

I N T E R V I **E** W

PHILIPPE GEORGES

DIRECTEUR DE LA CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS FAMILIALES

Un haut fonctionnaire compagnon de l'Institution.



Philippe Georges est arrivé le 18 août 2003 à la CNAF. Au moment où nous l'avons interviewé, un peu moins d'un an après, il avait donc eu le temps de faire le tour de sa nouvelle maison, dont la dimension est évidemment d'une autre échelle que celle du Fonds CMU, qui comprend moins de dix personnes dans ses murs et qu'a dirigé Philippe Georges entre 2000 et 2002. C'est donc un changement important dans la démarche de management, sujet sur lequel on a naturellement interrogé l'intéressé.

Nous l'avons rencontré il n'y a pas si longtemps, lors de sa prise de fonctions au Fonds CMU, mais on rappellera tout de même que Philippe Georges est un de ces hauts fonctionnaires, "compagnons de l'Institution", qui accompagne la sécurité sociale depuis des décennies : directeur adjoint de l'Acoss, sous directeur des retraites au Ministère, membre du cabinet

de M. Barrot au moment des ordonnances dites "Juppé", directeur du fonds CMU, membre du cabinet de M. Mattei, et enfin directeur de la Cnaf, autant dire qu'il est un connaisseur du sujet, quelles que soient les Branches ou les Régimes. Enfin on ajoutera à tous ces titres le plus prestigieux : Philippe Georges a été un temps éditorialiste à Elan social.

Pour autant, c'est un jeune directeur de CNAF que nous avons rencontré, car c'est malgré tout sa première incursion dans la branche famille.

Comment passer du tourbillon syndicalo-médico-politique de la Branche maladie, à la Branche famille, toute en subtilité socio-culturelle, pour ne pas dire spirituelle ? C'est tout un programme, auquel le nouveau directeur s'est attaché avec tenacité, et en prenant son temps. A vrai dire, le connaissant un peu, on peut sans trahir de secret affirmer que Philippe Georges est à la CNAF dans un monde qui convient à son tempérament intime, voire à ses convictions personnelles. Et puis l'auteur des textes sur la CMU ne peut démentir une fibre sociale qu'ont tous ceux qui travaillent dans la maison « Sécu » ou avec, et cela finalement quelque soit leur bord politique.

Interview :

Gérard ARCEGA, François COULLET et Lise NOURI

E.S. : Les directeurs de caisses primaires d'assurance maladie vont être nommés par le directeur national. C'est une révolution symbolique d'importance, puisque les conflits de pouvoir entre l'Etat et les syndicalistes se cristallisent sur cette nomination.

Que doit-il en être dans les autres branches ? Que devient la démocratie sociale ? Est-ce le début d'une fonctionnarisation de la sécurité sociale ?

Philippe Georges : Ma première réflexion est de ne pas commettre l'erreur de juger les évolutions à l'aune du modèle paritaire défunt. Après le départ du MEDEF, qui semble marquer la fin de ce modèle, il faut inventer un nouveau système. Face à une crise de la gouvernance il n'y a pas pléthore de modèles d'organisation ! Un schéma semble aujourd'hui s'imposer : celui d'un service public autonome sous forme d'« agences » (telles, dans le domaine sanitaire par exemple l'ANAES ou l'agence des produits de santé). Le pouvoir de gestion est ainsi excentré par rapport au pouvoir politique, et prend une nature proche de celle d'une autorité administrative indépendante. Il est aussi concentré sur un seul homme, sans dyarchie directeur / conseil d'administration comme aujourd'hui pour la sécurité sociale. Ce modèle nouveau peut être contesté, mais il semble avoir le « vent en poupe » si l'on considère la réforme de l'assurance maladie. Ce schéma n'exclut pas les partenaires sociaux mais les place dans un statut nouveau et dans des fonctions peut-être plus conformes à leur nature, qui n'est pas de gérer mais d'orienter et d'évaluer. On peut appeler encore cela la démocratie sociale.

Le risque encouru par la sécurité sociale est de ne pas savoir penser la modernité. Il faut rester fidèle au meilleur des principes de 1945 mais regarder aussi le monde extérieur, notamment européen.

La branche famille peut être comparée à une grande entreprise unifiée par son système informatique multi-fonctions (comptable, technique, ressources humaines...) ou mieux à un groupe d'entreprises publiques dotées d'une autonomie,

mais fédérées autour d'un « siège social » qui est la CNAF. Les textes sont en décalage par rapport à cette réalité concrète. Cette logique de groupe d'entreprises doit connaître une phase d'accomplissement : la nomination des directeurs par le directeur de la Caisse Nationale. Reste à veiller à une autre question qui est le poids de l'échelon local par rapport à celui du national, pour conserver un degré d'autonomie tel celui d'« entrepreneurs » locaux.

E.S. : L'inquiétude porte peut-être davantage sur le pouvoir national de mutation que sur celui de la nomination. Les pressions politiques ne sont jamais très loin. Les prérogatives de droit public dans les fonctions des directeurs sont garanties dans le discours, mais vont-elles vraiment perdurer dans la pratique avec ce nouveau pouvoir national ? Qui nous dit que demain on ne suggèrera pas à un directeur d'URSSAF de bien vouloir laisser telle entreprise tranquille au nom de l'emploi, ou à un directeur de CPAM de bien vouloir laisser tranquille tel ou tel professionnel ou établissement de santé politiquement protégés, sous peine d'être aimablement appelé à exercer ces fonctions ailleurs ?

Philippe Georges : Il faut bien évidemment penser et trouver des mécanismes de régulation qui garantissent la neutralité et l'objectivité de la gestion des dirigeants. Les contreparties sont à inventer : barrières aux mutations autoritaires, motivation écrite des décisions... Vous ne croyez quand même pas que le système actuel préserve les directeurs de toute pression ?

E.S. : Pour apprécier ces nominations et gérer la mobilité, quelle place donnez-vous aux indicateurs de performance ? Les résultats de gestion, le service aux allocataires, ne devraient-ils pas aujourd'hui plus compter que le climat interne de la caisse ?

Philippe Georges : Il va de soi que c'est une appréciation sur l'ensemble des missions d'un directeur qu'il faut porter. J'insisterai surtout sur l'adéquation des profils et des compé-



tences aux situations de management, et l'instauration d'une certaine souplesse. J'observe sur le terrain que des directeurs sont plus ou moins efficaces dans des domaines différents, l'informatique, l'action sociale, la production et qu'une même caisse peut appeler des profils différents selon les phases de son histoire. Un même homme - mais c'est vrai aussi pour une femme ! - n'est pas apte à tous les types de direction, hors quelques brillantes exceptions.

E.S. : Il paraît toutefois difficile de sectoriser les choses : informatique, gestion, ressources humaines etc... Un directeur général doit savoir tout gérer, son travail consiste d'abord à savoir faire travailler des spécialistes, pas de l'être lui-même. Pourquoi faire bouger les personnes si les résultats sont bons ?

Philippe Georges : Il n'est pas question de faire la même chose qu'un ministre qui fait bouger les directeurs d'administration centrale ou les préfets. Les défauts des organisations voisines ne justifient pas l'immobilisme. L'organisation actuelle est aujourd'hui dépassée. Un modèle nouveau « d'agences autonomisées » peut se conjuguer avec des règles, à consigner dans des textes, qui protègent légitimement les personnes.

Le maître-mot me paraît être celui d'efficacité respectueuse. Les hommes évoluent dans leurs compétences : ils en gagnent, ils peuvent en perdre. Les caisses évoluent aussi et exigent des efforts différents dans le temps. Il faut se donner les règles qui permettent la meilleure adéquation entre les hommes et les missions.

E.S. : Le MEDEF revient dans l'assurance maladie, mais il semble que son ambition à terme soit plutôt de gérer paritairement les prestations en espèce plus que le système de soins. Dans ce cadre, la gestion par les partenaires sociaux, comme à l'UNEDIC par exemple, semble légitime, alors qu'elle fait plus débat, s'agissant de la santé. Pour les prestations familiales, la question est moins tranchée, il y a des pays où se sont les organismes de sécurité sociale qui ne gèrent que les prestations en espèces qui gèrent aussi les prestations familiales. D'un autre côté, la politique de la famille, n'est-ce pas un domaine qui relève plutôt de l'Etat ?

De ce point de vue, l'évolution de la gouvernance des caisses concerne aussi bien le fonds autant que la forme. Que peut-on dire de la branche famille ?

Philippe Georges : Il existe une responsabilité de l'Etat dans le secteur de la santé autant que dans celui de la famille. Les partenaires sociaux ne contestent d'ailleurs pas l'existence de ce domaine régalien. Ils y sont intéressés par le biais de la consultation sur les projets de réforme. Leur évolution vers une fonction de « conseil d'orientation » en assurance maladie vaut également pour la famille. Le MEDEF ne veut plus siéger dans des instances de gestion des prestations qu'il ne gère plus de fait. Sur ce point peut être opposé l'argument selon lequel, contribution sociale généralisée ou part patronale des cotisations, il s'agit toujours d'une répartition de la richesse produite par des entreprises. Il faut noter que la cotisation patronale représente 60% des ressources de la Branche. La qualité de la politique de santé publique comme celle de la famille conditionnent la croissance économique nationale.

L'évolution de la démographie, la conciliation vie familiale/vie professionnelle, la transmission des valeurs justifient que le patronat suive de près les questions de politique de la famille. Et comment le faire mieux qu'au sein d'un conseil. Il est logique enfin que les employeurs s'intéressent à la qualité des services publics.

Le schéma de l'assurance maladie est ainsi transposable à la famille. Les partenaires sociaux n'ont pas vocation à la décision politique, ni à la gestion des prestations. Notre syndicalisme est d'ailleurs un syndicalisme de contestation plutôt que de cogestion. Un syndicat ne peut être à la fois employeur et défenseur des salariés, comme veut le faire croire l'organisation actuelle. Par contre les gestionnaires doivent rendre compte à intervalles réguliers de leurs réalisations auprès d'un conseil de partenaires sociaux. Il y va de l'équilibre du système tout entier. Ce que les anglo-saxons nomment : poids et contre-poids.

E.S. : Quelle est votre position sur la gestion prévisionnelle des emplois de direction ? Quel impact sur l'évaluation des candidats ?

Philippe Georges : La CNAF prend en charge ses responsabilités nouvelles par l'enrichissement des méthodes de travail. Nous avons une bonne connaissance du réseau. Un cabinet de conseil externe produit des évaluations parallèles aux nôtres pour ce qui concerne les dirigeants. La responsabilité de la nomination serait une responsabilité accrue : proposer trois noms n'est pas aussi important que nommer définitivement. La caisse nationale n'y est pas encore prête. Il lui faut un travail de préparation.

E.S. : S'agissant du management du réseau, et de l'évaluation des directeurs, la branche famille a abandonné le système de classement des CAF par rapport aux indicateurs de coût. La branche maladie pour sa part, dispose d'un indicateur composite mesurant l'efficacité (le coût et l'efficacité). Pourquoi la CNAF semble-t-elle hésiter à afficher le classement des résultats de gestion des caisses, ce qui permet à la fois la transparence et l'émulation ?

Philippe Georges : Je ne suis pas partisan de cette transparence-là qui s'apparente à la réalité de certaines émissions de télé. C'est une fausse transparence. Il y a un décalage dans le temps entre les performances d'une caisse et les talents d'un directeur, quand, par exemple, un directeur reprend une caisse en difficulté. Et il faut du temps pour redresser une situation. Travaillons plutôt sur la pertinence des indicateurs. Mieux encore : organisons de bonnes procédures d'évaluation, sereines et respectueuses des personnes. Ne nions pas l'aspect douloureux d'une évaluation sincère. On n'est pas obligé de foncer sur les problèmes émergents du monde du travail

qui sont le stress, la maîtrise du temps et de l'information, la motivation des collaborateurs, le respect de la règle. Mais j'insiste surtout sur la nécessité de mieux assurer l'adéquation à un moment donné des hommes aux organismes qu'ils dirigent.

E.S. : Expérience à l'appui, c'est une idée reçue discutable !

Philippe Georges : Discutons. L'allocation des ressources est paramétrée selon le nombre et la pondération des allocataires, ce qui résout la question des moyens budgétaires. On ne trouve que rarement dans des causes extérieures l'explication aux différences de performance. En revanche, les disparités de fonctionnement sont dues à des contextes complexes à déchiffrer (l'histoire compte plus qu'on ne pense) ainsi qu'à des différences de qualités de management du directeur et de son équipe. L'idée de mettre sous tension la fonction de directeur est acceptable, mais sur une période raisonnable (le septennat pourrait être une durée convenable). Cette évolution permettrait de mettre un terme à la « course au temps » et à une logique de performance effrénée inspirée du secteur privé. Il y a un rythme du changement, qui n'est pas celui des clics de souris.

E.S. : Que dites-vous de l'expérience des directeurs évaluateurs de la CNAF ?

Philippe Georges : Je dis toujours que j'aurai aimé mettre en place cette démarche, que j'ai trouvée en arrivant, et que je trouve exemplaire. C'est une démarche qui illustre avec excellence cette volonté de mécanismes souples : elle allie performance et respect des personnes. Rassurer et non pas inquiéter. Mais éveiller et interpeller. A la fois humaniste et efficace, cette rencontre de 8 jours dans une caisse permet



Philippe Georges, Lise Nouri et François Couillet



aux recommandations d'être bien reçues localement. Ce sont des marges de progrès et non des sanctions qui en découlent.



E.S. : Comment faire pour avoir un vivier de candidats des autres branches ? La Branche famille n'est-elle point trop hermétique ? Que pensez-vous du rôle du comité des carrières ?

Philippe Georges : Cessons de dire que la branche Famille est hermétique. Voyons aussi comment se comportent les autres branches et les raisons - qui ne sont peut-être pas de générosité mais de nécessité - pour lesquelles certaines branches seraient plus ouvertes. L'intérêt du directeur de la Cnaf est d'avoir les meilleurs directeurs et mon parcours à travers toutes les branches m'ont fait rencontrer de bons et d'excellents directeurs partout. Mais la compétition est rude, le niveau des dirigeants de la branche Famille très bon. Et à égalité de compétences, on comprendra que je donne la priorité aux candidats du réseau.

Maintenant, je ne verrais que d'un bon œil l'enrichissement des échanges au sein du comité des carrières, de façon à mieux étalonner l'interclassement des candidats.



E.S. : Les candidats non nommés parmi les trois noms décidés en caisse nationale se sentent parfois exclus de ce système qui les appréhende difficilement, faute de connaître tous les agents de direction. Comment trouver l'équilibre entre des outils apparemment sophistiqués en matière d'évaluation des directeurs, et l'absence de gestion du vivier des agents de direction ?

Philippe Georges : Comme je vous le disais à l'instant, il est difficile de comparer les candidats entre branches. Il est tentant de surévaluer quelqu'un que l'on connaît par rapport à un candidat externe. Une connaissance plus fine de l'ensemble des candidats et des règles d'évaluation commune doit lever cet obstacle. Je crois aussi qu'il ne faut pas attendre d'occuper un poste de directeur pour être mobile. Il faut savoir préparer son insertion dans une autre branche.



E.S. : La gestion de la relation au client est aujourd'hui centrale dans notre institution. La branche maladie a fait un gros effort dans ce domaine. La réputation des CAF dans ce domaine est plus discutée : On dit par exemple que non seulement le numéro d'allocataire, mais de plus un code confidentiel sont systématiquement demandés lors de tout contact téléphonique ou électronique. N'est ce une démarche qui privilégie plus le confort juridique de l'administration plutôt que les facilités d'accès des allocataires ?

Philippe Georges : Non, vraiment pas, la réussite des Caf dans la relation au client est parfaite. Les résultats sont là. La révolution a réussi : l'allocataire est au cœur de l'organisation, et plus son dossier seulement. En témoigne la grande enquête de satisfaction portant sur 88 000 allocataires et dont les résultats locaux seront communiqués aux Caf à l'automne.

Il reste encore des efforts à accomplir en matière de réception téléphonique. Le déploiement de l'architecture nationale est une réponse qui marche, en dépit de difficultés passagères.

Quant aux codes confidentiels, ils ne sont exigés, conformément à la loi protectrice des libertés, que pour accéder à des données personnelles par le téléphone ou Internet.



E.S. : La prochaine COG sera-t-elle toujours axée sur la relation de service ?

Philippe Georges : La prochaine COG doit porter sur un meilleur équilibre entre service à l'allocataire et maîtrise des coûts de gestion. La qualité pourrait se mesurer moins par des ratios quantitatifs mais plutôt en termes qualitatifs, comme par exemple la lisibilité des courriers ou la précision de la réponse téléphonique. L'exigence doit surtout porter sur la continuité et la généralité d'une offre de ser-

vice efficiente (toute l'année et dans toutes les CAF). C'est la traduction moderne des principes traditionnels de continuité et d'égalité du service public. D'où une nécessité de réfléchir à des évolutions du management comme la mutualisation des liquidations par exemple.

E.S. : Quel est votre projet d'entreprise après un an d'activité à la Caisse nationale ?

Philippe Georges : Mon projet porte sur cinq domaines :

- le maintien, voire sur certains points, l'accroissement de la qualité du service à l'allocataire et au partenaire,
- la performance économique (tous les moyens sont-ils nécessaires ou faut-il en rendre à la collectivité),
- la restructuration du réseau (mutualisation de services, déconcentration des caisses, regroupement progressif de certains organismes infradépartementaux...),
- le pilotage du réseau (fonctionnement de la CNAF et réflexion prospective sur la politique familiale),
- la clarification de l'action sociale de la branche famille.

E.S. : Quel rôle doit jouer l'Institution au sein des différents lobbies européens dans le domaine de la sécurité sociale ?

Philippe Georges : J'ai envie de vous dire qu'elle doit



RENCONTRE AVEC LES PROMOTIONS ET MANAGEMENT DES GROSSESSES

A chaque sortie des promotions de l'ex Cnesss désormais intitulé ENSSS, la délégation de l'Association des Elèves et anciens élèves entend les mêmes questions un peu angoissées, discrètement posées à certaines, et même à certains d'entre nous : Quel est le moins mauvais moment pour annoncer à son futur directeur (ou à sa future directrice), qu'on envisage de faire un enfant ? Il faut dire que les filles sont maintenant majoritaires dans les promotions, et que leur jeune âge néanmoins un peu avancé les met en situation d'avoir à affronter sans trop tarder ce dilemme rapidement.

Evidemment il n'y a pas de bonne réponse : annoncer qu'on est enceinte à peine arrivée, cela ne plaît guère. C'est pourtant un bon moyen de régler le problème avant d'être devenue indispensable dans son poste. Car quelques mois après, évidemment, ce n'est plus le bon moment non plus, on ne va tout de même pas partir en congé maternité alors qu'on vient juste de prendre toute la mesure de son service et de ses fonctions ! Et pourtant, personne n'est indispensable, et avant que l'intéressée ne sorte du Cnesss, la caisse tournait quand même, et il n'est pas impossible qu'elle continue après. Justement plus tard, c'est déjà le moment de changer de fonction, ce qui évidemment rend inconvenant de se reproduire. Reste donc à attendre l'inscription sur la liste d'aptitude et le premier poste d'agent de direction pour faire un enfant, ce qui ravira son directeur, le conseil et la tutelle de concert.

On ne cachera pas que la délégation de l'AEN3S explique aux jeunes élèves que ce n'est jamais le bon moment, et que par conséquent c'est toujours le bon moment, et que tout engagement de ne pas se retrouver enceinte dans un délai quelconque peut et ne doit pas être respecté. Si donc ces dames font comme bon leur semble, c'est à nous qu'il faudra le reprocher.



d'abord jouer un rôle. Je veux dire : être présente. L'enjeu collectif est de mieux articuler l'économique et le social au niveau européen. Promouvoir la sécurité sociale comme une des conditions de la vie dans une société développée. Il y a tant d'inconnues dans l'évaluation d'une politique de la famille qu'il y a aussi tout intérêt à s'enrichir d'apports extérieurs. Dans le cadre européen l'échange est plus fructueux car le langage est davantage partagé.

E.S. : Quel avenir pour les prestations familiales ?

Philippe Georges : L'engagement des agents de direction dans la gestion des prestations, avec de nombreux défis d'organisation et de technologies, amènent ces directeurs à être de très bons gestionnaires. A l'inverse, peu de place est accordée à la réflexion de fond sur la nature et le contenu des prestations familiales. D'où l'idée d'accomplir une démarche de prospective de la branche sur la politique familiale à l'horizon 2015, à l'instar des travaux d'autrefois du Commissariat au plan. Il convient de s'interroger sur la portée des prestations que nous servons. Un paradoxe existe entre la volonté de faire évoluer en permanence la législation et l'absence de réflexion globale (à quels moments de la vie aider la famille, quels réels besoins cibler etc...). Cette question du besoin des familles aujourd'hui doit trouver réponse autant dans les prestations que l'action sociale.

E.S. : Ne plus raisonner par la prestation mais à partir de la personne, c'est mettre fin à la catégorisation des prestations. Quelle sera la lisibilité à établir ? Les suédois, par exemple, sont axés sur la parité : permettre aux deux parents de travailler tout en ayant un enfant, avec un temps partiel aménagé pour le père. C'est un choix qu'on peut discuter, mais au moins il est clair et assumé.

Philippe Georges : L'empilement de multiples prestations pour autant d'objectifs conduit à l'incapacité de rendre compte de ces prestations collectivement et de s'adresser à l'allocataire simplement. Ne rêvons pas à une simplification. Il convient d'abord de donner à l'allocataire le sentiment qu'il est accompagné lorsqu'il a un enfant. Il faut ensuite hiérarchiser davantage les priorités. Il faut, vous avez raison, mettre à jour le ou les quelques modèles (en nombre limité) que nous plaçons au cœur de la politique de la famille.

E.S. : Pour les classes moyennes françaises, il est très difficile de trouver une place en crèche.

Philippe Georges : Cela vient justement de la poursuite de trop nombreux objectifs en même temps. Il convient donc d'afficher de vraies priorités : redéployer certaines prestations sur les modes de garde peut être un axe de solution. Dans un contexte de contrainte financière, il faut avoir le courage de redéployer les sommes consacrées à la politique familiale.

E.S. : Le coût des crèches en France est élevé du fait des exigences normatives (sanitaires et professionnelles essentiellement) assez lourdes, qui conditionnent l'ouverture des structures. Si on s'en réfère à ce qui se fait dans d'autres pays, aussi développés que le notre, n'a-t-on pas le sentiment qu'on en fait quand même beaucoup en matière de coûteuses surprécautions ?

Philippe Georges : Il faudrait effectivement revenir à un système plus « rustique » permettant de conjuguer une baisse des coûts et une bonne qualité de réponse aux besoins des parents. Votre question me remet en mémoire la formule de Claudel à propos des adeptes de Kant : ils ont les mains pures mais ils n'ont pas de mains. Evitons d'avoir les établissements sociaux les plus parfaits sauf l'existence.

E.S. : Les équipements publics ne sont pas adaptés aux enfants alors qu'ils le sont souvent pour les personnes handicapées. Heureusement qu'on aménage des pas-

sages pour les fauteuils roulant, cela permet aux landaus des mères de famille de passer ! La branche famille ne pourrait-elle pas jouer un rôle plus important pour adapter la ville à l'enfant ?

Philippe Georges : Le versement de prestations monétaires fait un peu occulter la dimension de service, c'est vrai. Il s'agit là d'une véritable révolution culturelle qui ne se fera que sous la contrainte financière.

Le contenu d'une politique familiale doit en effet faire intervenir tout autant des outils de pensée que des moyens budgétaires. Les prestations sont créées par des juristes qui produisent logiquement des droits monétaires. La réflexion sur l'action sociale est insuffisamment rigoureuse. Le terme est d'ailleurs très inapproprié, quand on observe que la moitié des fonds d'action sociale finance les équipements de petite enfance, ce qui n'est pas à proprement parler de l'action sociale.

Penser le « service aux familles », indépendamment des versements ou d'interventions sociales, devient une exigence pour la branche, qui permettra d'avoir un message plus simple et plus clair vers les familles.

E.S. : *Quelle sera alors la légitimité du rôle des CAF dans cette optique ?*



Philippe Georges : La famille est plébiscitée par tous les sondages comme une des valeurs essentielles de notre époque. La famille est d'abord aujourd'hui une réalité interpersonnelle complexe et évolutive. D'où une demande très forte en terme de soutien à la fonction parentale, d'éducation, de services de proximité etc. Par leur histoire, les Caf ont une base de légitimité. La réussite de notre démarche de prospective complètera ce socle.

E.S. : *Que restera-t-il de l'action sociale ? Va-t-on réduire l'action sociale aux prestations de services (Ndlr : les fonds affectés pour le financement des structures pour enfants et familles) ?*

Philippe Georges : Distinguons les sujets. Il y en a deux dans votre question. D'abord je viens de le dire, une évolution possible, sans doute probable, est un rééquilibrage entre prestations monétaires et services aux familles, que nous appelons action sociale mais je vous ai dit que je trouve ce terme mal adapté. La disproportion de masses - 50 milliards de prestations contre 3 milliards action sociale - montre que des glissements sont envisageables.

Le deuxième sujet est le partage entre prestations de service - c'est à dire une action sociale définie précisément au plan national - et les dotations libres des caisses. Il est bon d'avoir ces deux volets. Les dotations libres sont un espace d'initiative et d'adaptation aux réalités locales. Les actions qu'elles financent pourront être généralisées et devenir les prestations de demain.

Il faut donc résister à la forte tentation de créer plus de prestations de service. Mais pour cela il faut mieux rendre compte que nous le faisons de l'emploi de ces dotations locales.

E.S. : *Quel sera le rôle des CAF dans le contexte de mise en œuvre du RMI-RMA ?*

Philippe Georges : Les CAF ont la responsabilité essentielle du versement d'importants minima sociaux. Cette gestion est d'une grande complexité, et sous la pression d'un délai de réponse de 10 jours maximum.

Les allocataires sans enfant représentant plus de 40% du fichier des Caf. Et la masse de prestations de solidarité dans le « budget » de la Branche est considérable. C'est ce qui me fait dire que nous sommes la branche de la famille et de la précarité.

Il faut assumer cette réalité qui résulte de l'histoire de ces vingt dernières années. Et l'assumer c'est gérer le Rma quand le conseil général en fait la demande à la Caf. Ne gérons pas ce volet de notre action du bout des lèvres.



Qu'attendent les CAF pour s'occuper des femmes et des enfants d'abord ?

Il suffit de s'être promené une fois avec des enfants dans une ville pour devenir un éminent urbaniste, et prendre conscience que nos radieuses citées sont conçues d'abord pour le quadragénaire mâle automobiliste, qui entend garer sa voiture sous sa chambre à coucher exactement.

Où est le temps où les enfants jouaient aux billes dans les rues, devant les anciens installées sur une chaise posée à même le trottoir, au pied de leur logis ?



Il suffit de se promener une fois dans une ville avec un landeau, ou juché sur des rollers, pour découvrir qu'on ne peut alors se déplacer à peu près normalement que grâce aux passages prévus pour les... Handicapés. Le lobby des handicapés doit être beaucoup plus puissant que celui des enfants car si on peut profiter de leur passages pour fauteuils roulants, on cherchera désespérément des toilettes adaptées aux tous petits ailleurs que dans les crèches, des rampes d'escalier à la hauteur des enfants autre part que dans les écoles maternelles, ou bien encore des chaises hautes pour se

mettre à table dans d'autres restaurants que les Flunch et autres Mac-do. (Encore que de ce côté les restaurateurs semblent s'améliorer). Il y a des toilettes pour handicapés, des cabines téléphoniques pour handicapés, des places de stationnement réservées pour handicapés, des rampes pour handicapés. Mais les enfants soit-disant rois, qui s'en soucie ? Même pas les Caisses d'allocations familiales ?



Depuis longtemps les CAF n'auraient-elles pas du, peut-être en partenariat avec les CPAM,





s'émouvoir que les chers petits soient parfois transportés en voiture à la place du mort, et donc conseiller et même financer des sièges-auto adaptés ? Force est de constater que ce sont souvent les Conseils généraux qui ont pris ce parti.

On ne parlera pas des crèches, qui sont si parfaites sur le plan des sécurités et de l'hygiène, et dont le statut des personnels et tellement socialement avancé, que leur coût et leur rareté ne les rend accessible qu'aux plus démunis ou aux plus pistonnés. On évitera le sujet des assistantes maternelles, dont le statut social est de même si avancé que les parents parfois en vacances doivent payer même quand leurs enfants ne sont pas gardés, et dont le coût serait inaccessible à toute famille ordinaire si la collectivité ne mettait pas la main à la poche, c'est-à-dire à la PAJE.

Personnes ne défend vraiment la situation qui est faite à nos chères têtes blondes : il faut dire que les parents ne sont parents qu'un temps, que les enfants n'ont évidemment ni syndicat ni association, ne sont pas électeurs, et ne défilent pas dans la rue avant l'âge du collègue. L'UDAF et les administrateurs des CAF, censés s'inquiéter de leur sort

savent-ils demander autre chose qu'encore et toujours plus de moyens et de sous ?

On pourrait pourtant user du poids, de l'influence, des financements, et même du grand savoir-faire de la Branche famille, pour obtenir que la cité soit un peu mieux adaptée à l'enfant. Dans certains pays nordiques, quand on construit un lotissement, les maisons entourent un espace vert réservé où les parents peuvent laisser leurs petits jouer sans trop d'inquiétude. En France, on construit les immeubles autour des parkings, et on met un gardien pour empêcher les jeunes d'y jouer au ballon, ils risqueraient d'abîmer les belles voitures ; Aux pays bas, on dispose d'un extraordinaire réseau de pistes cyclables protégées. En France, c'est à peine si on ose laisser un gamin enfourcher sa bicyclette, et les plus grands risques de la route se trouvent peut-être à la sortie des écoles.

On pourrait inciter les élus à créer de vrais parcours protégés pour les enfants sur un deux roues, transformer toutes les anciennes voies ferrées désaffectées en pistes à vélo, créer un label CAF « bienvenue aux enfants », et faire de la publicité aux communes, aux restaurants, aux promoteurs, aux élus à qui on l'attribuerait en grande pompe quand ils le mériteraient. On pourrait donner un prix aux hommes politiques les plus entreprenants dans ce domaine, et un bonnet d'âne aux autres, on pourrait, on pourrait.... Si on voudrait !