations particulières. Compte tenu du nombre, il est difficile de réaliser comment l'entreprise pourra gérer les refus. Monsieur Faltot demande si la gestion par territoire sera le deuxième objectif, après la création d'une caisse par département.

M. RETIF souligne également l'intérêt de l'étude qui vient d'être présentée et aimerait avoir la restitution du support intégral. Cela pose la question de l'articulation avec l'Ucanss et de ces mouvements qui affectent trois réseaux par rapport à l'évolution des métiers, au parcours professionnel. M. Rétif demande s'il y aura une reprise au niveau de l'Ucanss.

M. RENARD indique qu'il y a une complémentarité entre les travaux faits en interbranche et ceux faits dans chacune des branches. Il est indispensable que chaque branche puisse conduire ses propres travaux dans le cadre cohérent de l'interbranche. Pour concrétiser ses propos, Monsieur Renard précise qu'il est le président de la commission paritaire pour l'emploi et la formation professionnelle, et que le vice-président est en face de lui. Il existe un certain nombre d'études sur l'impact de l'évolution, sur des aspects très précis, notamment en matière de relations de service. Une étude est prévue en ce qui concerne l'impact de la dématérialisation, que ce soit avec les usagers ou en interne. Ces éléments touchent toutes les branches et, au-delà de la Sécurité sociale, tous les services publics. Au sein de cette commission paritaire, il est procédé à une mise en commun des perspectives et l'impact sur les compétences et les formations nécessaires pour accompagner les personnels. Au-delà des groupes de travail en place au sein de l'Ucanss, la jonction se fait autour de la commission nationale paritaire pour la formation professionnelle.

M. GEORGES rappelle que l'esprit dans lequel ces travaux sont menés ne s'inscrit pas dans une logique de licenciements. Il est souhaité que ces évolutions se fassent dans le cadre du volontariat. Les moyens en temps et les moyens financiers existent pour accompagner les personnels sans rien brusquer. Monsieur Georges veillera à ce que la prochaine COG maintienne ces conditions pour la branche Famille. Il ajoute que la branche Famille doit connaître les mêmes évolutions que les autres parce que le monde est le même pour tous et que cela doit se faire en sauvegardant cette culture de service public qui est la nôtre.

Mme PELISSOU ajoute qu'en ce qui concerne l'étude, la Cnaf vient d'avoir les premiers résultats nationaux. Toutes les caisses n'ont pas encore les résultats ; elles ne les auront que fin juin. La Cnaf a prévu, pour l'INC branche Famille préprogrammée en octobre 2008, de présenter en détail les résultats de cette enquête aux partenaires sociaux.

M. CHAPPAZ a bien compris que les partenaires sociaux sont très demandeurs de documents et s'engage à y répondre.

Mme DELBECQ souhaite que sa demande concernant les effectifs cadres soit prise en compte. Lors de la dernière INC, elle avait interrogé la Cnaf au sujet de la ligne comptable « transferts de fonds sur l'action sociale » et attend la réponse écrite promise. Il s'agissait d'un million d'euros. La Cnaf affirme que les enveloppes sont étanches, mais il semblerait qu'il y ait des transferts.

M. GEORGES demande que lui soit remise une copie de la réponse à Madame Delbecq.

M. CHAPPAZ prend note et s'excuse pour cet oubli.

M. ROCHETTE observe que Monsieur Georges et Monsieur Chappaz ont eu un hochement de tête favorable lorsqu'il a demandé que la Cnaf fasse procéder aux consultations des représentants du personnel en cas d'expérimentation.

M. GEORGES agrée effectivement et précise que l'expérimentation n'est pas une voie détournée pour éviter mille choses et notamment la consultation des représentants du personnel. Il est donc tout à fait d'accord pour l'indiquer aux directeurs.

M. ROCHETTE demande des éléments d'information sur les discussions en cours, pour la prochaine COG Famille, relatives aux évolutions budgétaires des frais de personnel.

M. GEORGES répond négativement car la discussion n'est pas engagée avec l'État sur ce sujet. La Cnaf n'a rencontré l'État qu'à deux reprises pour la partie bilan de la COG et est toujours dans l'attente de la mission IGAS qui doit procéder au bilan et qui semble prendre du retard. Ce bilan aurait dû être fait pour le début juillet et ne peut se faire en un mois. La Cnaf établit actuellement la liste des sujets thématiques qui seront examinés avec l'État à partir de juillet. Parmi ces questions, figurera celle du FNGA. Rien pour aujourd'hui de très précis sauf que l'État retiendra comme base de départ de la discussion la norme de renouvellement des effectifs inclus dans les travaux de révision générale des politiques publiques, c'est-à-dire un remplacement sur deux. La Cnaf n'est pas sur cette ligne de départ, eu égard aux charges constatées qui évoluent considérablement et aux perspectives de charges nouvelles, notamment le RSA. C'est d'ailleurs la grande difficulté de négocier une COG avec deux fortes inconnues que sont l'attribution de la gestion des RSA et la mise en œuvre du droit opposable à la garde d'enfants, nonobstant des charges nouvelles et celles qui sont issues du renforcement de notre politique de maîtrise des risques. Cela promet de rudes débats. La Cnaf n'est pas allée plus avant.

En l'absence d'autres questions, Monsieur GEORGES propose de lever la séance et donne rendez-vous ultérieurement.

La séance est levée à 17 heures 14.

