

Paris, le **17 SEP. 2024**

Madame Véronique Hamayon  
Présidente de la sixième Chambre  
Cour des Comptes  
13, rue Cambon  
75100 Paris cedex 01

Objet : réponse de la CNAF au relevé d'observations du contrôle  
de gestion de la Caf du Nord

Madame la Présidente,

Nous avons pris connaissance avec attention du relevé d'observations issu du contrôle de la Caf du Nord que vous allez bien voulu nous faire parvenir.

Nous vous adressons nos sincères remerciements pour la prise en compte dans ce rapport de certaines des observations ou compléments d'information que nous vous avons adressés.

Il nous semble dès lors et à cette aune que la réponse de la Cnaf à ce relevé d'observation peut se limiter aux aspects suivants.

#### **1/ S'agissant de la relation téléphonique de la branche :**

La Cour constate que le niveau de relation de service de la Caf du Nord n'est pas conforme aux engagements inscrits dans la COG. Elle rappelle que la plate-forme téléphonique mutualisée du Pas de Calais assure la réponse téléphonique aux appels des allocataires de la Caf du Nord. Elle préconise : (Projet de recommandation n° 3) : « Sans attendre le déploiement d'éventuelles solutions techniques nationales, affecter les ressources nécessaires pour mettre en œuvre, en matière d'accueil téléphonique et de traitement des courriels, les engagements pris par la branche pour améliorer la qualité de service aux allocataires ».

Nous confirmons les importantes difficultés rencontrées par la branche Famille sur la relation téléphonique au cours de la COG précédente. Le plateau téléphonique du Pas de Calais n'y fait pas exception, mais reste marqué par des résultats en deçà des résultats nationaux.

Comme la Cour le souligne, la précédente période COG 2018-2022 a été marquée par plusieurs facteurs qui ont contribué à une forte augmentation des flux téléphoniques reçus par la branche famille, sans que sa trajectoire de restitution d'effectifs ne soit pour autant aménagée à ce motif.



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

Au confluent :

- d'un changement de comportement des allocataires à partir de la crise sanitaire de 2020, qui utilisent depuis très majoritairement le vecteur téléphonique comme canal privilégié de relation avec la Caf,
- du passage à un numéro non surtaxé fin 2020, qui a tout à la fois accru les volumes de flux et les durées de conversation,
- de la mise en œuvre de réformes réglementaires majeures (intermédiation des pensions alimentaires, réformes des allocations logement notamment) qui ont généré des flux d'appels téléphoniques considérables, dont certains durables, la Branche a vu son nombre d'appels s'accroître de plus de 30%, en comparaison aux périodes d'avant crise sanitaire, tout en faisant face à des difficultés techniques persistantes sur l'architecture téléphonique limitant la capacité de répondre.

Ses plateaux téléphoniques n'étaient pas configurés pour faire face à une évolution d'une telle rapidité et importance, et la Branche n'a pu les renforcer que de façon limitée au cours de la précédente COG, au regard de sa trajectoire de restitution d'emplois (-1700 ETP CDI prévus sur la COG).

Cette situation a d'ailleurs été actée avec les pouvoirs publics, qui en ont tiré les conséquences en autorisant 631 créations d'emplois pour la branche sur la COG 2023-2027, dont une part destinée à permettre à la Branche de revenir à une situation de service et de qualité du droit saine, outre les emplois spécifiquement dédiés à l'intermédiation des pensions alimentaires.

L'ajout de moyens n'est toutefois pas le seul levier de l'amélioration de la relation téléphonique de la Branche, puisqu'une refonte complète de notre réponse téléphonique (organisation, pilotage, omni-canalité ...) prévue dans la COG est d'ores et déjà engagée.

Dans ce cadre, la Cnaf a déployé un accompagnement spécifique des plateaux téléphoniques les plus en difficulté, ce qui est le cas du plateau du Pas de Calais : 'un suivi rapproché et partagé des résultats et de leur progression, analyse des pratiques de prise d'appel (durée, qualité, ...), de supervision et accompagnement à leur évolution, suivi des ressources affectées quotidiennement à la réponse téléphonique notamment.

## **2/ S'agissant du dispositif Caf à forts enjeux et de la dépendance de la Caf du Nord à son égard :**

La Cour constate que le redressement de la Caf du Nord reste fragile, ce qui soulève la question du sens du dispositif de solidarité piloté par la caisse nationale (Caf à forts enjeux). Elle estime que la dépendance durable à l'égard d'un appui au pilotage de la production conçu comme temporaire invite à s'interroger sur les moyens qui sont alloués en propre à cette caisse, au regard de la charge à laquelle elle doit faire face dans le département.

Comme la Cour le souligne, des facteurs externes sont venus au cours des dernières années heurter la trajectoire de la Caf du Nord, tels que la réforme des aides au logement. La Branche a connu une crise de production par suite de cette réforme, qui a affecté une majorité des Caf, et notamment les Caf à forts enjeux. Il nous semble toutefois que ce qui explique la durée depuis laquelle la Caf du Nord est dans ce dispositif, sans à ce jour avoir substantiellement réglé les difficultés concernant sa production, relève également d'autres facteurs.

La question des moyens mis à disposition de la Caf du Nord en est un, mais est à relativiser :

- d'une part, la trajectoire de restitution d'effectifs à laquelle était soumise la branche Famille ne lui permettait pas d'allouer davantage de moyens pérennes à la Caf du Nord (comme aux autres Caf), or d'autres Caf, traitées à l'identique en termes de ratio charges/ moyens, ont pu sortir avec succès du dispositif. Sur ce point, la qualité de la GPEC de la caisse et la bonne anticipation du turn over -facteurs clé de réussite-, a fortiori dans un cadre de moyens contraints, demeurerait perfectible ;

- d'autre part les 3 facteurs suivants nous semblent également devoir être pris en compte pour expliquer cette situation :

- à l'instar d'autres organismes de taille importante, les effets des évolutions du pilotage de la production, l'accroissement de la productivité, les volumes d'agents à former, les évolutions managériales requises, mettent davantage de temps à se déployer et à produire leurs effets que dans des organismes plus petits et plus « légers » dans leur format. Qu'un temps plus long soit nécessaire est donc explicable, a fortiori dans un contexte de moyens contraints.

- les « chocs » successifs rencontrés par la Branche lors de la mise en œuvre de réformes impactent nécessairement davantage les Caf les plus en difficulté sur leur production et là aussi ralentissent les bénéfices du dispositif Caf à forts enjeux. L'extension de la prime d'activité en 2019, puis la crise sanitaire de 2020, la réforme logement en 2021, ainsi que le déploiement de l'intermédiation financière des pensions alimentaires à un rythme rapide, ont nécessairement impacté la Caf dans sa stratégie de redressement, avec des effets de « choc » à absorber avant de pouvoir poursuivre la stratégie initiale.

- nous souscrivons enfin à l'analyse de la Cour concernant l'effet des « décisions managériales malavisées » prises par l'ancien directeur. Notamment, comme la Cour le souligne, la Caf avait engagé une réelle trajectoire de progrès à partir de 2019 avec l'arrivée d'un directeur adjoint rigoureux et la bonne mise en œuvre par ses soins des préconisations de la caisse nationale. Outre l'impact de la réforme logement, les décisions d'organisation et de management de l'ancien directeur générant une instabilité chronique notamment au poste de Directeur du service à l'utilisateur (Dsu), ont déstabilisé la trajectoire de progrès, ramenant à néant les efforts menés.

La Caf du Nord a depuis repris, sous l'autorité de la nouvelle directrice et le pilotage du directeur adjoint, accompagné d'une trajectoire d'emplois plus favorable pour cette nouvelle COG, un pilotage rigoureux de sa production, dont le suivi réalisé dans le dispositif « Caf à forts enjeux » témoigne.

Je me tiens à votre disposition pour tout échange complémentaire et vous prie de croire, Madame la Présidente, en l'expression de ma parfaite considération.

*Bin à vous,*

Le Directeur général

Nicolas Grivel