

PROPOSITION DE SCHEMA CIBLE DU GIP «UNION DES INSTITUTIONS ET SERVICES DE RETRAITE»

Rapport à la ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, au ministre des finances et des comptes publics, à la ministre de la décentralisation et de la fonction publique et au secrétaire d'Etat chargé du budget.

JEAN-LUC IZARD

23 septembre 2014

SOMMAIRE

Introduction.....	p. 3
1. Des missions à préciser.....	p. 5
1.1. Le droit à l'information, des acquis à préserver.....	p. 6
1.2. Les chantiers réglementaires en cours.....	p. 7
1.3. La mission de simplification et de mutualisation.....	p. 9
1.4. La notion de pilotage stratégique.....	p. 10
1.5. L'élargissement de la composition du GIP.....	p. 10
2. Les principes de constitution de la nouvelle structure.....	p. 12
2.1. La nécessité d'un périmètre structuré.....	p. 12
2.2. Une gouvernance qui peut être reprise de celle du GIP INFO RETRAITE.....	p. 12
2.3. Un modèle de fonctionnement unifié reproductible à l'ensemble des projets coordonnés par le GIP.....	p. 15
2.4. La nécessité de rester sur des équipes de taille modérée et tournées vers la réalisation de projets.....	p. 17
2.5. Simplifier les relations financières.....	p. 19
3. Quelques axes de stratégie de développement.....	p. 20
3.1. Apporter rapidement des améliorations visibles par les usagers.....	p. 20
3.2. Renforcer et moderniser le droit à l'information.....	p. 22
3.3. Mener à bon terme les chantiers réglementaires.....	p. 24
3.4. Simplifier et moderniser les relations avec l'utilisateur.....	p. 25
3.5. Développer un espace de réflexion commune aux régimes de retraite.....	p. 28
3.6. Le schéma directeur des systèmes d'information mentionné par la loi.....	p. 29
4. Les moyens de la structure.....	p. 30
4.1. Un nom à trouver.....	p. 30

4.2. Les équipes nécessaires.....	p. 30
4.3. Le fonctionnement financier	p. 32
4.4. Le dimensionnement budgétaire.....	p. 34
5. Eléments de mise en œuvre	p. 35
5.1. La transition.....	p. 35
5.2. Un déménagement inévitable.....	p. 36
5.3. La position des acteurs.....	p. 36
5.4. Les éléments de calendrier.....	p. 37
Conclusion.....	p. 38

Annexes

I. Tableau récapitulatif des préconisations.....	p. 41
II. Lettre de mission.....	p. 45
III. Disposition législative (art. L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale).....	p. 48
IV. Avant-projet de budget 2015.....	p. 49
V. Avant-projet d'avenant à la convention constitutive.....	p. 51
VI. Droits de vote au sein du GIP.....	p. 57
VII. Liste des personnes rencontrées.....	p. 59
VIII. Liste des sigles et abréviations utilisées.....	p. 62

Introduction

La loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraite a prévu la création d'un Groupement d'intérêt public (GIP) chargé de piloter les principaux projets de simplification communs aux régimes, comme par exemple :

- le compte unique de retraite en ligne (qui regroupera l'ensemble des informations sur les droits acquis par les assurés pour l'ensemble de leur carrière et pour tous les régimes) ;
- la demande unique de retraite pré remplie (intégrant les données « tous régimes » relatives à l'assuré et pointant les données manquantes) ;
- ou encore la mutualisation du paiement des retraites.

Ce GIP, chargé de rendre plus simple et plus compréhensible le système de retraite, reprendra en outre les missions relatives au droit à l'information actuellement exercées par le GIP Info Retraite. Le cœur de mission de cet organisme est ainsi clairement affirmé par le législateur et le Gouvernement, qui attendent d'une réflexion commune et d'actions mutualisées des régimes de retraite une simplification réelle, rapide et clairement perceptible par nos concitoyens des relations qu'ils doivent entretenir avec un système de retraite complexe tant par la diversité de ses règles que par la dispersion des organismes gestionnaires.

Chargeant ce GIP du pilotage « de l'ensemble des projets de coordination, de simplification et de mutualisation ayant pour objet d'améliorer les relations des régimes avec leurs usagers », la loi affirme l'ambition d'une nouvelle structure clairement et totalement tournée vers l'usager. L'objectif de renforcement de la lisibilité du système de retraite ne doit pas être sous-estimé car il est central et déterminant pour l'avenir du système :

a) le constat de la faible lisibilité des droits (et d'ailleurs des charges futures de retraite) est difficilement contestable. Il trouve sa source bien sûr dans l'hétérogénéité institutionnelle de la retraite en France¹, mais plus encore dans la diversité et la complexité des règles, phénomène accru par les réformes successives, dont le rythme s'accélère de surcroît ;

b) la lisibilité des droits est essentielle à la confiance des assurés dans le système, ce qui suppose notamment d'une part de renforcer la prévisibilité des ressources financières qui seront disponibles à la retraite et, d'autre part, de rendre concret le mécanisme de la répartition en restaurant le lien entre les cotisations et les droits et de crédibiliser la notion de contributivité. Ce point est particulièrement important dans l'objectif de maintenir l'adhésion des plus jeunes cotisants au système ;

¹ Cette diversité tient à l'évidence au nombre important d'organismes en présence mais aussi, et peut être surtout, à une diversité de nature – et d'ailleurs de gouvernance - des systèmes qui est moins souvent mise en avant mais qui fait coexister des régimes en annuité (cas de la plupart des régimes de base) avec des régimes en points (les régimes complémentaires et les régimes de professions libérales) et des régimes dont les droits sont plus directement liés à l'ensemble de la carrière (les régimes de salariés du privé) avec des régimes dont les droits sont davantage fonction de la fin de carrière (cas des régimes spéciaux par exemple).

c) cette lisibilité est indispensable pour les choix de fin de carrière des assurés et pour qu'ils puissent gérer de façon responsable et informée la transition vie active-retraite et l'anticipation de leur gestion patrimoniale. Elle est également indispensable au succès des mécanismes de soutien au maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés.

d) elle est nécessaire au pilotage par les partenaires sociaux et les pouvoirs publics du système de retraite, en ce sens qu'elle doit permettre d'anticiper les effets des réformes tant en matière d'équilibre des régimes qu'aux plans économique, social et individuel.

La création du nouveau GIP doit ainsi s'inscrire dans la démarche d'amélioration continue de l'information des assurés et de la lisibilité du système, qui a été notamment initiée par la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites. Celle-ci a en effet créé le droit à l'information et mis en place des modalités de pilotage et de développement en commun qui ont constitué à l'époque une initiative originale. Aujourd'hui, onze années après, le bilan de cette démarche est très satisfaisant. Les modalités de travail au sein du GIP INFO RETRAITE sont consensuelles, les objectifs assignés par la Loi sont atteints et la satisfaction des usagers incontestable²

Dans le cadre de la mission de préfiguration du GIP décidée par les ministres, sont rapidement apparues quelques idées centrales qui ont constitué l'ossature de la réflexion conduite et restituée dans le présent rapport :

1. L'accroissement continu du service à l'utilisateur, la simplification des démarches nécessaires à l'obtention de la retraite et le renforcement de l'information sont des enjeux qui ne peuvent être atteints que par une démarche commune des différents régimes. Le caractère inter-régimes des processus aboutissant à l'information de l'assuré est un gage indispensable de la lisibilité et de l'efficacité de celle-ci.
2. Les règles de fonctionnement et les procédures mises en œuvre au sein du GIP INFO RETRAITE ont fait la preuve de leur efficacité et ont permis de développer avec succès le droit à l'information. Il n'y a donc pas lieu de modifier les grands principes de cette gouvernance et il est indispensable de préserver des modes de travail qui garantissent l'association et la participation pleines et entières de tous les régimes, quelle que soit leur taille.
3. L'apport du nouveau GIP doit se concentrer sur le travail en commun des régimes : son rôle n'est pas de définir la stratégie en matière de politique publique des retraites, qui relève de l'Etat, ni de se substituer aux régimes dans la mise en œuvre des projets. Le développement de projets communs à l'ensemble des régimes de retraite est souhaitable, voire inévitable, en raison du mouvement continu de convergence des règles relatives à la retraite et de la croissance inéluctable du nombre de personnes qui relèvent de plusieurs régimes. De tels projets communs seront en outre source de plus d'efficacité et d'économies de gestion. C'est dans le champ de l'élaboration en commun de ces projets (objectifs, coûts, impact métiers, calendrier) que le rôle du nouveau GIP doit être affirmé ainsi que sa fonction de chef de projet.

² Voir point 1.1.

4. Compte tenu des attentes en matière de simplification et de mutualisation, le nouveau GIP doit émerger comme un lieu de réflexion commune des régimes et d'élaboration de positions partagées en vue de faire des propositions aux pouvoirs publics. Le GIP pourra en outre -et devra- avoir dans ces domaines un rôle d'impulsion.
5. Le nouveau GIP ne peut pas limiter son champ aux sujets impliquant un recours aux technologies informatiques. Même si la relation de l'assuré avec ses régimes de retraite est très largement conditionnée par les systèmes d'information des régimes, le GIP doit se positionner rapidement sur le champ de la qualité de service avec des orientations fortes en termes de relations avec les assurés, et porter une attention particulière aux jeunes, aux publics fragiles et aux employeurs.
6. Les règles de fonctionnement et le dimensionnement de la future structure doivent lui garantir les moyens de sa mission et de son autonomie, notamment financière. Pour autant, les moyens humains doivent rester relativement modestes afin de préserver la souplesse et l'adaptabilité des équipes aux projets et d'éviter d'accroître trop sensiblement la contribution des membres du GIP.

Le travail retracé dans le présent rapport a été réalisé sur un délai court. Il est donc en partie incomplet et il appartiendra aux instances du nouveau Groupement de compléter ce travail notamment sur le plan stratégique d'actions à 5 ans³ et sur le contenu du futur contrat pluriannuel à conclure avec l'Etat. Il n'en demeure pas moins que ce travail a donné lieu à de nombreux contacts avec les régimes de retraite et qu'il semble que ses grandes orientations sont partagées par ceux-ci. Certains points de ce rapport peuvent toutefois donner lieu à discussion (cf. infra point 5.3.)

La réalisation de ce travail n'a été possible qu'avec l'implication des salariés du GIP INFO RETRAITE et le concours de tous les régimes. Qu'ils en soient ici remerciés et, en particulier Mesdames Florence Barat-Payraud, Elise Debies et Monique Beurey-Leconte et Messieurs Sylvain Bellaize et Philippe Retailleau.

1. Des missions à préciser.

Bien que procédant à une définition très large des missions du GIP, l'article L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale reste imprécis tant sur le périmètre exact du GIP que sur la nature de ses interventions. La première étape de la création du GIP doit donc être, au-delà de la reprise des activités liées au droit à l'information, de porter une attention particulière à ces deux points car une définition précise et partagée par l'ensemble des acteurs du secteur est indispensable à la création de conditions optimales de déploiement de l'activité du nouveau GIP.

³ La loi mentionne une durée minimale de quatre ans alors que la lettre de mission évoque une durée de cinq ans. Par simplicité, c'est celle-ci qui a été retenue au long de ce rapport mais qui pourra faire l'objet d'un réexamen lors des négociations entre le futur GIP et l'Etat si la durée de 4 années devait paraître mieux adaptée.

1.1. Le droit à l'information, des acquis à préserver.

Le GIP INFO RETRAITE a su concrétiser l'ambition de mettre en œuvre un véritable droit à l'information retraite en France. Défini par l'article L.161-17 du code de la sécurité sociale, le droit à l'information retraite repose sur deux documents :

- Le relevé de situation individuelle (RIS), qui, depuis le second semestre 2007, communique aux assurés, tous les cinq ans à partir de l'année de leurs 35 ans, la liste des régimes auxquels ils ont été affiliés, les droits acquis auprès de ces régimes (périodes validées et points acquis), les éléments de rémunération utiles à la détermination des droits et, le cas échéant, certaines informations complémentaires. Depuis 2012, le RIS est par ailleurs disponible en ligne (RIS-e) sur les sites de la quasi-totalité des régimes de retraite ;
- L'estimation indicative globale (EIG), adressée, également tous les cinq ans, à partir de l'année des 55 ans, reprend les éléments du RIS et comporte une simulation du montant de chacune des pensions à l'âge de départ « au plus tôt » (âge légal) et à chaque année ultérieure entre cet âge et l'âge d'obtention automatique du taux plein. La mise en ligne d'une évaluation avec disponibilité immédiate et un nombre réduit de scénarii est prévue pour fin 2015 (EVA v.0). A noter toutefois que le GIP propose dès 2014 un dispositif de demande en ligne de l'EIG, mais avec un différé de trois semaines. Ce système est déjà utilisé par AGIRC-ARRCO et le sera progressivement par d'autres régimes (notamment les régimes agricoles en fin 2014).

A ce dispositif s'ajoute le simulateur M@rel qui permet d'évaluer le montant de la retraite future à différents âges, en fonction de scénarii d'évolution des revenus futurs et à partir des données saisies par l'assuré. Les consultations de M@rel oscillent entre 100 et 150.000 visiteurs par mois, soit 3 à 4.000 visiteurs/jour.

Au total, la campagne 2012 s'est traduite par l'envoi de 5,4 millions de documents aux assurés (RIS et EIG confondus), soit un taux d'atteinte de la cible de 90 %. Ce sont les problèmes d'adresse (non connaissance par les régimes ou obsolescence) qui expliquent l'essentiel de l'écart, problèmes qui croissent avec l'âge de l'assuré. Ainsi, le taux d'atteinte de la cible est de 95 % pour les RIS mais seulement de 81 % pour les EIG. Ces campagnes d'envoi systématiques recueillent un fort taux d'adhésion des assurés : seuls 8 % d'entre eux considèrent ces documents comme peu ou pas utiles et 54 % les estiment très utiles. Le taux de lecture des documents a atteint 88% (95% pour l'EIG et 83% pour le RIS) et 92% des destinataires se déclarent satisfaits de la qualité des documents.

Ce bilan très satisfaisant conduit à considérer que les opérations relatives au droit à l'information peuvent être reprises sans modification des procédures par le nouveau GIP auquel il reviendra de maintenir le niveau de qualité et d'efficacité atteint, de finaliser le travail accompli en veillant à améliorer la complétude du droit à l'information et de concourir à une modernisation rapide de ce droit essentiel à la lisibilité du système de retraite (voir infra point 3.2.).

1.2. Les chantiers réglementaires en cours.

Au-delà du strict droit à l'information, des chantiers de mutualisation ou de modernisation/simplification prévus par des textes législatifs ou réglementaires voient leur pilotage confié au nouveau GIP. Ils sont ici regroupés sous l'appellation « chantiers réglementaires » pour les distinguer des projets propres à des régimes ou des groupes de régimes et mis en œuvre à leur initiative. Trois grands projets doivent retenir l'attention.

1.2.1. Les échanges inter-régimes de retraite (EIRR).

Mis en place en décembre 2009, l'EIRR vise à calculer de façon automatique la majoration de pension de réversion, la majoration de pension des travailleurs non-salariés agricoles et le minimum contributif tous régimes. L'EIRR est un espace de stockage unique de l'ensemble des informations fournies par les régimes de retraite. Il est alimenté par tous les régimes de base et complémentaires pour les assurés de 55 ans et plus, pour tous les droits perçus (droit personnel et droit de réversion). Il comprend donc l'ensemble des retraités. Les informations présentes dans l'EIRR sont restituées aux régimes utilisateurs mensuellement pour permettre de calculer certains éléments de prestations. Cependant, un certain nombre de régimes, de très faible effectif, n'alimentent pour l'instant pas l'EIRR.

Compte tenu de la nature même de ce projet, son inclusion dans le périmètre du GIP ne fait guère de doute. Toutefois, la décision récente d'avoir recours à cette base pour gérer le dispositif de revalorisation différenciée des pensions prévu par la loi de financement rectificative de la sécurité sociale impose des évolutions importantes, dans des délais très contraints. Ces délais semblent a priori incompatibles avec le calendrier de mise en place du nouveau GIP. Il est donc proposé que ces évolutions restent en dehors du périmètre du GIP jusqu'à leur totale réalisation. Au-delà de ce délai, il appartiendra au conseil d'administration du GIP de se prononcer sur le modèle de gouvernance et de pilotage de l'EIRR qu'il souhaite voir mis en œuvre.

1.2.2. Le Répertoire de gestion des carrières unique (RGCU).

Créé par l'article 9 de la loi 2010-1330 du 9 novembre 2010, le RGCU est en pratique une base de données unique, commune à l'ensemble des régimes et partagée, regroupant, pour chaque assuré, l'ensemble des données de carrière nécessaires au calcul des droits à retraite individuels par les régimes concernés. C'est un projet particulièrement complexe qui a peine à entrer dans une phase active de construction. Largement induite par la complexité même de ce projet, qui est très importante, cette situation trouve en outre son origine dans deux éléments :

- Un périmètre flou. Conçu à l'origine comme une base unique et centralisée des éléments de carrière nécessaires à la liquidation des droits par les régimes (durée d'assurance, cotisations, salaires), les potentialités du RGCU ont très rapidement été perçues par les régimes (droit à l'information, liquidation unique...). L'exploration et la mise en avant de ces potentialités a compliqué le projet dans des proportions considérables et a ainsi

ralenti sa mise en œuvre et retardé les calendriers. Son recentrage sur une base carrière unique et commune, destinée à permettre à chaque régime de réaliser les opérations de liquidation des pensions qui lui incombent en supprimant à terme l'ensemble des bases carrière propres à chaque régime constitue une garantie d'efficacité et d'économies.

- Une gouvernance imprécise. Compte tenu des enjeux stratégiques majeurs de ce projet qui se positionne au cœur des métiers des régimes de retraite, l'insuffisance du travail en commun des régimes sur le périmètre, sur les coûts, sur les fonctionnalités et sur la gouvernance de l'outil futur ont généré des inquiétudes et des incompréhensions qui n'ont pas facilité la mise en œuvre opérationnelle.

Le comité de pilotage stratégique RGCU du 11 juillet dernier a clarifié en grande partie le projet et sa gouvernance, dans des conditions qui ont recueilli l'accord des régimes de retraite. Dans le calendrier actuellement envisagé, le RGCU ne serait complet qu'en 2021, une 1^{ère} étape entre régimes volontaires (CNAV-MSA-RSI-CAVIMAC-CRPCEN) étant opérationnelle fin 2017. Or l'intérêt même du RGCU résidera dans sa complétude et dans sa capacité à fournir toutes les données nécessaires à la liquidation, par les régimes, notamment la durée d'assurance tous régimes.

Même si ce calendrier peut sembler peu tendu, il appartiendra au nouveau GIP de veiller à son respect, particulièrement sur la 1^{ère} phase, évidemment déterminante. Ceci supposera un pilotage par les délais et donc une mise sous tension importante de l'ensemble des acteurs concernés qui impliquera que la fonction de « normalisation »⁴ fonctionne de façon fluide et efficace (voir infra point 2.3.) et que l'association de l'ensemble des régimes, y compris ceux qui ne participent pas à la première phase, soit effective et active. Ce positionnement du GIP n'exclut pas que des propositions tendant à améliorer le déroulement du projet et à accélérer le calendrier puissent être mises en œuvre à court terme (cf. point 3.3.)

1.2.3. Le simulateur EVA.

Le projet EVA a également pris du retard, suite à l'abandon de la conception initiale s'appuyant sur le SNGC au profit d'un appui sur les données du RGCU. A ce stade, la mise à disposition du public du produit définitif et exhaustif ne pourrait intervenir qu'à compter de 2021 alors que les textes prévoyaient la mise en ligne d'un simulateur pour 2014. Une version intermédiaire (dite EVA v.0 et ne s'appuyant pas sur le RGCU) intégrant RIS et simulation de type EIG en ligne sera toutefois disponible fin 2015. Néanmoins, le projet EVA en version cible reste étroitement dépendant de la mise en œuvre du RGCU et le calendrier fixé pour ce dernier ne permet pas d'envisager une mise en œuvre plus rapide d'EVA. En l'absence d'autre projet, ne seront donc à disposition des assurés que le simulateur M@rel, qui présente le défaut de ne pas être connecté aux données carrière de l'assuré, ainsi que les simulateurs mis à disposition

⁴ Ce type de pilotage fera apparaître les écarts de règles et de pratiques entre les régimes et appellera des décisions rapides en matière d'harmonisation de ces règles ou pratiques ou en matière d'arbitrage entre les délais et la précision des informations. Il est probable que le pilotage par les délais appellera des décisions visant à privilégier le tronc commun des besoins des régimes par rapport aux besoins spécifiques de tel ou tel régime. C'est l'ensemble de ce processus qui est résumé par la notion de "normalisation".

sur leurs sites par les différents régimes, qui présentent l'inconvénient de ne pas donner d'information tous régimes.

1.3. La mission de simplification et de mutualisation.

Aux termes de la loi (2^{ème} al. de l'art. L. 161-17-1), « l'union assure le pilotage stratégique de l'ensemble des projets de coordination, de simplification et de mutualisation ayant pour objet d'améliorer les relations des régimes avec leurs usagers dans lesquels tout ou partie de ses membres sont engagés et veille à leur mise en œuvre ». Sur ce thème, la loi identifie un certain nombre de projets qui constituent déjà un programme très ambitieux : compte unique de retraite, demande unique de retraite en ligne à terme pré remplie, liquidation et service unique des pensions, rapprochement des modalités d'accueil.... Le point commun à la plupart de ces projets est d'être étroitement dépendant de la base carrière unique que constituera le RGPU. Pour cette raison, le pilotage du projet RGPU est une priorité de premier rang pour le nouveau GIP.

Au-delà, un nombre très important de chantiers de simplification et de mutualisation peut être identifié. Une première approche de ces chantiers figure en troisième partie de ce rapport. Le recensement des projets à conduire en inter régimes reste à affiner, à prioriser et à partager entre les régimes. L'élaboration du plan d'action stratégique à cinq ans et son calendrier de mise en œuvre constitueront un enjeu majeur pour le Conseil d'administration du nouveau GIP et ce travail ne peut être conduit à son terme dans le cadre du présent rapport. Cet axe de travail recouvre deux orientations ayant des objectifs différents et s'adressant à des publics distincts. La simplification vise principalement l'utilisateur en déterminant des voies d'amélioration de l'offre et de la qualité de services ainsi que de l'accès à l'information retraite et de sa qualité. Très concrètement, l'assuré ne doit pas être « victime » de la complexité du système qui doit veiller à lui fournir un accès à ses droits dans des conditions garantissant une information simple, compréhensible, lisible et fiable. Cet enjeu est d'autant plus sensible que les carrières tendent à être moins simples que dans le passé (situations individuelles et familiales, parcours professionnels, aléas de la vie...etc.). La mutualisation, quant à elle, concerne les régimes avec pour finalité de coordonner –voire de fusionner- leurs actions dans la recherche d'une plus grande efficacité et d'économies de gestion.

Il est proposé que, pour éviter la dispersion des moyens sur une multitude de sujets, une règle de priorité soit fixée de façon à identifier et à réaliser prioritairement les projets qui concrétiseront concomitamment une amélioration significative de la qualité du service rendu aux assurés et des économies réelles et significatives sur les coûts de fonctionnement et d'exploitation des régimes.

Bien entendu, les missions confiées par la loi au GIP ne sauraient avoir pour conséquence d'interdire aux régimes de réaliser, en dehors du cadre constitué par le nouveau GIP, des projets visant à améliorer leurs relations avec les assurés. Il conviendra toutefois de veiller à assurer un bon niveau d'information des équipes du GIP sur ces projets et leur déroulement, de façon à permettre le partage de bonnes pratiques et à veiller à la bonne coordination de ces projets avec les projets conduits en commun dans le cadre du GIP. Une précision de la convention constitutive sur ce point serait utile.

1.4. La notion de pilotage stratégique.

Selon le deuxième alinéa de l'article L. 161-17-1, ce "pilotage stratégique" constitue le cœur de la mission de l'Union. Or, cette notion peut prêter à interprétation. La stratégie en matière de politique publique des retraites relève des prérogatives de l'Etat et cette compétence semble difficilement pouvoir être dévolue à un GIP constitué entre des organismes et services qui, pour la plupart d'entre eux, n'ont pas cette compétence. Il sera donc essentiel de définir précisément ce "pilotage stratégique" dans la convention constitutive du GIP de façon à éviter par la suite tout différend. En première intention, le plus approprié serait d'interpréter la loi comme investissant le GIP d'une fonction de propositions et du pouvoir de négociation, pour le compte des régimes le composant, en étroite concertation avec eux et sous la direction du Conseil d'administration, du contrat pluriannuel de simplification et de mutualisation avec l'Etat et le chargeant ensuite du suivi de sa mise en œuvre. Ce contrat concrétisera en effet le cœur du métier du GIP qui doit être en capacité de faire émerger une vision de moyen-long terme d'amélioration collective des relations des régimes de retraite avec leurs usagers, de simplification de ces relations et de développement d'actions de mutualisation entre les régimes. Sur ces derniers points, le futur GIP doit avoir pour rôle de garantir un certain nombre d'objectifs :

- Elaboration partagée de l'ensemble des projets, permettant l'expression et la prise en compte des besoins et attentes de l'ensemble des membres du groupement ;
- Qualité conforme des livrables attendus dans la mise en œuvre
- Respect des calendriers et des budgets de mise en œuvre
- Gouvernance transparente et partagée des outils et services élaborés en commun en son sein.

En termes plus directement opérationnels, ceci revient à définir une mission de chefferie de projet qui est détaillée au point 2.3. ci-dessous.

1.5. L'élargissement de la composition du GIP.

L'art L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale mentionne explicitement la Caisse des dépôts et consignations (CDC) au nombre des membres du futur GIP. La CDC n'étant pas, par elle-même, un régime de retraite mais un gestionnaire de régimes de retraites ayant par ailleurs une personnalité morale, cet élargissement soulève une question délicate, d'autant que certains régimes sont d'ores et déjà opérateurs d'autres régimes, et pourraient légitimement revendiquer les droits de vote du régime pour le compte duquel ils sont opérateurs alors même que celui-ci est par ailleurs représentés au sein du GIP (cas de la CNAV et de la CAVIMAC par exemple).

Il ne semble guère envisageable que la CDC se substitue à l'ensemble des régimes qu'elle gère, selon des formes et des périmètres au demeurant fort variables. Certains de ces régimes

sont en effet des régimes importants en taille (CNRACL, IRCANTEC) et sont dotés de conseils d'administration représentés au sein du GIP INFO RETRAITE. L'idée selon laquelle les droits de vote seraient partagés, selon une clé à définir, entre les représentants des régimes et l'opérateur CDC ne semble pas pouvoir être retenue. Elle induirait en effet une rupture d'égalité dans les droits de vote entre les régimes et fragiliserait ainsi la gouvernance du GIP. Il est donc proposé que la CDC représente directement dans les instances du GIP un ou plusieurs des régimes qu'elle gère et qui sont d'accord pour cette représentation. La proposition de la CDC tendant, avec l'accord des présidents des conseils d'administration de la CNRACL et de l'IRCANTEC, à représenter le fonds FSPOEIE peut être retenue sans difficulté⁵.

Au-delà, la question des régimes qui n'ont pas rejoint le GIP INFO RETRAITE doit être posée, compte tenu de la rédaction de la loi qui ne prévoit aucune exception à la participation des régimes obligatoires au nouveau GIP. A ce stade, au moins sept régimes sont dans cette situation :

- le régime des personnels de l'Assemblée nationale
- le régime des personnels du Sénat
- les régimes des membres des deux assemblées parlementaires et du Conseil économique, social et environnemental
- le régime temporaire de retraite des enseignants du privé (RETREP)
- le régime d'allocation viagère des débiteurs de tabac (RAVGDT).

Bien que cette proposition puisse susciter de nombreux débats, notamment sur la nature juridique de ces régimes et leur inclusion dans le champ de l'article L. 161-17-1, la nature des projets qui seront pilotés par le futur GIP, la mise en œuvre effective de l'égalité des français face à la retraite, et les enjeux majeurs qui sont attachés aux projets militent fortement pour que ces régimes -du moins ceux qui correspondent à une activité professionnelle ne relevant pas d'un mandat- rejoignent dès sa création le nouveau GIP. On relèvera toutefois que la taille ou la situation particulière de ces régimes ne confère qu'un intérêt limité à cette proposition⁶.

⁵ Ce qui lui conférerait 0,148 % des droits de vote tant au sein de l'assemblée générale qu'au sein du conseil d'administration.

⁶ Les différents régimes des assemblées ne dépassent pas, individuellement 1.500 cotisants. Le RETREP a pour objectif le versement d'une allocation temporaire, financée par l'Etat, de façon à compenser les écarts d'âge entre les personnels de l'Etat et les enseignants du privé. Le versement de cette allocation cesse au jour de l'ouverture du droit dans le régime général. Il avait été considéré que la nature juridique du RETREP n'est pas celle d'un régime obligatoire de retraite, d'où son exclusion originelle du droit à l'information. En outre, l'alignement progressif des âges limite l'intérêt d'une inclusion, même s'il compte environ 14.000 allocataires et que cet avantage de retraite contribue bien évidemment au choix de la date de départ par l'assuré, ce qui suffirait à en faire un élément du droit à l'information. Le RAVGDT compte 28.725 cotisants (2013) et sert une allocation brute moyenne de près de 2.180 € annuels (2013) à 37.769 bénéficiaires. Il s'agit d'un régime obligatoire de retraite en points dont l'exclusion du droit à l'information semble peu justifiée.

2. Les principes de constitution de la nouvelle structure.

2.1. La nécessité d'un périmètre structuré.

Compte tenu du champ très large des missions confiées au nouveau GIP par la loi, il est impératif de structurer fortement son périmètre d'intervention pour prévenir un risque de dispersion et d'inefficacité. L'un des facteurs clés de succès de cette nouvelle structure sera sa capacité à mobiliser les régimes sur les projets conduits, à mener à terme leur réalisation, à permettre aux régimes de réaliser des gains de productivité et/ou des économies de gestion et à assurer la visibilité des réalisations communes par le grand public et les leaders d'opinion. Afin de faciliter la réunion de ces facteurs, il est proposé de structurer l'activité du nouveau GIP autour de quatre pôles, dont le contenu et les objectifs sont détaillés plus avant au point 3. :

- a) le droit à l'information, repris des missions du GIP INFO RETRAITE ;
- b) les chantiers réglementaires (RGCU, EIRR, EVA) ;
- c) les projets de simplification/mutualisation : c'est sur ces chantiers que le risque de dispersion est majeur. Il sera donc proposé de retenir la réalisation prioritaire des projets déjà énumérés par la loi et de procéder, avant l'engagement de tout nouveau projet, à une analyse permettant de considérer que le projet est susceptible de représenter une amélioration significative de la qualité du service rendu et une réduction significative des coûts de gestion ;
- d) un espace de réflexion prospective commune : la création d'une structure commune aux régimes de retraite invite ceux-ci à penser en commun les orientations du système de retraite qu'ils entendent soumettre aux pouvoirs publics. Le nouveau GIP constituera un cadre naturel de ces réflexions dans la mesure où elles conditionnent fortement l'élaboration de son plan d'action stratégique.

2.2. Une gouvernance qui peut être reprise de celle du GIP INFO RETRAITE.

2.2.1. Les conséquences de la forme GIP retenue par la loi. Le principe même du GIP est la mise en commun par ses membres de moyens destinés à la réalisation d'un objectif commun d'intérêt général. Cette forme implique que le GIP soit un véritable espace commun à l'ensemble des régimes et puisse devenir une force de propositions sans pour autant constituer un « donneur d'ordres » supplémentaire pour ceux-ci. Les règles de gouvernance et de fonctionnement concret et opérationnel du GIP doivent bien évidemment correspondre à cet objectif.

2.2.2. La gouvernance définie pour le GIP INFO RETRAITE a fait ses preuves et sa transposition au nouveau GIP est particulièrement indiquée et opportune :

a) Une assemblée générale composée, conformément à la loi, de l'ensemble des régimes de retraite auxquels s'ajoutent le Service des Retraites de l'Etat et la CDC. Il serait souhaitable que cette composition soit complétée des régimes aujourd'hui absents (cf. supra). L'orientation vers la qualité de service rendu à l'assuré qui caractérisera le nouveau GIP milite pour l'entrée de ces régimes, sauf à courir le risque d'un « décrochage » qualitatif et technologique pour ceux-ci, décrochage qui pourrait constituer une rupture d'égalité entre les assurés sociaux.

b) Un conseil d'administration de 11 membres qui reprendrait la composition actuelle augmentée de la Caisse des dépôts et consignations. Seraient ainsi représentés en son sein, chacun par un administrateur⁷, la CNAV, la CCMSA, l'ARRCO, l'AGIRC, le RSI, le SRE, la CNRACL, l'IRCANTEC, la CDC, le collège des régimes de professions libérales et le collège constitué par les autres régimes, principalement les autres régimes spéciaux⁸. La durée des mandats, actuellement de 3 ans, peut être questionnée, notamment au regard des dispositions de la loi qui fixent à 4 ans minimum la durée du contrat pluriannuel d'objectifs de simplification et de mutualisation de l'assurance vieillesse. Pour assurer la cohérence de l'ensemble, il pourrait être envisagé de porter à 4 ans la durée des mandats des administrateurs mais, compte tenu de la non concordance des renouvellements des instances des membres du GIP, la portée réelle d'une telle modification serait très limitée et essentiellement faciale. Il est donc proposé de maintenir à trois ans la durée des mandats des membres du Conseil d'administration. Dans ce cadre, l'intérêt d'aligner la durée du mandat du président et des vice-présidents (actuellement fixée à 18 mois par la convention constitutive) sur celle des mandats des membres du Conseil d'administration pourrait être posé.

c) Au sein de ces instances (assemblée générale et Conseil d'administration), les droits de vote seraient fonction du nombre d'actifs cotisants pondérés selon la méthode actuelle retenue par le GIP INFO RETRAITE. La répartition actuellement en vigueur figure en annexe VI.

d) L'organe consultatif que constitue le **Comité des usagers**, composé de représentants des partenaires sociaux serait maintenu, dans sa composition actuelle. Le champ élargi du nouveau GIP et la très nette orientation en direction des usagers donnée par la loi conduisent à préconiser un renforcement du rôle du Comité des usagers. Il peut ainsi être envisagé que celui-ci rende un avis au Conseil d'administration sur le contrat pluriannuel

⁷ Chaque administrateur est porteur des droits de vote de l'organisme ou du collège qu'il représente. Ainsi, le « poids » des différents administrateurs dans les délibérations est extrêmement variable.

⁸ La composition du conseil d'administration fait débat, certains estimant qu'un administrateur unique par régime ne rend pas compte du poids relatif de ces régimes. On observera toutefois que les administrateurs sont porteurs d'un nombre de votes proportionnel au poids relatif du ou des régime(s) qu'ils représentent, même si, en pratique, le Conseil d'administration n'y a pas recours dans son fonctionnement (voir point 5.3. ci-dessous).

d'objectifs et sur tout nouveau projet de simplification et/ou de mutualisation qui ne procède pas d'un texte législatif ou réglementaire. Son activité ferait l'objet d'un rapport annuel au Conseil d'administration, rapport qui serait annexé au rapport d'activité du GIP.

e) le **Comité technique**, instance d'échanges techniques composée des directeurs des organismes siégeant au Conseil d'administration ou de leurs représentants présente en revanche un intérêt moindre dans la mesure où ses fonctions actuelles au titre du droit à l'information, seront, pour les différents projets, assurées par les comités de pilotage de ces projets (cf. infra point 2.3.). Il n'en demeure pas moins qu'une instance de coordination des différents projets, à même d'en apprécier les conséquences sur l'ensemble des segments de l'activité des régimes, présenterait un intérêt indéniable. Il est donc proposé de maintenir cet organe consultatif, qui évoluerait néanmoins assez nettement :

- il deviendrait un **comité de coordination stratégique** ;
- pour éviter que ce Comité devienne une instance trop technique et « concurrente » des comités de pilotage, sa composition serait strictement limitée aux directeurs des organismes ou services siégeant en Conseil d'administration ou à leur suppléant désigné lors de la mise en place de ce nouvel organisme, sans possibilité, hors circonstances exceptionnelles, d'une autre représentation ;
- il se réunirait systématiquement 4 à 6 semaines avant les réunions du Conseil d'administration⁹, notamment pour préparer ces réunions, examiner et, le cas échéant, arbitrer, les propositions de « normalisation » qui lui seraient transmises par les comités de pilotage opérationnels.

2.2.3. Au-delà des instances évoquées supra, la question de la création d'un **comité exécutif** ou d'un directoire a été posée pendant les travaux parlementaires. L'intérêt d'une instance de ce type tiendrait soit à pallier les difficultés à réunir trop souvent un conseil d'administration, soit à permettre des échanges plus approfondis entre les régimes qui assurent la maîtrise d'œuvre des projets. Compte tenu du nombre somme toute limité des administrateurs et de la présence de suppléants, rien n'interdit, en cas de besoin, de réunir plus souvent le Conseil. En ce qui concerne les échanges techniques, cette question est déjà réglée dans la gouvernance par les Comités de pilotage. Enfin, la création du Comité de coordination stratégique pourra répondre au besoin des directeurs de s'assurer une vision d'ensemble de l'activité du GIP. En tout état de cause, il ne semble ni utile ni souhaitable de créer une instance composée d'un nombre trop restreint de régimes qui pourrait entretenir un sentiment d'exclusion des régimes qui n'en seraient pas membres et qui ne pourrait à terme qu'empiéter sur les compétences du Conseil d'administration ou du directeur.

⁹ Et, au-delà, chaque fois que nécessaire.

2.3. Un modèle de fonctionnement unifié reproductible à l'ensemble des projets coordonnés par le GIP.

Ce schéma de fonctionnement esquissé supra (point 1.4.) consisterait, pour chaque projet, ou groupe cohérent de projets (hors droit à l'information¹⁰), à associer :

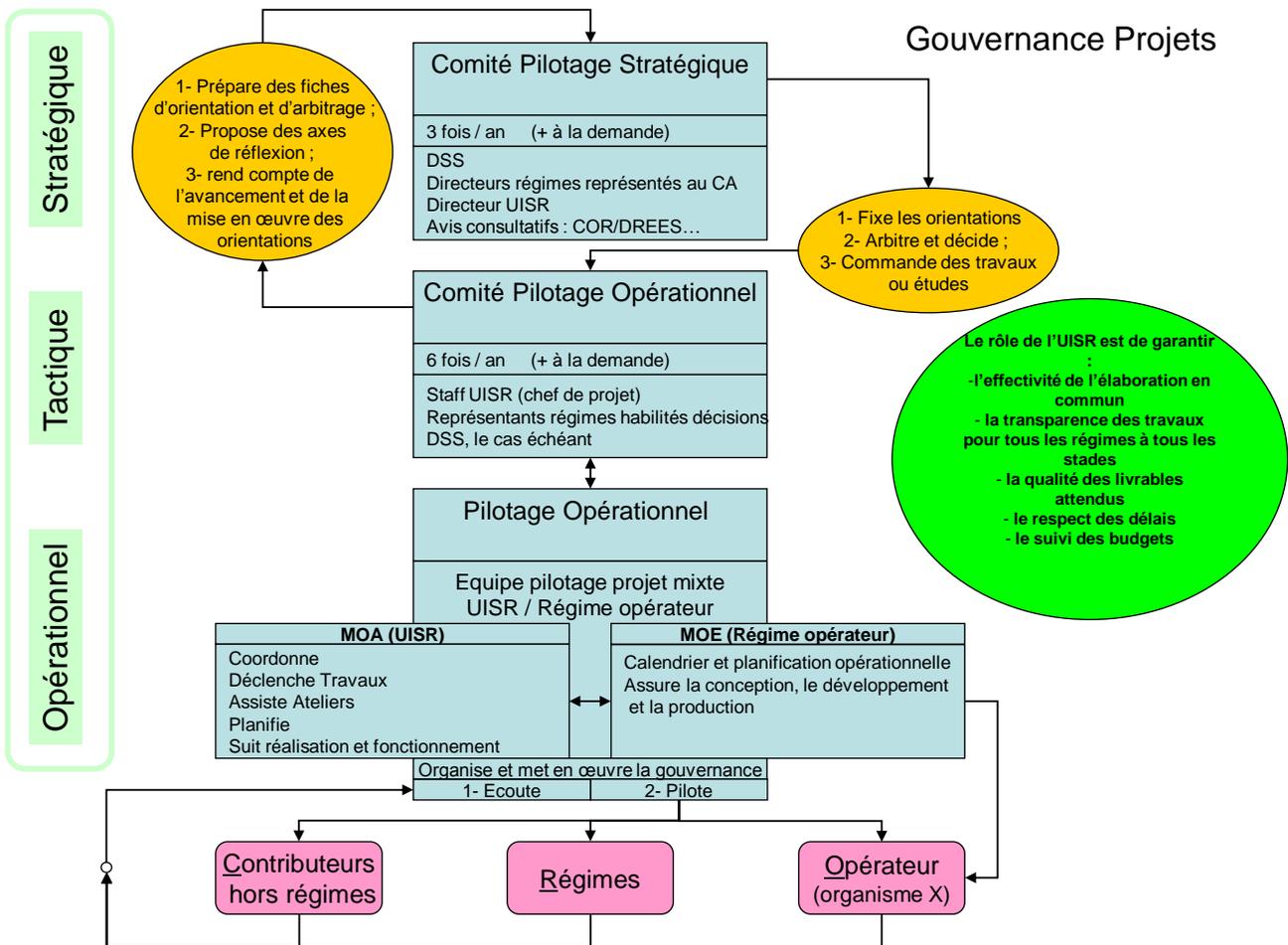
- un comité de pilotage stratégique organisé, en fonction de la nature des projets, soit par l'Etat, soit par tout ou partie du conseil d'administration du GIP. Selon la nature des projets, une association de représentants du Conseil d'orientation des retraites (COR) et de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) sera envisagée afin de garantir la prise en compte des besoins statistiques dans les projets inter-régimes ;

- un comité de pilotage opérationnel, animé par un chef de projet dédié au sein du GIP, sera en charge de l'organisation des travaux et de la définition des calendriers, du pilotage de la mise en œuvre (organisation, répartition des travaux, définition des calendriers, circulation de l'information), de la définition des modalités de suivi de réalisation, du suivi et du respect des calendriers, du reporting auprès des membres du GIP et des pouvoirs publics et de la communication grand public ;

- un (ou plusieurs) opérateur(s), à savoir un (ou des) régime(s) de retraite volontaire(s), pour réaliser le projet défini en commun.

Une présentation schématisée de cette organisation figure ci-dessous :

¹⁰ Pour lequel ce schéma n'est pas approprié, le GIP ayant, sur ce thème, également une fonction de maîtrise d'œuvre.



La mise en œuvre opérationnelle des projets exigera de faire émerger une culture commune des régimes qui devra s'appuyer sur des définitions harmonisées et partagées. L'organisation en silo du système de retraite a en effet eu pour conséquence de générer des identités et des cultures fortes, propres à chaque régime, et qui, tant en ce qui concerne les directions « métier » que les systèmes d'information, ne partagent pas les mêmes définitions et objectifs, situation qui constitue un obstacle à une démarche commune de simplification et de mutualisation. Au-delà, une fois mis en route, les travaux communs feront apparaître des écarts de pratiques ou de règles qu'il conviendra de résoudre sauf à accepter des délais particulièrement longs si le choix était fait d'intégrer l'ensemble de ces singularités dans les travaux communs. L'ensemble de ces travaux pourra être conduit par les comités de pilotage opérationnels qui pourront dresser le recensement des difficultés et élaborer des propositions qui seront soumises en première intention au comité de coordination stratégique (voir e) du point 2.2.2.) et, chaque fois que nécessaire –notamment pour les propositions de simplification de la réglementation- aux autorités de tutelle.

Par ailleurs, l'évaluation des coûts de réalisation des projets, de leurs coûts ultérieurs de fonctionnement et d'exploitation ainsi que celle des économies de gestion et gains de productivité induits par ces projets est un élément déterminant dans le choix et la priorisation des actions à conduire. Il sera donc nécessaire que le futur GIP propose une méthodologie commune permettant de centraliser les données élaborées par les régimes et assure le suivi des coûts et économies effectifs par rapport à ces évaluations.

2.4. La nécessité de rester sur des équipes de taille modérée et tournées vers la réalisation de projets.

Deux facteurs-clés conditionnent la réussite de l'insertion du GIP et de ses missions dans le paysage des retraites :

- a) pour les usagers, il doit apparaître comme une entité qui œuvre à une simplification effective, visible et rapide des démarches, à un coût modéré et par ailleurs consacré davantage à la réalisation de ses missions qu'au fonctionnement de la structure ;
- b) pour les régimes, il doit apparaître comme une véritable « maison commune » des régimes de retraite, facilitant le fonctionnement des régimes et compensant très largement, par les économies induites par la réalisation des projets qu'il porte, ses coûts de fonctionnement.

De ces deux idées simples découlent un certain nombre de conséquences :

2.4.1. Le volume de l'équipe doit rester limité. La cible fixée à la réflexion sur la définition de l'organigramme a été celle d'une équipe d'une trentaine de personnes, arbitrairement fixée comme seuil permettant de contenir les fonctions de gestion de la structure, de favoriser un fonctionnement souple entièrement dirigé vers la réalisation de projets et d'éviter que la nouvelle structure sorte de son champ qui devra se limiter à l'impulsion, la coordination et la mise en œuvre de projets définis en commun par les régimes. Ainsi, le choix fait par le GIP INFO RETRAITE d'externaliser la plupart des fonctions supports (comptabilité, bureautique...) pourra être repris de façon à concentrer les moyens humains sur les projets qui sont au cœur des missions de la nouvelle structure.

2.4.2. Les mises à disposition de salariés des régimes membres du GIP (contre remboursement) doivent rester la règle et les recrutements directs doivent rester limités¹¹. L'émergence d'une culture commune de l'inter-régime, des projets, de la simplification et de la mutualisation dans le champ de l'assurance vieillesse suppose en effet, au-delà des simples principes inhérents à un GIP, que les responsables de projets du GIP

¹¹ Ce choix suppose néanmoins que les régimes acceptent de mettre à disposition, dans des délais rapides, des ressources de qualité qui peuvent être pour eux des ressources « rares ». Les propositions en page suivante visent à faciliter l'atteinte de cet objectif. A défaut, le GIP devra se résoudre, pour mener à bien ses missions, à procéder à des recrutements directs.

soient issus des régimes et en capacité de développer avec eux une qualité de dialogue indispensable à la bonne conduite des projets, ainsi qu'une compréhension partagée des enjeux. Le maintien de cette règle de recrutement pratiquée par le GIP INFO RETRAITE permettra en outre au GIP d'avoir rapidement une bonne connaissance des systèmes d'information des régimes et des enjeux spécifiques. Le bon fonctionnement de cette orientation suppose toutefois que soient remplis quatre prérequis :

- la diffusion effective et prioritaire au sein des régimes des fiches de postes élaborées par le GIP. Il est impératif que le recours à la MAD ne se traduise pas par des délais anormalement longs de remplacement et de recrutement. A minima, le GIP devrait avoir un accès direct et non filtré aux bourses aux emplois des différents régimes et institutions, lesquelles prendraient l'engagement de libérer les agents concernés dans un délai de un mois ;

- la présence au sein du GIP de salariés venant de régimes différents en évitant une absence totale de représentation de certains segments du paysage des retraites (retraites du secteur public, « petits » régimes spéciaux, régimes de professions libérales....) ;

- l'engagement des régimes à honorer les demandes d'évolutions de carrière présentées par le GIP dès lors que celles-ci seront incluses dans la trajectoire budgétaire du GIP telle qu'elle sera définie dans le contrat pluriannuel conclu avec l'Etat (voir infra point 4.3.) ;

- l'engagement de l'Etat à autoriser, lorsque nécessaire, le remplacement en CDI des salariés mis à disposition par les régimes. Le niveau des compétences nécessaires au GIP et les mécanismes propres à la mise à disposition ne permettent pas, la plupart du temps, d'envisager le remplacement de ces salariés par des CDD et cette situation crée des réticences légitimes des régimes à la mise à disposition de ressources dont ils ont par ailleurs besoin, ceci étant particulièrement accentué dans les organismes de taille limitée.

Parallèlement à la mise à disposition de salariés, le GIP mobilisera ponctuellement, en accord avec les régimes concernés, des salariés volontaires dont les compétences particulières peuvent utilement contribuer aux projets et/ou à leur conception. Ce principe de production participative (ou « crowdsourcing ») permet de ne pas modifier l'affectation des personnes tout en impliquant concrètement les régimes dans les travaux du GIP. Ce mode de travail favorisera la réussite des projets dans des délais réactifs. Il pourra notamment s'agir d'une contribution de ressources informatiques aux développements de services en ligne.

Le GIP aura toutefois besoin, dans des proportions limitées, de pouvoir recourir à des recrutements directs, notamment pour les profils peu représentés dans les régimes (cas par exemple des agents spécialisés dans les technologies web), qui représentent donc pour ceux-ci des ressources rares dont il leur sera difficile d'envisager la mise à disposition. A priori, ce type de recrutements ne devrait pas excéder 5 à 8 personnes. Il n'en demeure pas moins qu'il conviendrait de fixer un cadre d'emploi à ces personnels qui ne sont aujourd'hui régis, dans le GIP INFO RETRAITE, que par le droit du travail. Cette situation génère des différences de traitement (droits à congé, avancement, mobilité) avec les agents mis à disposition qui sont susceptibles de compliquer inutilement les relations sociales au sein du nouveau GIP. Pour cette raison, il est préconisé que le conseil d'administration prenne rapidement une

délibération faisant adhérer le nouveau GIP à une convention de salariés d'organismes de sécurité sociale, et prioritairement celle du régime général (convention UCANSS). Compte tenu du petit nombre de personnes concernées, le coût de cette opération, quoique réel, resterait très limité.

2.5. Simplifier les relations financières.

Le budget du GIP INFO RETRAITE comporte aujourd'hui des crédits destinés à rembourser les coûts exposés par les opérateurs du droit à l'information pour le compte de la collectivité des régimes (principalement CNAV et AGIRC-ARRCO pour un montant de l'ordre de 3,8 M€ en 2014, soit 69 % du budget du GIP). Ce mécanisme permet de concrétiser la mutualisation des coûts entre l'ensemble des régimes puisque les dépenses exposées par les opérateurs leur sont remboursées par le GIP lequel prélève les crédits nécessaires sur son budget, lui-même financé par l'ensemble des régimes selon les clés de répartition prédéfinies.

Il a toutefois pour inconvénient de présenter une utilité et un intérêt des plus limités, et d'induire pour le GIP une charge de travail peu efficiente. Si ces défauts pouvaient être tenus comme marginaux lorsque le GIP était consacré à une mono-activité (le droit à l'information), ces inconvénients deviendraient beaucoup plus sensibles dans l'hypothèse où il serait envisagé de reproduire ce mécanisme de financement sur l'ensemble des projets qui seront pilotés par le nouveau GIP, notamment compte tenu de l'ampleur de certains de ces projets (tels le RGPU par exemple). Cela supposerait en outre de modifier de façon relativement importante les schémas d'investissement des régimes tels qu'ils sont fixés dans leurs Conventions d'objectifs et de gestion respectives. Enfin, en termes de comptabilisation de la dépense publique, ce mécanisme implique une double comptabilisation (dépenses des régimes et dépenses du GIP).

Aussi est-il proposé de mettre fin à ce dispositif et de lui substituer un mécanisme de conventions financières qui seraient élaborées sous l'égide du GIP et conclues entre le Conseil d'administration et l'opérateur (donc s'imposant à tous les régimes membres du GIP). Ces conventions indiqueraient les coûts prévisionnels, les clés de répartition, les dates de versement et les modalités de régularisation. Leur exécution serait placée sous le contrôle du GIP. Ceci permettrait de supprimer la fonction de « boîte aux lettres » liée à l'insertion du GIP dans les actuels schémas de financement et qui peut s'avérer, du fait du changement de dimension, très consommatrice de ressources.

Le pilotage des chantiers à participation variable. La loi prévoyant que certains chantiers peuvent ne pas concerner la totalité des membres du GIP mais seulement certains d'entre eux, un mécanisme de pilotage et de financement de ces projets doit être prévu. Le dispositif de financement exposé ci-dessus pour les projets inter-régimes est aisément transposable à des projets multi-régimes. De plus, ceux-ci peuvent choisir de se placer ou non dans le cadre formel du GIP, ainsi que cela est déjà prévu par l'article 3 (2) de la convention constitutive. Il n'y a donc pas lieu, sur ce sujet, de prévoir des dispositions particulières. Il conviendra toutefois de veiller à ce que les équipes du GIP soient systématiquement associées dès lors que ces projets multi-régimes entreront dans son champ de compétences tel que défini par la loi. Dans ce cadre, il appartiendra en effet au GIP d'assurer la bonne information de ses

membres ne participant pas au projet sur le contenu, les objectifs et déroulement de celui-ci et de veiller à ce que les options retenues garantissent la transposabilité du projet dans les autres régimes et, le cas échéant, leur élargissement à ceux-ci.

3. Quelques éléments de stratégie de développement.

L'objectif principal de cette partie est d'esquisser ce qui pourrait constituer le socle du contrat d'objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation de l'assurance vieillesse prévu par le 3^{ème} alinéa de l'art L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale. Dans le temps imparti à la mission de préfiguration, il n'a pas été possible de mener la concertation inter régimes indispensable à la validation de ces orientations, concertation dont l'espace naturel sera le conseil d'administration du nouveau GIP. Il semble toutefois que, dans leur principe, ces orientations ne semblent pas appeler à ce stade de réserves majeures de la part des principaux acteurs du système de retraite.

S'inscrivant dans une logique forte de réponse aux attentes et aux besoins des usagers du système de retraite, la loi impose aux régimes de retraite de renforcer, d'accélérer et de coordonner les actions qu'ils conduisent pour développer les services et améliorer la qualité tout en maîtrisant et réduisant les coûts de gestion.

Compte tenu du champ très étendu des missions du GIP, le risque principal auquel il sera confronté au cours de ses premières années est le risque de dispersion et donc d'inefficacité. Il sera donc particulièrement nécessaire de structurer les actions autour d'un nombre d'axes limités et de veiller à ce que le programme d'activité comporte un nombre significatif d'actions rapidement réalisables. Le « temps de la retraite » est un temps long et la nature des données gérées par les régimes, l'indispensable sécurité inhérente au traitement de ces données, la complexité des règles et la diversité des régimes ont induit des systèmes d'information « lourds » dont les évolutions sont complexes à conduire. Les chantiers les plus structurants reposent sur des évolutions très importantes des systèmes d'information des régimes et impliquent inévitablement des délais longs. Tel est le cas par exemple du RGPU mais aussi du compte unique retraite. Pour autant, il est essentiel qu'au nombre des actions prioritaires du nouveau GIP figurent des évolutions significatives et immédiatement perceptibles par les usagers, Sur ces fondements, l'activité du GIP pourrait se déployer autour de six axes :

3.1. Apporter rapidement des améliorations visibles par les usagers.

Il s'agit ici d'inscrire l'action que les régimes conduiront au sein du GIP dans une logique affirmée de « quick wins ». Le « temps de la retraite », la complexité du système, de ses règles et de son architecture institutionnelle ainsi que la « culture » à prédominance juridique des régimes de retraite ne facilitent pas la perception par les assurés des améliorations, pourtant significatives, qui ont été apportées tant dans le cadre des réformes successives qu'à l'initiative des régimes eux-mêmes.

Un certain nombre de projets, reposant sur l'essentiel sur des techniques « web » et de communication/information pourrait cependant être assez rapidement développé et permettre que soit plus clairement perçue par les assurés la forte évolution de la qualité de service. Certains d'entre eux ont été esquissés au long du présent document et pour ne reprendre que les principaux qui pourraient être rapidement mis en œuvre, on peut citer :

- La refonte du site internet du GIP permettant d'ébaucher le travail d'harmonisation du langage utilisé par les différents régimes -langage dont les différences nuisent à la bonne compréhension des assurés et à la qualité du droit à l'information- et visant à délivrer une information commune, simplifiée et diffusée dans des formats adaptés aux usages nomades (tablettes, smartphones...). L'un des objectifs doit être de favoriser l'exercice du libre choix de l'assuré et, de façon collatérale, d'éviter les surcotes « involontaires », potentiellement coûteuses pour les régimes. Ce site pourrait héberger un certain nombre des projets prévus ci-dessous qui seraient par ailleurs bien entendu mis à la disposition des régimes ;

- La mise en œuvre d'un dispositif inter-régimes de recueil des attentes et besoins des usagers (assurés, retraités, employeurs), qui peut se faire en lien avec les travaux engagés par le SGMAP ;

- La mise en place d'un conseiller virtuel d'aide à la lecture du RIS-e et d'incitation à la reconstitution précoce de carrière, ou de toute autre application apportant le même résultat ;

- La mise à disposition sur internet d'une application permettant à tout assuré d'avoir, à tout moment, la liste des régimes auxquels il a cotisé et les points de contact (de préférence dématérialisés) utiles ;

- La création d'un conseiller virtuel dédié aux jeunes actifs permettant de répondre aux premières questions sur la retraite et restructuration du site en fonction de l'âge de l'internaute ;

- La création d'un conseiller virtuel dédié aux employeurs et centré sur les dispositifs d'incitation à la prolongation de la carrière et les mécanismes d'aide à l'emploi des seniors ;

- La mise en ligne d'une déclaration unique de reprise d'activité dans le cadre du cumul emploi-retraite ;

- La mise en place d'un « répertoire » partagé des pièces justificatives qui permettrait à tous les régimes d'avoir l'information que tel d'entre eux détient une pièce justificative donnée, qu'il l'a vérifié le cas échéant et que copie de celle-ci peut être obtenue directement sans qu'il soit besoin de solliciter à nouveau l'assuré ;

- La mise en place, pour les retraités vivant à l'étranger d'une procédure d'envoi unique des demandes de certificats d'existence par un seul régime et le versement des informations dans le répertoire prévu ci-dessus ;

- La mise en place d'une communication destinée à renforcer l'information mais aussi à gagner de nouveaux publics : employeurs, jeunes (sur ce point l'élaboration d'un kit pédagogique en partenariat avec l'EN3S pourrait être envisagé) ;

- Un dispositif de mutualisation des ressources éditiques aujourd'hui sous utilisées.

Un certain nombre de ces projets répond à des difficultés ou des situations qui seront résolues par des projets en cours ou envisagés comme le RGCU, le portail inter régimes ou le compte unique. Leur intérêt principal est donc d'anticiper certains services et de rendre plus visible l'action de modernisation des régimes. Il sera nécessaire de veiller à ce que les coûts de développement de ces projets restent modestes ce qui semble pouvoir être le cas sans trop de difficultés. La plupart de ces outils auront vocation à être positionnés sur le site internet du nouveau GIP ainsi que, bien entendu sur le portail inter-régimes, mais ils pourront être également intégrés aux sites des régimes qui le souhaiteront. Une procédure destinée à vérifier la permanence dans le temps de leur adaptation aux objectifs de lisibilité, d'accessibilité et de fiabilité devra être mise en place.

3.2. Renforcer et moderniser le droit à l'information.

Les réalisations du GIP INFO RETRAITE sont des succès qu'il convient de préserver (RIS et EIG) ainsi que la "marque" Info retraite. Ce réel succès ne doit toutefois masquer ni le caractère encore incomplet du droit à l'information ni les retards pris en matière de dématérialisation et d'accompagnement des assurés.

Le défaut de complétude joue tant sur le RIS que, de façon encore plus marquée, sur les EIG. Or, il n'est ni équitable ni acceptable que le droit créé par la loi de 2003 puisse ne pas être exhaustif voire même effectif pour un certain nombre d'assurés. Ainsi, pour l'ensemble de la population, un certain nombre d'éléments sont absents¹². Si des progrès très importants ont été réalisés, sous l'impulsion du GIP INFO RETRAITE, pour les périodes de service national, les périodes d'activité accomplies à l'étranger, singulièrement dans l'Union européenne mais aussi dans les Etats liés à la France par une convention internationale de sécurité sociale restent manquantes. Compte tenu du développement des carrières à l'international, cette situation n'est plus guère justifiable. Il serait illusoire d'attendre des évolutions réglementaires rapides (règlement de coordination ou conventions bilatérales) permettant de gérer ces situations par des flux automatisés généralisés¹³. Il n'en demeure pas moins qu'il est sans nul doute possible de compléter au moins les carrières en invitant les assurés qui constatent le caractère incomplet de leur RIS à se signaler puis en utilisant les liaisons inter-systèmes via le CLEISS pour obtenir les informations appropriées et certifiées.

Il en est de même pour la connaissance des droits liés aux enfants, qui ne sont renseignés qu'à un niveau insuffisant (30 à 50%) dans les RIS et les EIG, qu'il s'agisse des majorations de durée d'assurance ou des majorations de pensions. Il devrait être possible de mettre en place un flux en provenance de l'Insee (qui connaît les filiations) et un en provenance de la CNAF pour améliorer le niveau de prise en compte des droits liés aux enfants. Même si ces flux ne

¹² Cette situation va au-delà des « trous » somme toute limités liés à des situations très particulières (possibilités de départs très anticipés par ex.) ou au défaut de certification de certains NIR.

¹³ Il existe aujourd'hui un projet d'échanges entre la CNAV et l'Allemagne qui devra bien entendu être mené à son terme et élargi autant que faire se peut à d'autres Etats avec lesquels l'Allemagne a réussi à développer de tels échanges. Mais ce projet ne suffira pas à assurer la complétude des carrières notamment pour les périodes accomplies dans les Etats du Maghreb.

permettraient pas une connaissance exhaustive de ces droits, en raison notamment des particularités de la législation et de la réglementation retraite¹⁴, ils représenteraient toutefois une amélioration très significative des documents du droit à l'information. Enfin, la mise en place d'un répertoire permettant d'enregistrer les choix des parents en matière de partage de la majoration de durée d'assurance liée à leurs enfants devient une nécessité à laquelle il convient d'envisager de répondre désormais très rapidement,

Par ailleurs, certains régimes soit ne participent pas au droit à l'information (régimes des personnels et des élus des assemblées parlementaires, régime temporaire de retraite des enseignants du privé (RETREP), régime d'allocation viagère des débitants de tabac) soit n'adressent pas les données carrière mais contribuent à l'annuaire du GIP (Comédie-Française et Port autonome de Strasbourg), soit élaborent les données carrière mais n'établissent pas d'EIG (régime complémentaire de la navigation aérienne (CRNPAC), Opéra de Paris, FSPOEIE). Il en résulte un accès inéquitable à un droit pourtant prévu et organisé par la loi depuis 2003, situation à laquelle il serait hautement souhaitable de mettre un terme en invitant l'ensemble des régimes à participer effectivement et totalement aux campagnes de droit à l'information. La complétude du droit à l'information doit être une priorité sauf à accepter de fragiliser l'ensemble du dispositif en diffusant des informations partielles. Or cet objectif se heurte, pour les plus « petits » régimes aux coûts financiers et techniques de l'intégration au processus du droit à l'information, qui sont une mécanique lourde et complexe adaptée aux traitements de masse des « gros » régimes. Il conviendra de rechercher au plus tôt avec les régimes concernés les moyens les plus efficaces compte tenu de leurs capacités de développement, le plus souvent restreintes en raison de leur taille limitée. Il est probable qu'une solution d'hébergement par un régime de taille plus adaptée constituera une solution opérationnelle, comme cela a été le cas pour la mise en place du RIS-e.

Perspectives : La conception du droit à l'information sera probablement amenée à évoluer très fortement prochainement. En effet, l'envoi annuel en masse de documents d'information sur support papier et à échéances prédéterminées est aujourd'hui en partie dépassé par les évolutions technologiques. Le droit à l'information pourrait évoluer rapidement vers un droit permanent à l'information, dématérialisé autant que faire se pourra, notamment par l'intermédiaire du compte unique, davantage personnalisé (envoi d'informations adaptées aux situations individuelles telles la naissance d'un enfant, une période de chômage ou d'inactivité, un passage à temps partiel...etc.) et plus « attentionné » envers les personnes en difficultés (titulaires de minima sociaux notamment) ou les bénéficiaires potentiels de droits non contributifs. L'enjeu sera de faire évoluer progressivement le droit à l'information d'une logique d'offre de service à une logique de réponse à la demande, en fournissant à l'assuré les informations pertinentes au regard de sa situation individuelle. Ceci pourrait constituer un champ de réflexion, conduite en commun au sein du GIP en vue de faire des propositions au Gouvernement.

¹⁴ La CNAF ne connaît le premier enfant que dès lors qu'il ouvre droit à des prestations sous conditions de ressources et n'a donc pas nécessairement l'information pour les assurés les plus aisés. De même l'Insee n'aura pas nécessairement connaissance de la présence d'un enfant du conjoint de l'assuré au foyer (enfants élevés pendant 9 ans avant ses 16 ans) ...etc.

La dématérialisation pourrait débiter rapidement¹⁵, en mettant à disposition en ligne l'EIG (au-delà d'EVA v.0) et en proposant par exemple aux personnes qui s'inscrivent au service en ligne RIS-e, de ne plus recevoir de RIS « papier ». Le coût annuel de l'édition et de l'envoi des documents étant estimé à 7 M€, des économies rapides et cumulatives à hauteur de 1 à 2 M€ pourraient ainsi être rapidement réalisées.

En ce qui concerne la complétude des informations de carrière, et tout particulièrement sur les deux sujets mentionnés ci-dessus (carrières à l'étranger et enfants), il sera opportun et efficient de développer une politique de co-production en ligne avec l'assuré, permettant à celui-ci de dialoguer directement, et par voie dématérialisée, avec ses régimes de retraite.

Par ailleurs compléter le RIS-e d'un conseiller virtuel permettant de guider l'internaute, lui donnant des explications sur les points qui lui semblent obscurs ou erronés, lui signalant les éventuels « trous de carrière » ou informations manquantes et l'invitant de façon pragmatique (i.e. en lui fournissant des informations précises sur les démarches à accomplir et en lui permettant de les faire en ligne) à compléter l'information dont disposent ses régimes de retraite. Le RIS-e s'appuyant d'ores et déjà sur un espace sécurisé, il semble possible de développer assez rapidement un tel service.

Enfin, un effort particulier doit être conduit envers les plus jeunes cotisants. Si le document d'information des nouveaux assurés constitue une avancée, il n'en demeure pas moins qu'il se limite à donner une information générale sur le fonctionnement du système de retraite alors qu'il conviendrait probablement d'insister sur le lien entre les cotisations et l'acquisition de droits à la retraite, d'expliquer au nouveau cotisant qu'il vient de s'ouvrir des droits et de promouvoir l'accès à l'information dématérialisée et « l'abonnement » aux services en ligne (et principalement le RIS-e et, plus tard le compte unique).

Le développement d'une information harmonisée et mutualisée des usagers pourrait par ailleurs conduire à diminuer le nombre et l'intensité des opérations spécifiques que conduisent aujourd'hui les régimes à destination de leurs publics. Ceci semble nécessaire pour éviter de diffuser des messages contradictoires ou à contretemps et devrait permettre aux régimes de réaliser des économies de gestion.

3.3. Mener à bon terme les chantiers réglementaires déjà identifiés et au 1^{er} chef le RGCU.

Compte tenu du caractère très structurant du chantier RGCU, il est indispensable que les délais approuvés par le comité de pilotage stratégique pour la 1^{ère} phase soient impérativement tenus et que la gouvernance du projet associe pleinement l'ensemble des régimes, y compris ceux qui n'entrent pas dans cette phase 1. Ce seront, pour le GIP, les deux principaux défis à relever.

¹⁵ Une telle évolution suppose toutefois une modification législative, les dispositions actuelles de l'article L. 161-17 du code de la sécurité sociale utilisant les termes « adresser périodiquement » et « recevoir ».

Les régimes participant à la 1^{ère} phase de développement du RGPU ont pour particularité commune d'être des régimes en annuités et dont l'assiette de calcul de la pension est constituée par un salaire annuel moyen. Afin d'affirmer le caractère universel du RGPU dès ce stade et d'éviter de découvrir tardivement des inadaptations du projet à d'autres types de régimes, il serait très utile d'intégrer à la phase 1, d'une part, au moins un régime en points et, d'autre part, un régime calculant la pension sur un dernier salaire¹⁶. S'il s'avérait impossible, pour des raisons techniques, d'assurer la bascule de régimes de ce type dès 2017, cette démarche permettrait d'assurer un premier élargissement du RGPU rapidement après ce 1^{er} jalon et de démontrer l'intérêt d'une base carrière unique à toutes les formes de régimes.

En tout état de cause, le calendrier doit être précisé afin d'indiquer, pour chaque régime, la date précise à laquelle ils rejoindront le RGPU en vision 3¹⁷ et limiter la durée de la phase transitoire RGPU-vision 2, aux seules contraintes techniques conditionnant la réalisation de la bascule en vision 3. Ce point est une condition essentielle de réalisation effective des économies de fonctionnement attendues du RGPU

Enfin, il est indispensable que, dès sa conception, le projet RGPU prévoie le recueil de l'ensemble des données de carrière et ne se limite pas à celles qui sont aujourd'hui utiles à la liquidation des droits. Ce point est essentiel pour que les régimes de retraite et les pouvoirs publics disposent d'un outil de pilotage du système de retraite permettant l'élaboration de réformes ultérieures, l'anticipation et la mesure de leurs effets et le suivi des performances du système tel que défini par la loi (mesure des taux de remplacement, égalité femmes-hommes, comparaisons public-privé...etc.). Notamment, les revenus excédant l'assiette des cotisations (au-delà des plafonds des cotisations en vigueur dans la plupart des régimes), les revenus réels (en cas d'assiettes forfaitaires) ou les revenus exclus de l'assiette (primes des fonctionnaires des trois fonctions publiques par ex.) doivent être collectés.

3.4. Simplifier et moderniser les relations avec les usagers.

De nombreuses actions ont été mises en œuvre par les régimes ou sont en cours d'élaboration mais la dimension inter-régime, essentielle pour que l'assuré perçoive une réelle simplification des démarches et du système de retraite, reste très largement à construire.

En pratique, deux chantiers très structurants semblent désormais prioritaires :

¹⁶ Il semblerait que la CNRACL et l'IRCANTEC, qui répondent à ces caractéristiques, pourraient être candidates à rejoindre le groupe.

¹⁷ La vision 3 correspond à un RGPU qui constitue une base informatique carrière unique servant au régime pour la liquidation des pensions. La vision 2 maintient une coexistence du RGPU (alimenté par le régime pour les besoins des autres régimes) et d'une base carrière spécifique servant à la liquidation des droits dans le régime.

3.4.1. Le compte unique retraite.

D'une façon générale, les régimes de retraite ont concentré leurs efforts d'amélioration de la relation avec leurs assurés sur le moment du départ en retraite. Ces efforts ont assez largement porté leurs fruits puisque, globalement, les français se déclarent satisfaits de la relation avec leur(s) régime(s) au moment du passage à la retraite. En revanche, plus tôt dans le temps, les enquêtes convergent pour montrer que les français ont une assez mauvaise connaissance de leur situation personnelle quant à leur retraite future. Or, une bonne connaissance de ces droits potentiels conditionne la capacité de l'assuré à faire des choix éclairés au moment de son départ (arbitrage date de départ/montant de la pension).

La mise en place du compte unique retraite pour chaque assuré est ainsi indispensable si l'on souhaite que l'assuré ait une perception globale du système de retraite et de sa situation individuelle. Ce compte unique retraite devrait à terme permettre à l'assuré de pouvoir consulter dans un espace unique l'ensemble des éléments propres à sa situation. On devra y trouver, outre les éléments du droit à l'information (RIS-e et, fin 2015, EIG en ligne) qui devront être bien entendu actualisés au fil de l'eau, l'accès à un simulateur du montant potentiel des droits, un espace de co-production, c'est-à-dire permettant à l'assuré de compléter sa carrière en ligne et de transmettre les pièces justificatives nécessaires par voie dématérialisée, un historique complet des contacts qu'il a eus avec ses différents régimes, la demande unique de retraite, à terme pré remplie, un outil permettant à l'assuré de suivre en ligne le traitement de sa demande unique et, pour les assurés retraités, l'accès à l'édition des bulletins de pensions et des attestations fiscales (qui seraient par voie de conséquence, supprimés dans tous les régimes). La définition du contenu du compte unique de retraite et des services que l'assuré doit y trouver pourrait faire l'objet d'une concertation qui pourrait trouver place au sein du Comité des usagers du GIP.

Un service de cette nature ne peut être mis à disposition des assurés à court terme car il suppose un espace sécurisé de dialogue entre l'assuré et l'ensemble des régimes et donc la création d'un portail inter régimes. Toutefois, on pourrait envisager que parallèlement à la mise en œuvre des développements nécessaires au portail inter régimes, l'espace sécurisé du RIS-e soit enrichi du conseiller virtuel déjà évoqué et par un accès à un simulateur qui serait provisoirement M@rel. Les travaux nécessaires à la systématisation de l'intégration de l'EIG en ligne dans cet espace et à la création d'un espace de dialogue entre l'assuré et ses régimes (mails sécurisés et historique) semblent pouvoir être menés à terme dans un délai relativement court, de l'ordre de 18 mois.

Sur le sujet particulier que constitue le simulateur, il semble indispensable de pouvoir rapidement reprendre des travaux destinés à réaliser le simulateur prévu par la loi de 2010 sans attendre l'entière réalisation du RGCU qui repousse la perspective de disponibilité de cet outil à une échéance trop lointaine. S'il est tout à fait compréhensible que les régimes de retraite souhaitent mettre à la disposition de leurs assurés des éléments fiables, certifiés et incontestables, cette exigence conduit à des délais techniques qui ne répondent pas aux attentes des assurés. Il semble parfaitement possible de répondre aux attentes, et le succès de M@rel le confirme d'ailleurs, par un simulateur qui, au moins transitoirement, ne repose que partiellement sur des données certifiées et qui laisse une large part à la saisie directe d'informations par l'assuré, sous sa propre responsabilité. Il s'agirait alors de faire rapidement

évoluer M@rel de façon à ce qu'il puisse intégrer les données récupérées dans le cadre des campagnes d'envoi des RIS.

L'ouverture de ce projet « compte unique de retraite » pourrait être structurée au plus vite au sein du nouveau GIP (définition du périmètre, évaluation des coûts et des économies potentielles, calendrier, choix de l'opérateur, définition des jalons avec pour objectif de parvenir rapidement à de premiers résultats).

3.4.2. L'accueil unifié.

La mise en place d'un accueil unique retraite semble aujourd'hui un objectif assez peu réaliste, du moins à court-moyen terme. L'architecture même du système, sa complexité (des organismes uniquement centrés sur la retraite côtoient des organismes multirisques), la diversité des règles appliquées et les différences profondes de nature qui existent entre les différents systèmes ne permettent pas de considérer cet objectif comme crédible¹⁸.

Pour autant, la relation à l'utilisateur peut être considérablement améliorée et tendre à moyen terme à l'émergence d'une logique de guichet unique multicanal¹⁹ qui permettrait à l'assuré d'adresser ces demandes au régime de son choix, à charge pour celui-ci de recueillir les éléments nécessaires à satisfaire la demande de l'assuré après des régimes concernés. Cet objectif suppose le développement d'un outil multicanal partagé de gestion de la relation clientèle (GRC) qui assure une circulation fiable, exhaustive et rapide des informations et un retour rapide (et réactif) vers l'assuré. Le développement d'un tel outil se heurtera à des difficultés dans la mesure où de nombreux régimes sont déjà dotés d'un outil de GRC et que, pour certains d'entre eux, cet outil est intégré aux fonctions de production, a fortiori lorsque ces fonctions ne se limitent pas à la retraite (cas des régimes qui tels le RSI, la MSA, la CPRP-SNCF, la CRPCEN ou la CAVIMAC gèrent aussi l'assurance maladie de leurs assurés).

Il est donc important de veiller simultanément à l'engagement d'un projet de développement d'un outil partagé de GRC et à l'interfaçage des outils existants entre eux mais aussi avec l'éventuel outil partagé.

La réalisation d'un tel projet conduira bien évidemment à une amélioration sensible de la qualité du service rendu à l'assuré mais elle permettra également d'une part de réévaluer les moyens consacrés par les régimes à cette fonction et, d'autre part, à refonder vraisemblablement l'entretien individuel retraite. En effet, l'intérêt de cet entretien à des âges précoces sera considérablement diminué si les objectifs en termes de complétude du droit à

¹⁸ La création d'un numéro d'appel unique offrant des réponses aux questions simples et/ou généralistes (dites de 1^{er} niveau), ne présente qu'un intérêt très limité tant que les outils de gestion de la relation clientèle ne sont pas davantage partagés. Il va en outre demander des efforts importants de formation pour assurer la polyvalence des agents sur ces questions alors que l'enjeu, sur ce 1^{er} niveau, semble plutôt d'orienter l'utilisateur vers d'autres canaux d'information, notamment internet, avec une information diffusée largement et de façon adaptée à la diversité des publics.

¹⁹ A savoir regroupant toutes les formes de contact possibles : courrier, courriel, téléphone, entretien en face à face, entretien collectif.

l'information, de compte unique retraite et de reconstitution de carrière en co-production avec l'assuré en amont de la liquidation sont atteints. Dès lors, il sera possible de concentrer ces moyens sur les situations complexes qui nécessitent réellement un entretien en face à face ou au bénéfice des populations les plus fragiles.

D'une façon générale, certaines formes d'accueil des assurés sont coûteuses pour les régimes de retraite : il s'agit en particulier de l'accueil téléphonique et de l'accueil physique. Au surplus, l'insuffisante mise en commun des données des régimes ne permet pas d'apporter une réponse totalement satisfaisante²⁰ à l'usager qui tend à souhaiter obtenir une réponse complète et définitive en un seul lieu. Au-delà de la mise en place d'outils de partage des données en inter-régimes, une source importante de renforcement de l'efficacité et de gains de productivité sera la réorientation de l'assuré vers des formes de contacts dématérialisés (courriel, web, éventuellement chat...). Cette démarche supposera le développement des outils adaptés (logiciel partagé ou interfacé de gestion de la relation clientèle, compte unique, RGPU, EVA...etc.) mais aussi de refonder la communication des régimes de retraite de façon à rendre l'information qu'ils diffusent plus accessible, plus compréhensible, davantage ciblée sur les différents types de besoins et de promouvoir cette « nouvelle politique d'information ». Sur ces sujets, des travaux peuvent débuter rapidement et des premiers résultats peuvent être obtenus dans des délais relativement brefs (quelques exemples figurent en point 3.1. ci-dessus).

3.5. Développer un espace de réflexion commune aux régimes de retraite.

La volonté des régimes de travailler ensemble doit trouver des points d'application rapides et susceptibles de proposer aux pouvoirs publics des évolutions de nature à générer des gains de productivité et des économies de gestion. Il pourrait en être ainsi par exemple :

- De la virtualisation informatique (« clouds ») qui aura prochainement vocation à concerner de nombreux champs de l'activité technique des régimes (applicatifs, infrastructures, bases de données). Une réflexion prospective commune des régimes serait particulièrement utile compte tenu des spécificités de durée de conservation des données propres à la retraite et des économies potentielles en investissements serveurs et maintenance qui pourraient en découler ; elle pourrait trouver un premier point d'application sur les bases de données. Quoi qu'il en soit, l'évolution technologique rapide dans ce secteur doit conduire rapidement les régimes à s'interroger sur leur positionnement en termes de sécurité des données, de réversibilité et d'accessibilité ;

- De l'évolution du droit à l'information (cf. supra point 3.2.) ;

- De l'évolution de l'entretien individuel retraite. Créé par la loi de 2010, cet entretien bénéficie d'une définition très précise de son contenu dans la loi mais ses objectifs restent imprécis. Or, il est illusoire de penser que l'on peut conduire cet entretien individuel de la

²⁰ Le risque de réponses contradictoires des régimes ne peut en outre pas être écarté. L'éclatement de la fonction d'accueil entre les régimes peut également conduire l'assuré à solliciter les différents services en vue d'obtenir la réponse qui lui semblera la plus favorable.

même façon quel que soit l'âge, la carrière et/ou la situation de l'assuré. Partant, différentes conceptions de l'entretien se font jour : entretien de « pré liquidation » à deux ou trois années en amont de la date de départ, échanges destinés à déterminer une date de départ appropriée cinq à dix ans en amont, réflexion sur les ressources à la retraite autour de 45 ans...etc. Les évolutions technologiques et l'amélioration de l'information et des procédures de liquidation devraient permettre de concentrer l'entretien individuel, par construction coûteux pour les régimes, sur les situations qui ne peuvent être réglées par d'autres canaux de contact et/ou de le recentrer sur une politique active et raisonnée de communication des régimes en direction de leurs assurés ;

- De l'harmonisation des pièces justificatives, de leur contrôle par l'un ou l'autre des régimes pour le compte des autres, d'une réflexion systématique type de pièce par type de pièce, sur le processus d'acquisition des informations et d'une proposition de simplification ;

- De l'harmonisation des règles et méthodes de contrôle de la liquidation de façon à améliorer le rapport coût-efficacité de ces procédures et processus ;

- De l'archivage numérique à valeur probante, qui est la contrepartie indispensable à la mise en place des gestions électroniques de documents (GED) développées par la plupart des régimes ;

- Du rapprochement des politiques d'action sociale des différents régimes qui représentent des sommes importantes dont l'efficacité pourrait sans nul doute être renforcée par une harmonisation des prestations (dont les écarts sont aujourd'hui source d'inégalités), une coordination des interventions (destinées à éviter d'éventuels doublons) et par un recentrage de ces interventions sur les besoins des retraités en situation de perte d'autonomie, recentrage qui pourrait s'appuyer sur des diagnostics conduits par les réseaux des plus grands régimes.

- D'une définition commune de l'accompagnement des retraités dans le vieillissement et d'actions coordonnées des régimes aux différents âges de la retraite (retraite active, préservation du capital santé, perte d'autonomie, etc.).

3.6. La Loi prévoit que le contrat d'objectifs pluriannuels « comprend un **schéma directeur des systèmes d'information** ». Or, le nouveau GIP n'a vocation ni à développer ni à exploiter les systèmes d'information requis par les projets entrant dans son champ de compétences. Il ne disposera donc pas à proprement parler d'un système d'information susceptible de donner lieu à l'élaboration d'un schéma directeur.

Toutefois, le bon pilotage des projets précités suppose que les schémas directeurs des différents régimes garantissent la réalisation et le financement de ces projets et qu'ils soient progressivement coordonnés en ce qui concerne les activités pilotées par le GIP. Le document destiné à être inclus dans le premier contrat d'objectifs pluriannuels du nouveau GIP sera néanmoins inévitablement modeste. A moyen terme, une réflexion recherchant comme premier résultat une amélioration des capacités de dialogue des systèmes d'information entre

eux afin de privilégier une logique de back office-front office dans les relations avec les usagers pourrait être entreprise.

Il n'en demeure pas moins qu'il est aujourd'hui difficile –voire impossible- d'avoir une vision d'ensemble des projets informatiques développés par les différents régimes de retraite. Or, les projets mis en œuvre par ceux-ci, et particulièrement par les « grands » régimes, sont susceptibles d'avoir un impact considérable, tant en termes d'architecture informatique que de coûts, sur les systèmes d'information des autres régimes. Le nouveau GIP devrait donc émerger comme un lieu d'échanges, voire de débats, destiné à développer une vision prospective et partagée des projets informatiques.

4. Les moyens de la structure

4.1. Un nom à trouver. La dénomination retenue par la loi (Union des institutions et des services de retraites) et le sigle qui en découle (UISR) constituent un handicap pour l'identification des missions du GIP et pour sa politique future de communication. Il semble donc nécessaire de donner à cette Union un nom davantage propre à répondre à ces objectifs, ce que la législation relative aux GIP n'interdit pas. A ce stade des échanges, la dénomination « **Union des régimes de retraite** » semble la plus à même de réunir une majorité. Toutefois, d'autres propositions sont avancées, telles Groupement Infos et simplifications retraite (GIP ISR), Groupement pour la simplification de la retraite (GSR), Groupement information retraite et simplification (GIRS) ou Union Retraite. Le temps qui s'écoulera entre la remise du présent rapport et l'assemblée générale du GIP qui devra retenir le nom de la structure pourra être mis à profit pour régler ce sujet. En tout état de cause, si la dénomination qui sera retenue doit permettre d'identifier aisément le GIP et sa mission, tant par le grand public que par les acteurs institutionnels, il conviendra néanmoins de préserver la marque Info Retraite qui dispose déjà d'une notoriété et d'une bonne image.

4.2. Les équipes nécessaires. Compte tenu des enjeux, il est indispensable de doter le GIP des moyens humains lui permettant d'assurer sa mission de conception, de pilotage et de communication. Pour autant, la nouvelle structure doit rester une structure légère, apte à se mobiliser rapidement sur tout nouveau chantier et en capacité de faire preuve d'une réactivité élevée. Au terme de la réflexion, une équipe de 32 personnes devrait permettre d'atteindre ces objectifs, sous réserve des enseignements qui pourront être tirés des premiers mois de fonctionnement effectif. On observera que ce dimensionnement, s'il représente une évolution significative par rapport au GIP INFO RETRAITE, reste modeste par rapport à des structures voisines et limité autant que faire se peut au regard des missions particulièrement étendues de l'Union²¹.

²¹ Le GIP ESTHER qui est également une structure dont le cœur de mission est le pilotage de projets a mis en place, sans difficulté majeure, une organisation de ce type avec une équipe « administrative-gestion » très limitée. Sur un effectif de 34 personnes, on compte une équipe de direction de 5 personnes, 3 assistantes, 22 salariés

Compte tenu de la nature même de l'activité de l'Union, les projets seront nécessairement évolutifs et l'intensité de l'activité étroitement dépendante de ces projets. Le schéma initial proposé correspond aux missions et projets aujourd'hui identifiés. Au fur et à mesure de la réalisation de ces projets, il sera logique et pertinent de procéder à des reconfigurations. De façon explicite, l'effectif du nouveau GIP a vocation à être mouvant et à s'adapter au nombre de projets en cours et à la charge de travail qu'ils représentent. Dans les prochaines années, l'effectif du GIP peut ainsi être amené à diminuer sensiblement ou, au contraire, à croître, en fonction des projets qui seront ou non mis en œuvre.

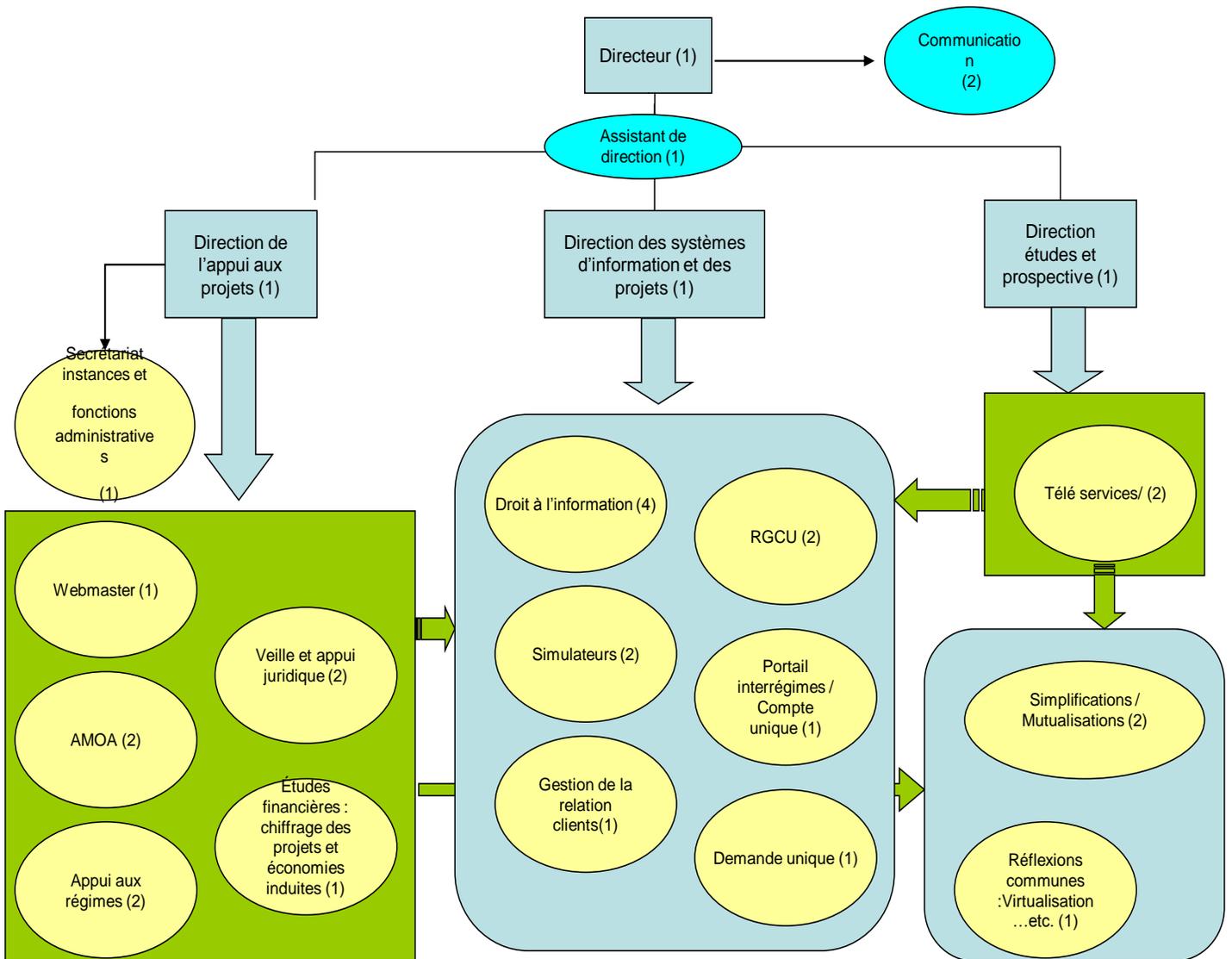
L'Union des régimes de retraites pourrait être organisée autour de quatre pôles, faiblement structurés au plan hiérarchique et ayant vocation à travailler de façon transversale sur l'ensemble des projets :

- une **direction des systèmes d'information et des projets** qui serait en charge du droit à l'information, des chantiers réglementaires et de l'élaboration du schéma directeur des systèmes d'information ;
- une **direction des études et de la prospective** serait en charge du suivi des attentes des français, de l'identification des projets innovants, du pilotage des réflexions prospectives mutualisées s'appuyant sur les avancées technologiques récentes (virtualisation informatique, conseillers virtuels, dématérialisation des pièces justificatives...etc.), de l'élaboration du contrat pluriannuel de simplification et de mutualisation, de l'animation du site internet ;
- une **direction de l'appui aux projets** regrouperait le secrétariat des instances, la veille juridique, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, l'administration du personnel, la gestion budgétaire, les moyens logistiques, les relations avec la CNIL, l'appui aux régimes, les études financières, l'administration du site web... ;
- une équipe de communication de 2 personnes, rattachée directement au directeur, qui prendrait en charge, outre les fonctions classiques de relations publiques, la communication grand public dans tous ses aspects (notamment l'aspect graphique et visuel).

Un facteur-clé de réussite résidera, compte tenu de la relative modicité des effectifs au regard du nombre de projets et de leur importance, dans la mobilité et la polyvalence des équipes. L'affectation des ressources aux différents projets est donc indiquée pour ordre, l'interdépendance des projets et la grande variabilité de la charge de travail qui caractérisera la maîtrise d'ouvrage devant conduire à un mode de fonctionnement « agile » des équipes.

Le projet de structuration est décrit dans l'organigramme ci-dessous :

directement sur les projets, 2 personnes en charge de la communication et des relations internationales et 2 salariés dédiés aux fonctions administratives et de contrôle de gestion (source : site du GIP ESTHER : <http://www.esther.fr/>)



4.3. Le fonctionnement financier.

Le GIP INFO RETRAITE est actuellement financé par des contributions des régimes calculées par application d'une clé de répartition -identique aux droits de vote- au budget voté par le Conseil d'administration. Ce mode de financement du GIP est critiquable pour différentes raisons :

- S'analysant comme des dépenses de fonctionnement pour les régimes, cette contribution est soumise à la contrainte qui pèse sur l'évolution de ces dépenses dans

l'ensemble des régimes. L'examen du budget du GIP peut ainsi devenir un point de crispation dans la mesure où toute évolution positive de celui-ci se traduit ipso facto, pour chaque régime, par la nécessité de réaliser une réduction supplémentaire, à due concurrence, de ses dépenses de gestion ;

- Ce défaut, bien que sensible sur le seul sujet du droit à l'information, n'a malgré tout eu qu'un impact très limité sur l'activité du GIP INFO RETRAITE. Il pourrait cependant s'avérer particulièrement pénalisant dans le champ élargi du nouveau GIP, notamment en cas de désaccords de certains régimes sur la mise en œuvre d'un projet donné, le débat budgétaire cristallisant inévitablement ces désaccords.

Au surplus, dès lors que la loi prévoit « un contrat qui détermine les objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation de l'assurance vieillesse », il serait logique d'inclure dans ce contrat un volet « moyens », qui décrirait la trajectoire budgétaire du GIP, à l'instar des conventions d'objectifs et de gestion (COG) en place dans la plupart des régimes de retraite²². Bien que non explicitement inscrite dans la loi, cette évolution du contrat pluri annuel vers une COG semble de nature à garantir l'adéquation des moyens du GIP aux ambitions qui lui seront assignées.

Pour ces raisons, il est préconisé de modifier ce schéma de financement et de lui substituer un système de cotisation des membres du GIP. Le cœur du dispositif serait peu affecté puisqu'il s'agirait toujours de ventiler les dépenses budgétaires du GIP entre les régimes selon la même clé de répartition. Mais la contribution des régimes serait fixée per capita pour la durée du contrat, avec des mécanismes d'actualisation directement transposés des règles de trajectoire fixées par le contrat.

Ni l'Etat, ni les membres du Groupement ne perdraient la maîtrise des dépenses du GIP puisque celles-ci seraient retracées dans le contrat pluriannuel à la négociation duquel ils seront parties. En revanche, ce dispositif permet de sécuriser dans le moyen terme les ressources du GIP et d'éviter que le débat budgétaire ne prenne le pas, au sein du conseil d'administration, sur la poursuite des enjeux stratégiques liés aux projets conduits par le GIP.

La création d'une véritable convention d'objectifs et de gestion du nouveau GIP permettrait en outre de ne pas faire porter sur les régimes une contrainte budgétaire excessive en « exonérant » leurs contributions au GIP des normes d'évolution arrêtées pour leurs dépenses de fonctionnement puisque ces contributions évolueraient au même rythme que le budget de fonctionnement du GIP dont la trajectoire d'évolution serait par ailleurs fixée contractuellement dans sa propre COG.

Bien entendu, la part non exécutée du budget serait rétrocédée, au prorata de leur cotisation, aux membres du Groupement, dès le 1^{er} appel de contributions qui suivrait l'arrêté des comptes, le GIP ne pouvant juridiquement réaliser de bénéfices et n'ayant vocation, compte tenu de ses missions même, ni à constituer des réserves ni à se doter d'un fonds de roulement excessif.

²² A noter toutefois que cette logique de trajectoire budgétaire pluriannuelle formalisée peut poser problème à des régimes qui, tel AGIRC-ARRCO ne fonctionnent pas sur cette même logique de contractualisation avec l'Etat.

En parallèle à ce mécanisme, des budgets de projets pourraient être élaborés pour les projets qui n'associent pas la totalité des régimes. Ces démarches volontaires de certains régimes feraient alors l'objet d'un budget spécifique voté par le conseil d'administration du GIP et la répartition des financements entre les régimes participants se feraient au pro rata corrigé de leurs droits de vote respectifs ou selon toute autre méthode sur laquelle ils s'accorderaient.

Pour le reste, les règles retenues pour le GIP INFO RETRAITE seraient maintenues : régime de comptabilité privée, contrôle de l'Etat et de ses différents corps de contrôle, etc.

4.4. Le dimensionnement budgétaire.

Il est essentiel de doter l'Union de moyens de fonctionnement adaptés à sa nouvelle dimension dès sa création. Prévoir un budget intermédiaire dans l'attente de la conclusion du contrat pluriannuel d'objectifs serait de nature à ralentir très sensiblement la montée en charge de la nouvelle structure, au détriment des projets qui lui sont confiés.

Le délai imparti à la mission de préfiguration n'a pas permis d'aller au terme, avec toute la précision requise, de l'analyse des besoins en crédits de fonctionnement de l'Union. A ce stade, il est possible de faire deux séries de propositions :

1° les crédits liés à l'inévitable déménagement du GIP ne sont pas inclus à ce stade dans les esquisses budgétaires, dans la mesure où ils sont très largement dépendants des options qui seront retenues par le Conseil d'administration. Ces crédits, qui seront par nature exceptionnels et non reconductibles, pourront faire l'objet, le moment venu, d'un budget complémentaire exceptionnel pour couvrir les dépenses de déménagement. Ne figurent à ce stade dans l'esquisse budgétaire que les crédits de fonctionnement pérennes (y inclus les coûts des futurs locaux) mais pas les dépenses exceptionnelles (déménagement, mobiliers, matériels informatiques) ;

2° sous ces réserves, et sans inclure la prise en charge des coûts exposés par les opérateurs du droit à l'information, le premier budget de l'Union pourrait être arrêté à un total de dépenses de fonctionnement de 4,320 M€, soit une réduction « faciale » de 21 % par rapport au budget 2013 du GIP INFO RETRAITE, évolution qui s'élève à + 49 % si l'on réintègre les coûts du droit à l'information (ce qui porterait le budget à 8,130 M€ au total). Ce projet de budget est joint en annexe IV.

Enfin, la question d'une mise à contribution du fonds de prospective et de performance de la sécurité sociale créé par l'article L. 114-24 du code de la sécurité sociale pourrait être légitimement posée puisque ce fonds a pour fonction de financer « des études et des actions concourant à la modernisation et à l'amélioration de la performance du service public de la sécurité sociale », ce qui recouvre très largement les missions assignées par la Loi, dans le champ de l'assurance vieillesse, au nouveau GIP. Toutefois, il ne semble pas que les textes d'application permettant le fonctionnement effectif de ce fonds aient à ce jour été publiés, ce qui ne permet pas d'envisager dans l'immédiat une contribution de ce fonds aux opérations de l'Union.

5. Éléments de mise en œuvre

5.1. La transition.

La transition entre le GIP INFO RETRAITE et l'Union des régimes de retraite doit permettre le transfert des actifs, des droits et obligations et du personnel du GIP INFO RETRAITE vers le nouveau GIP selon le calendrier le plus court possible et selon les modalités les moins coûteuses et les plus économes en ressources. A priori, le schéma le plus évident serait d'organiser une dissolution de l'actuel GIP INFO RETRAITE suivi d'une assemblée générale constitutive du nouveau GIP. Cette opération supposerait toutefois un certain nombre d'actes de gestion (transfert des différents contrats, des conventions de mise à disposition, des droits et obligations et des créances et des dettes) et la liquidation du GIP INFO RETRAITE supposerait que ce GIP se survive a minima pour les besoins de l'arrêté des comptes. Cette situation appellerait en outre l'obligation de doter l'Union d'un fonds de roulement lui permettant de couvrir ses dépenses de fonctionnement jusqu'à la liquidation définitive du GIP INFO RETRAITE qui permettrait le transfert des actifs (et donc des soldes des comptes bancaires). Ces complexités inutiles seraient évitées si l'on retenait pour méthode de se limiter à une transformation du GIP INFO RETRAITE. En effet, la dissolution de celui-ci n'est pas requise par la loi, et sa convention constitutive (art 24) prévoit expressément la possibilité de la modifier.

Cette modification prend la forme d'une décision de l'assemblée générale (art 18 – 5 – E), convoquée par lettre recommandée 15 jours au moins avant la date de la réunion, convocation à laquelle serait annexée, outre l'ordre du jour, le projet d'avenant à la convention constitutive. Cette décision devra être adoptée à la majorité qualifiée de 70 %. Une fois approuvé, l'avenant est soumis (art. 24) à l'approbation des autorités de tutelle qui doivent en outre en assurer la publicité (art 100 de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 modifiée et articles 2 et 4 du décret 2012-91 du 26 janvier 2012).

Cet avenant comprendrait (cf. annexe V) des modifications apportées à 14 articles sur les 33 que comporte la convention actuellement en vigueur.

On relèvera toutefois, que, consultée sur ce point, la direction des affaires juridiques du ministère des finances et des comptes publics a estimé que l'esprit de la loi imposait une procédure de dissolution du GIP INFO RETRAITE et la création de l'Union sous forme d'un nouveau GIP. Cette position est assez peu convaincante dans la mesure où l'on ne voit pas comment la Loi pourrait imposer à des personnes morales autonomes de se regrouper au sein d'un GIP ni de fixer la procédure correspondante, a fortiori si l'on déduit ces obligations de l'intention du législateur et en l'absence de mention explicite dans la loi. Dans ces conditions, et compte tenu du caractère infime des risques de contentieux et de leur portée extrêmement limitée dans la mesure où les décisions de l'Union ne feront pas réellement grief²³, il est

²³ En réalité le contentieux pourrait être le fait d'un régime membre du GIP. Mais, dans ce cas, le recours à une procédure contentieuse exprimerait une divergence de fond qui aurait des conséquences lourdes sur le fonctionnement du GIP, indépendamment de toute procédure contentieuse.

proposé de retenir une procédure de simple transformation du GIP INFO RETRAITE en Union des régimes de retraite par voie de modification de la convention constitutive.

5.2. Un déménagement inévitable

La croissance des effectifs du GIP²⁴ rend un déménagement inévitable. Les locaux actuels sont insuffisants en taille pour accueillir l'équipe proposée. Ces locaux sont en outre dans un état de relative dégradation qui conduit à des relations difficiles avec le propriétaire. Dans le cadre de cette opération, il conviendra de prendre en compte le caractère spécifique de l'activité de l'Union :

1° la conduite de projet suppose de disposer d'un certain nombre de salles de réunions ce qui rendra complexe le respect de la norme de 12m² par agent ;

2° les interlocuteurs « techniques » du GIP sont fréquemment provinciaux : Tours pour la CNAV, partiellement Bordeaux pour l'AGIRC-ARRCO, Nantes pour le Service des Retraites de l'Etat et Bordeaux et Angers pour la CDC, pour ne citer que ces régimes. Il est donc important de conserver une position centrale, facile d'accès à partir des gares de Lyon et Montparnasse. Les XIIème, XIIIème et XIVème arrondissements de Paris répondent à cette contrainte et constitueraient une localisation adéquate.

Si une localisation provinciale de l'Union des régimes de retraite semble devoir être exclue pour les raisons tenant à la nature de son activité rappelées ci-dessus, rien n'interdit de rechercher des solutions de mutualisation de locaux avec d'autres organismes de sécurité sociale. De telles solutions devront être privilégiées pour autant qu'elles seront moins coûteuses que d'autres options.

5.3. Les positions des acteurs.

Le présent rapport n'a pas été soumis aux régimes de retraite avant sa remise aux ministres mais il ressort des nombreux échanges que la plupart de ses orientations sont partagées par les acteurs du système de retraite. Au nombre des rares réserves ou critiques formulées, on relèvera :

- Le caractère ambitieux du programme esquissé dont certains acteurs estiment qu'ils n'auront pas les ressources humaines et financières pour le réaliser. Sur ce point, il convient de souligner que le sujet sera davantage une question de partage des responsabilités et de répartition des fonctions des opérateurs de projets. Une attention particulière devra être portée à ce point, mais le niveau des ressources disponibles, s'il est correctement mutualisé devrait permettre de réaliser des progrès rapides et significatifs dans les services offerts aux assurés et dans la qualité de ceux-ci.

²⁴ Le GIP INFO RETRAITE a compté un maximum de 13 salariés.

- La composition du conseil d'administration qui représenterait insuffisamment le poids réel de certains régimes. Ainsi, avec 3 administrateurs pour 65 % des actifs cotisants, les régimes du secteur privé seraient sous représentés par rapport à ceux du secteur public qui compteraient 4 administrateurs pour 20 % des cotisants. Cette affirmation ne semble pas fondée dès lors que la convention constitutive du GIP prévoit que les administrateurs portent un nombre de voix proportionnel au nombre d'actifs cotisants qu'ils représentent. En tout état de cause, il sera impossible d'obtenir un nombre de siège strictement proportionnel, sauf à envisager un conseil d'administration d'une centaine de membres. La création de tranches (1 administrateur par tranche de 15 % par exemple) permettrait de renforcer la représentation de la CNAV et de l'ARRCO (soit deux sièges supplémentaires, ce qui porterait raisonnablement le Conseil à 13 membres) mais se poserait la question de la bonne harmonisation des positions en cas de recours au vote (comment partager les droits de vote d'un organisme si celui-ci est représenté par une pluralité d'administrateurs ?). Dans ces conditions, il est préconisé de s'en tenir à un conseil de 11 membres, sur le modèle éprouvé du GIP INFO RETRAITE, quitte à ce que le règlement intérieur prévoit un recours plus systématique au vote (pondéré par les droits de vote respectifs).

5.4. Éléments de calendrier

Compte tenu des échéances fixées par les ministres quant à la mission de préfiguration, il semble envisageable, avec une remise du rapport fin septembre :

1. De convoquer une assemblée générale du GIP INFO RETRAITE dans la semaine du 27 octobre, ce qui suppose l'envoi des convocations vers le 13 octobre ;

2. Cette assemblée générale se verrait soumettre en premier lieu l'adhésion de la CDC au GIP INFO RETRAITE (ce qui suppose qu'elle formalise une candidature) et, dans un second temps, le projet d'avenant permettant la transformation du GIP INFO RETRAITE en Union des régimes de retraite (voir projet en annexe V). Il conviendra d'être particulièrement vigilant à ce que les représentants des régimes au sein de l'assemblée générale aient obtenu, chaque fois que nécessaire en application de leurs propres règles, le mandat les autorisant à approuver cet avenant ;

3. Un conseil d'administration pourrait être réuni dès publication de l'avenant par les autorités de tutelle (les représentants des membres du GIP étant désignés par leurs instances respectives dans l'intervalle), soit début décembre. Son ordre du jour viserait principalement à fixer l'organigramme et l'organisation du GIP, à adopter un budget provisoire pour 2015 (dans l'attente de la conclusion du contrat pluriannuel), à fixer les orientations préalables à la négociation du contrat pluriannuel avec l'Etat et à donner mandat au directeur afin d'entamer cette négociation et pour rechercher de nouveaux locaux ;

4. L'enjeu essentiel dans la mise en place de l'Union des régimes de retraite est, bien entendu, la signature du contrat fixant les objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation de l'assurance vieillesse entre le GIP et l'Etat, qui constituera le programme et le calendrier de travail du GIP et des régimes de retraite pour les années à venir. Il paraît

essentiel que ce contrat –élargi comme proposé supra aux sujets de moyens- puisse être conclu le plus tôt possible en 2015 et en tout état de cause avant la fin du 1^{er} trimestre. A priori, si les orientations du présent rapport sont validées par les régimes de retraite, il n'y a pas de difficulté à imaginer que le travail d'élaboration en inter régimes puisse débuter, en parallèle des opérations plus administratives de création de l'Union, dès la publication du rapport (fin septembre) et que les échanges avec les autorités de tutelle de l'assurance vieillesse puissent être entamées avant la fin de l'année, permettant de fixer un objectif volontariste de conclusion de la première COG du GIP pour fin janvier.

Conclusion :

La réflexion sur la préfiguration n'a pas identifié d'obstacle majeur à la création de l'Union des régimes de retraite, que ce soit au plan juridique ou au plan technique, en dépit de la très grande ambition que représentent les objectifs assignés au nouveau GIP. En particulier, il ne semble pas nécessaire d'avoir recours au décret en conseil d'État mentionné au dernier alinéa de l'article L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale, les normes juridiques générales applicables aux GIP paraissant, à ce stade de l'analyse, être adaptées aux besoins liés à la mise en place de la nouvelle structure.

Les préconisations formulées au long de ce rapport sont retracées dans un tableau récapitulatif figurant en annexe I. Elles ont été largement inspirées par les échanges avec des personnalités impliquées dans le monde de la retraite (voir liste des personnes rencontrées en annexe VII). Elles sont globalement convergentes avec celles émises par le rapport de l'IGAS de mai 2013 consacré à la « *Simplification technique des relations entre les assurés et leur régime de retraite* »²⁵, par la Commission pour l'avenir des retraites présidée par Madame Moreau²⁶ en juin 2013. En revanche, à la date de remise du présent rapport, les travaux conduits par l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale des affaires sociales sur les coûts de gestion des organismes de retraite n'ont pas été rendus publics et n'ont donc pas pu être intégrés à la réflexion sur la préfiguration de la nouvelle structure.

L'atteinte des objectifs assignés par la loi à l'Union est, et restera durablement, conditionnée par trois facteurs :

1°) l'allocation de moyens de fonctionnement adaptés aux missions et aux objectifs. Les préconisations du présent rapport tiennent compte du contexte très contraint des finances publiques et ont été guidées par un souci constant d'économie maximale de moyens. Il n'en demeure pas moins que l'important élargissement des missions du GIP INFO RETRAITE effectué par la loi ne peut être réalisé à moyens constants. Cette dépense doit être considérée par les pouvoirs publics et les membres de l'Union comme un investissement destiné à générer à moyen terme des économies importantes dans les coûts de fonctionnement du système de retraite. L'attention est particulièrement appelée sur ce qu'un sous

²⁵ Rapport élaboré par MM. Laroque, Rousselon et Verrier.

²⁶ « *Nos retraites demain : équilibre financier et justice* ». Rapport au Premier Ministre.

dimensionnement du GIP pourrait s'avérer particulièrement inefficace dans la mesure où existe un risque fort qu'il se traduise simultanément par une dépense supplémentaire (même si elle est inférieure aux préconisations du présent rapport) qui ne permettrait pas l'atteinte des objectifs et donc des économies correspondantes.

2°) l'engagement déterminé des membres du GIP dans la démarche commune de mise en œuvre d'actions partagées et leur collaboration au sein de l'Union. Ceci suppose en particulier que les principes de gouvernance de l'Union, et la réalité des pratiques, garantissent la transparence des projets et des décisions, que la recherche du consensus soit systématique et que l'identité de chacun des régimes soit respectée. Cet objectif implique également que les modalités de fonctionnement de l'Union et de ses relations avec les régimes membres soient définies de façon à ne pas pénaliser les régimes ni le GIP.

3°) le soutien des pouvoirs publics à cette démarche commune et la bonne articulation du contrat pluriannuel avec les conventions d'objectifs et de gestion des membres du Groupement, notamment en ce qui concerne les schémas directeurs des systèmes d'information et les crédits d'investissement et de développement.

ANNEXES

ANNEXE I

TABLEAU RECAPITULATIF DES PRECONISATIONS

DEVELOPPER LES PROJETS COMMUNS	
1	Définir dans la convention constitutive la fonction du GIP comme un rôle, à titre principal, de chef de projet, assurant la maîtrise d'ouvrage opérationnelle des projets (p. 10, 15 et 16)
<i>Simplifier et moderniser la relation avec les assurés</i>	
2	Elaborer un dispositif inter-régimes de recueil des attentes et besoins des usagers (assurés, retraités, employeurs) (p. 21)
3	Mettre en place un processus de « normalisation », en lien avec les autorités compétentes de l'Etat (p. 8)
4	Préciser dans la convention constitutive du GIP que les projets de coordination, de simplification et de mutualisation entrant dans le périmètre du GIP doivent répondre à la double finalité d'amélioration significative du service aux assurés et d'économies de gestion significatives pour les régimes (p. 9 et 12)
<i>Mettre en œuvre rapidement des projets de simplification</i>	
5	Ouvrir dès le début 2015 le projet « compte unique de retraite », indispensable à la création de la demande unique de retraite en ligne (p. 26)
6	Ouvrir dès le début 2015 un projet « gestion de la relation clientèle » qui constituera le 1 ^{er} jalon du projet « accueil unifié », en privilégiant le développement d'outils dématérialisés (p. 27)
7	Mettre en place un « répertoire » partagé des pièces justificatives qui permettrait à tous les régimes d'avoir l'information que tel d'entre eux détient une pièce justificative donnée, qu'il l'a vérifiée le cas échéant et que copie de celle-ci peut être obtenue directement sans qu'il soit besoin de solliciter à nouveau l'assuré (p. 21)
8	Effectuer une refonte du site internet du GIP destinée à diffuser un langage retraite commun aux différents régimes, à héberger en ligne les applicatifs destinés aux assurés et à renforcer l'information et sa mise à disposition notamment pour les usages nomades (p. 21)
9	Rendre disponible en ligne une déclaration unique de reprise d'activité dans le cadre du cumul emploi-retraite (p. 21)
10	Organiser, pour les retraités vivant à l'étranger une procédure d'envoi unique des demandes de certificats d'existence par un seul régime et le versement des informations dans le répertoire prévu ci-dessus (p. 21)
11	Créer un conseiller virtuel dédié aux jeunes actifs permettant de répondre aux premières questions sur la retraite et restructurer le site en fonction de l'âge de l'internaute (p. 21)
12	Créer un conseiller virtuel dédié aux employeurs et centré sur les dispositifs d'incitation à la prolongation de la carrière et les mécanismes d'aide à l'emploi des seniors (p. 21)
13	Mettre en place une procédure destinée à vérifier la permanence dans le temps de l'adaptation des services offerts aux assurés aux objectifs de lisibilité,

	d'accessibilité et de fiabilité (p. 22)
<i>Compléter et moderniser le droit à l'information</i>	
14	Assurer la participation de tous les régimes au droit à l'information et la complétude des éléments de carrière communiqués aux assurés (p. 11 et 22)
15	Entamer la dématérialisation du droit à l'information et modifier la loi en conséquence (p. 23)
16	Créer un conseiller virtuel commun dans l'espace RIS-e (p. 21 et 24)
17	Mettre en œuvre une solution transitoire pour mettre en ligne un simulateur inter régimes rapidement (et sans attendre la version définitive d'EVA, subordonnée au RGCU) (p. 8 et 26)
18	Mettre à disposition une application permettant à tout assuré d'avoir, à tout moment, la liste des régimes auxquels il a cotisé et les points de contact (de préférence dématérialisés) utiles (p. 21)
<i>Mener à bon terme les chantiers en cours</i>	
19	Piloter le RGCU par les délais de façon à assurer le respect du calendrier défini par le comité de pilotage stratégique (p. 7 et 24)
20	Garantir l'information des régimes non participants à la phase 1 de mise en œuvre du RGCU (p. 25)
21	Elargir les régimes participants au 1 ^{er} jalon du RGCU à au moins un régime en points et au moins un régime utilisant le dernier salaire comme assiette de la pension (p. 25)
22	Repréciser le calendrier de mise en œuvre du RGCU pour prévoir, pour chaque régime la date de la bascule en vision 3 et limiter la durée de la phase transitoire en vision 2 (p. 25)
23	Intégrer, dès la conception, la possibilité de recueil par le RGCU de toutes les informations carrière (p. 25)
24	Maintenir les travaux permettant d'asseoir la revalorisation différenciée des pensions sur l'EIRR hors du périmètre du nouveau GIP jusqu'à leur achèvement (p. 7)
25	Pour l'ensemble des actions pilotées par le GIP, proposer une méthodologie commune d'évaluation des coûts de réalisation des projets, de leurs coûts d'exploitation et de fonctionnement et des économies induites. Centraliser les informations transmises sur ces bases par tous les membres du GIP et en assurer le suivi (p. 17).
<i>Créer un espace de réflexion commune aux régimes de retraite</i>	
26	Conduire une réflexion commune sur l'évolution du droit à l'information à moyen terme (p. 23 et 28)
27	Conduire des réflexions partagées en vue de proposer en commun des évolutions législatives ou réglementaires sur des sujets structurants tels par exemple la virtualisation informatique (bases de données notamment), l'harmonisation des pièces justificatives, l'harmonisation des contrôles à la liquidation, l'archivage numérique à valeur probante, (p. 28)
<i>Mutualiser</i>	
28	Mettre en œuvre un dispositif de mutualisation des ressources éditiques qui

	seraient aujourd'hui sous utilisées (p. 21)
29	Définir une politique de communication commune destinée à renforcer l'information mais aussi à gagner de nouveaux publics : employeurs, jeunes (sur ce point l'élaboration d'un kit pédagogique en partenariat avec l'EN3S pourrait être envisagée) (p.21)
30	Restreindre, au moins dans un premier temps, le schéma directeur des systèmes d'information à un document d'orientation permettant de coordonner les schémas directeurs des différents régimes en vue de la bonne réalisation des projets communs (p. 29 et 30)
ASSURER LA TRANSITION ENTRE LES DEUX STRUCTURES	
31	Prévoir la création de l'Union par simple transformation du GIP INFO RETRAITE, sans recours à la dissolution de celui-ci (p.35)
32	Préférer à la dénomination UISR une appellation plus simple et plus explicite comme par exemple « Union des régimes de retraite » (p. 30)
33	Reprendre les principaux éléments de la gouvernance du GIP INFO RETRAITE tant en ce qui concerne les principes (transparence, consensus, respect des identités des différents régimes) qu'en ce qui touche à l'organisation (instances, droits de vote....) (p. 13)
34	Elargir la composition du conseil d'administration déterminée par la convention constitutive à la CDC qui porterait les voix du FSPOEIE (0,15 %) (p. 10)
35	Intégrer comme membres du GIP les régimes n'ayant pas été membres du GIP INFO RETRAITE (p. 11)
36	Maintenir à trois ans la durée des mandats des membres du conseil d'administration (p.13)
37	Porter de 18 mois à 3 ans le mandat du président et des vice-présidents (p.13)
38	Renforcer, sans modifier sa composition, le rôle du comité des usagers (p. 13)
39	Transformer le comité technique en comité de coordination stratégique (p. 14)
40	Prévoir dans la convention constitutive que les régimes associent les équipes du GIP aux projets de coordination, de simplification et de mutualisation qu'ils mettent en œuvre en dehors du GIP (p 19)
GARANTIR DES MOYENS DE FONCTIONNEMENT ADAPTES	
41	Inclure la question des moyens de fonctionnement du nouveau GIP dans le contrat d'objectifs pluriannuels, transformant celui-ci en une véritable convention d'objectifs et de gestion (COG) (p. 33)
42	Exclure la contribution financière des régimes au GIP des normes d'évolution de leurs dépenses de fonctionnement par conséquence de la création d'une COG du GIP (p. 33)
43	Maintenir, pour les recrutements, le recours prioritaire à des mises à disposition contre remboursement de salariés des membres du GIP en assurant la représentation de l'ensemble des régimes ou des « familles » de régimes et en l'assortissant d'un accès direct du GIP aux bourses aux emplois des différents régimes (p. 17)
44	Prévoir de recourir à des démarches de production participative (« crowdsourcing » aussi souvent que possible et notamment pour le développement de services en

	ligne (p. 18)
45	Inscrire dans la convention constitutive un engagement des régimes à honorer les demandes, faites par le directeur du GIP, de déroulement de carrière de leurs agents mis à disposition dès lors que celles-ci sont compatibles avec la trajectoire budgétaire du GIP définie dans le contrat pluriannuel (p. 18)
46	Permettre, dans des conditions à définir entre les autorités de tutelle et les régimes, le remplacement, lorsque nécessaire, par recours à des CDI de tout ou partie des agents mis à disposition (p. 18)
47	Placer les salariés recrutés directement par le GIP sous le régime de la convention UCANSS (p. 18)
48	Créer un mécanisme de répartition du financement des projets entre les régimes par voie de conventions entre les opérateurs et le GIP et ne pas inscrire les crédits concernés au budget du GIP (p. 19)
49	Prévoir une équipe de 32 salariés dès 2015, fonctionnant en mode projet, avec une structure hiérarchique très réduite et des boucles courtes de décision (p. 17, 30 et 31)
50	Inscrire les crédits nécessaires au déménagement de l'Union dans un budget complémentaire exceptionnel (p. 34)
51	Fixer le 1 ^{er} budget de l'Union (2015) à 4,320 M€ hors coûts du droit à l'information (p. 34)
52	Prévoir des locaux suffisants prenant en compte l'activité du GIP (salles de réunions) (p. 36)
53	Rechercher des mutualisations de locaux avec d'autres organismes de sécurité sociale et, en conséquence, abroger l'interdiction faite au GIP d'être hébergé par l'un de ses membres (p. 36)

ANNEXE II – Lettre de mission



MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ
MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE
SECRETARIAT D'ETAT AU BUDGET

Les Ministres

Paris, le

18 JUIN 2014

Cab MT

Monsieur le Directeur,

Le Gouvernement souhaite engager des chantiers ambitieux en matière de retraite, en coordonnant l'action des régimes de retraite obligatoires, afin d'améliorer et de simplifier les démarches pour les assurés et de renforcer les mutualisations entre régimes.

Pour cette raison, la loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraites comporte un volet dédié aux mesures de simplification inter-régimes comprenant le développement notamment d'un compte unique retraite, d'une demande unique de retraite en ligne à terme préremplie, de liquidations et services uniques de pension pour les polypensionnés, ainsi que le rapprochement des modalités d'accueil entre organismes.

La mise en œuvre de ces différents chantiers structurants exige de définir une gouvernance commune très ambitieuse. La loi prévoit ainsi la création d'un groupement d'intérêt public (GIP), associant l'ensemble des régimes obligatoires de base et complémentaires. Il sera chargé de piloter et coordonner l'ensemble des projets de simplification inter-régimes ainsi que de veiller à l'adéquation des outils de gestion qui les sous-tendent, notamment le répertoire de gestion des carrières unique (RGCU).

Le nouveau GIP revêt une importance stratégique majeure. Il doit permettre aux régimes de retraite obligatoires d'améliorer l'offre de services aux assurés et de simplifier leurs démarches, contribuant ainsi au « choc » de simplification. Par le biais notamment de la mutualisation des ressources, il visera concomitamment à renforcer l'efficacité de l'assurance vieillesse, tout en intégrant l'actuel GIP Info Retraite.

Il est donc primordial de proposer une gouvernance du GIP qui permette de faire avancer rapidement ces différents projets, en respectant leurs périmètres très variables. Nous souhaitons vous confier la mission de préparer la mise en place de ce nouveau GIP.

M. Jean-Luc IZARD
Directeur de la Caisse de retraite et de prévoyance
des clercs et employés de notaires
5 bis, rue de Madrid
75395 PARIS Cedex 08

A cette fin, vous devrez notamment, en lien avec les principaux acteurs concernés :

- Recenser les projets majeurs de simplification à mener en inter-régimes, notamment ceux identifiés dans le cadre de la loi, et en définir les périmètres et les paliers de réalisation pour les cinq prochaines années ;
- Déterminer la manière dont le nouveau GIP pourra agir au mieux sur ces projets en précisant en particulier la répartition souhaitable entre les compétences internes au GIP et celles auxquelles il pourra faire appel au sein des régimes de retraite, notamment en matière de systèmes d'information ;
- Définir l'organisation et les méthodes de travail du GIP, en définissant notamment les formes d'un pilotage concerté des projets ainsi que les modalités de financement du GIP et/ou des projets ;
- Proposer le dimensionnement humain et budgétaire de cette nouvelle structure, afin de lui permettre d'avoir le maximum d'impact sur la réalisation des projets de simplification, en veillant particulièrement à un transfert des actifs et des personnels du GIP Info Retraite vers le nouveau groupement et en recherchant la plus grande synergie avec les moyens de gestion des organismes de retraite ;
- Construire le projet stratégique du futur GIP qui constituera, conformément à la loi, le socle du contrat d'objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation devant être conclu avec l'État.

Pour mener à bien votre mission, vous pourrez vous assurer l'appui du secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP) et vous pourrez demander à bénéficier de mise à disposition de personnels des organismes gérant des régimes de retraites. Vous consulterez les différents acteurs concernés, en particulier les régimes de retraites obligatoires.

Vous nous remettrez d'ici trois mois un rapport précisant ces différents éléments et élaborant le schéma cible qui vous semble devoir être retenu pour ce GIP. Ce rapport contiendra un projet de convention constitutive du groupement, ainsi que, si nécessaire, des propositions d'évolution des textes réglementaires.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre sincère considération.



Marisol TOURAINE



Marylise LEBRANCHU



Christian ECKERT

ANNEXE III – Article L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale.

« Art. L. 161-17-1.-L'Union des institutions et services de retraites est un groupement d'intérêt public, créé dans les conditions prévues au chapitre II de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit, regroupant l'ensemble des organismes assurant la gestion des régimes de retraite légalement obligatoires, la Caisse des dépôts et consignations ainsi que les services de l'Etat chargés de la liquidation des pensions en application du code des pensions civiles et militaires de retraite. Elle est dotée d'un conseil d'administration.

« L'union assure le pilotage stratégique de l'ensemble des projets de coordination, de simplification et de mutualisation ayant pour objet d'améliorer les relations des régimes avec leurs usagers dans lesquels tout ou partie de ses membres sont engagés et veille à leur mise en œuvre. Elle assure notamment la mise en œuvre des droits prévus aux I à V de l'article L. 161-17 et le pilotage des projets prévus aux articles L. 161-17-1-1 et L. 161-17-1-2.

« L'autorité compétente de l'Etat conclut avec l'Union des institutions et services de retraites un contrat qui détermine les objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation de l'assurance vieillesse ; il comprend un schéma directeur des systèmes d'information. Ce contrat est conclu pour une période minimale de quatre ans.

« Les modalités d'application du présent article sont précisées, en tant que de besoin, par décret en Conseil d'Etat. »

ANNEXE IV – AVANT-PROJET DE BUDGET 2015

N°	Intitulé	Budget GIP INFO	Budget URR	Ecart	Observations
60	Fournitures	2500	8000	5500	croissance des effectifs
	Dépenses exceptionnelles		40000	40000	équipement des 1ers postes de travail supplémentaires
611		31000	99200	68200	croissance des effectifs
	maintenance et évolutions des campagnes	982438	0	-982438	changement de mode de fonctionnement
	exploitation	1944126	0	1944126	changement de mode de fonctionnement
	EVA	575000	0	-575000	changement de mode de fonctionnement
	qualifications	309192	0	-309192	changement de mode de fonctionnement
	AMOA	0	84000	84000	changement de dimensionnement du GIP
	outils divers (stats....)	16000	16000	0	maintien des prestations extérieures
	communication	373500	500000	126500	communiquer au-delà des impressions de docs
613	locations	165000	406154	241154	croissance des effectifs
614	charges locatives	56000	137846	81846	croissance des effectifs
615	entretiens et réparations	7000	19600	12600	croissance des effectifs
616	assurances	1700	5440	3740	croissance des effectifs
621	rémunérations (dt personnel MAD)	700000	2600000	1900000	croissance des effectifs
	intermédiaires et honoraires	20000	50000	30000	changement de dimensionnement du GIP
623	information, publications, RP	9300	50000	40700	changement de dimensionnement du GIP
63	impôts, taxes...	25000	70000	45000	croissance des effectifs
64111	rémunérations	160000	160000	0	croissance des effectifs
645	charges de SS	64000	64000	0	croissance des effectifs
647	autres charges de SS	8000	8000	0	croissance des effectifs
	TOTAL	5449756	4318240	1131516	-21%
			8128996	49%	

ANNEXE V – AVANT PROJET D'AVENANT A LA CONVENTION CONSTITUTIVE

Avertissement : Le document qui figure en annexe V ne constitue qu'un avant-projet destiné principalement à illustrer le volume et la nature des modifications qui seraient à apporter à la convention constitutive du GIP INFO RETRAITE si les orientations du présent rapport étaient retenues par les membres du GIP.

**AVENANT n° A la Convention constitutive du Groupement d'Intérêt Public
« Information des assurés sur leurs droits à retraite »**

Considérant l'élargissement par l'art L161-17-1 du code de la sécurité sociale (art 41 de la loi 2014-40 du 20 janvier 2014) des missions du groupement d'intérêt public en charge du droit à l'information, les membres du GIP Info retraite décident d'apporter à la convention constitutive du GIP Info retraite, approuvée par arrêté du 2004 et dont la dernière modification a été approuvée par arrêté du 5 août 2013, les modifications suivantes :

Article 1^{er} - Modifier comme suit le Préambule :

I - Remplacer les six premiers alinéas par les trois alinéas suivants :

« Les lois 2003-775 du 21 août 2003 (article 10) et 2010-1330 du 9 novembre 2010 (article 6) ont confié à un groupement d'intérêt public créé dans les conditions prévues au chapitre II de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011 la mission d'assurer le droit à l'information visé par les § I à V de l'article L161-17 du code de la sécurité sociale.

Dans la continuité de ces textes, la loi 2014-40 du 20 janvier 2014 (articles 39 et 41) confie à un groupement d'intérêt public la mission d'assurer (outre le droit à l'information précité) le pilotage stratégique de l'ensemble des projets de coordination, de simplification et de mutualisation ayant pour objet d'améliorer les relations des régimes avec leurs usagers.

La présente convention constitutive prend en compte l'élargissement des missions du groupement ainsi réalisé par l'article L161-17-1 du code de la sécurité sociale pour développer le travail en commun des régimes de retraite obligatoire en vue de rendre un meilleur service aux assurés. ».

II - Après le 5^{ème} alinéa, insérer l'alinéa suivant :

« Vu les articles 39 et 41 de la loi 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites et créant l'article L161-17-1 du code de la sécurité sociale. ».

III - Au 17^{ème} alinéa, remplacer les mots : la Caisse des dépôts et consignations au titre du » par l'article : « le » et insérer un 18^{ème} alinéa nouveau ainsi rédigé : « - la Caisse des dépôts et consignations.

IV - Compléter le dernier alinéa par la phrase suivante : « Il est également régi par les articles 39 et 41 de la loi 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraite. ».

Article 2 - A l'article 1^{er}, remplacer, dans leurs deux occurrences, les mots : « GIP INFO RETRAITE » par les mots : Union des régimes de retraite ».

Article 3 - A l'article 2, remplacer l'alinéa unique par les deux alinéas suivants :

« L'union des régimes de retraite a pour objet d'assurer le pilotage stratégique de l'ensemble des projets de coordination, de simplification et de mutualisation ayant pour objet d'améliorer les relations des régimes avec leurs usagers dans lesquels tout ou partie de ses membres sont engagés et veille à leur mise en œuvre. Elle assure également le pilotage des projets d'intérêt commun permettant aux régimes de fiabiliser et de mutualiser les données nécessaires à leurs activités tels que ceux prévus par les articles L.161-17-1-1 (Répertoire de Gestion des Carrières Unique) et L. 161-17-1-2 (Echange inter-régimes de *retraite*) du Code de la sécurité sociale.

L'Union crée notamment les conditions permettant aux régimes de retraite d'assurer le droit à l'information des assurés prévu aux § I à V de l'article L. 161-17 du code de la sécurité sociale et de remplir leurs obligations en matière d'information individuelle à l'égard de leurs assurés . ».

Article 4 - Modifier comme suit l'article 3 :

I - les 1) et 2) deviennent respectivement les 2) et 3) et ajouter un 1) ainsi rédigé :

« 1) pour la réalisation de ses missions définies à l'article 2, le Groupement se voit confier par ses membres les tâches d'intérêt commun suivantes :

- a) veiller à l'information et à l'association de chacun des membres du groupement à tous les stades de réalisation des projets, de la conception à la livraison, et lors de leur fonctionnement ultérieur ;
- b) assurer la maîtrise d'ouvrage opérationnelle des projets, et vérifier la qualité des livrables attendus ainsi le respect des calendriers et budgets prévus ;
- d) assurer l'information, le cas échéant de la maîtrise d'ouvrage stratégique ;
- e) proposer des projets de simplification et/ou de mutualisation aux membres du Groupement ;
- f) veiller à l'évaluation des coûts de réalisation des projets, à celle des coûts d'exploitation et de fonctionnement et au suivi de ces coûts ;
- g) favoriser, organiser et réaliser le développement d'une réflexion commune sur ces sujets prospectifs d'intérêt commun entrant dans le champ de la retraite. ».

II - Au 2), remplacer les mots : « article 2 » par les mots : « article L. 161-17 du code de la sécurité sociale ».

Article 5 - Ajouter à la fin de l'article 4 l'alinéa suivant :

« Toutefois, afin de partager les bonnes pratiques et d'assurer une cohérence d'ensemble à l'action menée par le Groupement et ses membres, lorsqu'un ou plusieurs membres du Groupement envisagent, soit avec un autre membre, soit avec un partenaire extérieur au Groupement de réaliser un projet ou de conclure une convention entrant dans l'objet ou le champ des compétences du Groupement tels que définis aux articles 2 et 3 de la présente convention, ou pouvant avoir un impact sur ces derniers, il(s) en informe(nt) le Groupement. ».

Article 6 - A l'article 6, remplacer le chiffre : « 15 » par le chiffre : « 25 ».

Article 7 - Au premier alinéa de l'article 7, remplacer la référence à l'article L.161-17 du code de la sécurité sociale par une référence à l'article L. 161-17-1

Article 8 - Modifier ainsi l'article 10 :

I - Rédiger comme suit le début du 1^{er} alinéa de l'article 10 : « Dans le cadre de ses missions telles que définies à l'article L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale et à l'article 2 de la présente convention, le Groupement (... le reste sans changement).

II - Ajouter un dernier alinéa ainsi rédigé :

« Le Groupement peut conclure, au nom de l'ensemble des membres, des conventions avec les régimes chargés de la réalisation, de la mise en œuvre ou du fonctionnement des projets dont le Groupement assure le pilotage dans le cadre de ses missions. Ces conventions, qui s'imposent à l'ensemble des membres du Groupement dès leur approbation par le Conseil d'administration, fixent les modalités de calcul des contributions dues par les différents régimes à l'opérateur ou aux opérateurs, les modalités et calendriers de versement et définissent les conditions dans lesquelles est assuré le suivi de leur exécution. Elles déterminent en outre la périodicité et la forme du compte-rendu d'exécution qui est fait au Conseil d'administration. ».

Article 9 - Modifier ainsi l'article 12 :

I - Ajouter à la fin du 1^{er} alinéa les phrases suivantes : « Les personnels mentionnés au présent alinéa sont placés sous l'autorité du directeur du Groupement. Ils restent cependant soumis aux textes conventionnels qui les régissent. Dans ce cadre, le directeur du Groupement assure les entretiens annuels et propose le cas échéant des évolutions de carrière à l'employeur du salarié mis à disposition. Les régimes membres du Groupement s'engagent à donner suite à ces demandes d'évolution de carrière dès lors que celles-ci s'inscrivent dans le cadre du budget voté du Groupement. ».

II - Au deuxième alinéa, remplacer les mots : « sont soumis au code du travail » par le membre de phrase suivant : « relèvent des dispositions des conventions collectives nationales de travail du personnel des organismes de sécurité sociale, dans les conditions et limites fixées par délibération du Conseil d'administration ».

III - Au troisième alinéa, supprimer les mots : « pour une durée au plus égale à celle du Groupement ».

IV - Ajouter un dernier alinéa nouveau, ainsi rédigé : « Les membres du Groupement donnent à l'Union des régimes de retraite un accès direct au site intranet sur lequel ils publient leurs appels à candidatures, afin que l'Union puisse publier ses avis de vacances de postes et recevoir directement les éventuelles candidatures. Cette procédure est sans effet sur le pouvoir de l'employeur de réserver ou non une suite favorable à la demande de mise à disposition ou de détachement. ».

Article 10 - A l'article 17, les mots : « au Comité technique », sont remplacés par les mots : « à toute autre instance prévue par la présente convention ».

Article 11 - Modifier ainsi l'article 19 :

I - Dans la partie relative à la composition du Conseil d'administration, remplacer le 7- et le 8- par les dispositions suivantes :

« 7- la Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales (CNRACL), qui siège également en qualité de représentant de l'Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique ;

8- l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques (IRCANTEC).

9- la caisse des dépôts et consignations représentant le fonds spécial des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'État. »

II - Dans cette même partie, dans l'alinéa suivant immédiatement l'énumération du 11-, supprimer la deuxième phrase.

III - Dans la partie relative aux compétences du Conseil d'administration, rédiger ainsi le début du 1- : « 1- L'approbation du contrat d'objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation prévu par l'article L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale, incluant les moyens de gestion du Groupement y afférents et l'adoption du programme annuel d'activité (...le reste sans changement)

IV - Dans cette même partie, rédiger ainsi le 3- : « 3- l'approbation des conventions de projet mentionnées à l'article 3.3) et des conventions prévues au dernier alinéa de l'article 10 de la présente convention ; »

Article 12 - Au 1^{er} alinéa de l'article 20 remplacer les mots : « dix huit mois » par les mots : « trois ans ».

Article 13 - Modifier comme suit, à l'article 21, le paragraphe relatif aux compétences du Comité des usagers :

I - Compléter le 1^{er} alinéa de la phrase suivante : « Il rend au Conseil d'administration un avis sur le projet de contrat d'objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation de l'assurance vieillesse, préalablement à l'approbation de celui-ci par le Conseil et il est saisi par le directeur du Groupement, pour avis, de tout autre sujet de simplification ou de mutualisation qui ne résulte pas d'un texte législatif ou réglementaire. ».

II - Ajouter la phrase suivante au 3^{ème} alinéa : « Il élabore et présente au Conseil d'administration un rapport annuel sur son activité qui est annexé au rapport d'activité du Groupement. ».

Article 14 - Modifier ainsi l'article 22 :

I - Au deuxième alinéa, insérer une deuxième phrase ainsi rédigée : « Il a autorité sur l'ensemble du personnel du Groupement, gère le personnel, fixe l'organisation du travail et signe les marchés et conventions au nom du Groupement. »

II - Compléter le dernier alinéa par la phrase suivante : « Il peut donner mandat à cet effet aux salariés du Groupement ou à un salarié de ses membres sous réserve de l'accord exprès de celui-ci. ».

Article 15 - Remplacer l'article 23 par l'article suivant :

« Article 23 -

Comité de coordination stratégique

Le Comité constitue une instance de coordination des différents projet destinée notamment à permettre aux gestionnaires des membres du Groupement d'en apprécier les conséquences sur l'ensemble des segments de l'activité des régimes. Il est tenu informé de l'état d'avancement du contrat d'objectifs pluriannuels, de l'ensemble des projets pilotés par le Groupement, des interactions de ces projets entre eux et prend ou propose au Conseil d'administration, le cas échéant, les décisions de nature à faciliter la réalisation de ces projets.

Il se réunit chaque fois que nécessaire, sur convocation du directeur du Groupement, et au moins 4 à 6 semaines avant chaque réunion du Conseil d'administration.

Il est composé :

- du directeur du Groupement qui en assure la présidence
- du directeur de chacun des organismes représentés au Conseil d'administration. Ceux-ci désignent dans les trois semaines qui suivent leur première participation au Comité un suppléant qui seul peut les représenter en cas d'absence ou d'empêchement
- du directeur de la sécurité sociale, du directeur de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques et du secrétaire général du Conseil d'orientation des retraites ou de leur représentant.

Le comité peut inviter à assister à ses travaux, sans voix délibérative, toute personne dont il juge la présence utile. ».

Article 16 -

Le présent avenant est conclu sous condition suspensive de son approbation par l'autorité administrative qui en assure la publicité conformément à l'article conformément à l'article 100 de la loi 2011-525 du 17 mai 2011 et au décret 2012-91 du 26 janvier 2012.

Il prend effet du jour de la publication au Journal Officiel de la République Française de l'arrêté portant approbation de la convention modifiée.

Dans les 15 jours suivant sa date d'effet les cocontractants du GIP Info retraite non membres du Groupement seront avisés de son changement de dénomination. Cette modification n'a aucune incidence sur la poursuite des relations contractuelles de toutes natures en cours à cette date qu'il s'agisse notamment des contrats de travail, des contrats de mise à disposition, de marchés publics et, plus généralement, de l'ensemble des droits et obligations du GIP INFO RETRAITE.

ANNEXE VI – DROITS DE VOTE AU SEIN DU GIP

Répartition pour les années 2013, 2014 et 2015				
Droits de vote et contributions budgétaires				
Régimes	Actifs cotisants	Coefficient	Actifs pondérés	%
CNAVTS	18619000		8623720	30,423%
dont CNAV-ARRCO	12547000	0,5	6273500	
dont CNAV-ARRCO-AGIRC	4034000	0,33	1331220	
dont CNAV-IRCANTEC	2000000	0,5	1000000	
dont CNAV-IRCEC	38000	0,5	19000	
CCMSA	2121000		1328500	4,687%
dont salariés agricoles	1585000	0,5	792500	
dont exploitants agricoles	536000	1	536000	
ARRCO	18166000		8397220	29,624%
dont ARRCO-CNAV	12547000	0,5	6273500	
dont ARRCO-CNAV-AGIRC	4034000	0,33	1331220	
dont ARRCO-CCMSA	1585000	0,5	792500	
AGIRC	4034000	0,33	1331220	4,696%
RSI	1980000	1	1980000	6,985%
Service des Retraites de l'Etat	2220000	0,99	2197800	7,754%
Caisse des Dépôts				
CNRACL			2232020	7,874%
dont CNRACL	2166000	0,99	2144340	7,565%
dont FSPOEIE	42000	1	42000	0,148%
dont RAFP	4568000	0,01	45680	0,161%
IRCANTEC	2000000	0,5	1000000	3,528%
Régimes spéciaux				
CNIEG	140000	1	140000	0,494%
CPRSNCF	158000	1	158000	0,557%
CANSSM	5000	1	5000	0,018%
ENIM	30000	1	30000	0,106%
Banque de France	13000	1	13000	0,046%
CRP RATP	43000	1	43000	0,152%
CROpéra de Paris	1800	1	1800	0,006%
Comédie française	400	1	400	0,001%
CRPCEN	48000	1	48000	0,169%
Port autonome de Strasbourg	150	1	150	0,001%
CRPN	30000	1	30000	0,106%

CAVIMAC	15000	1	15000	0,053%
Total régimes spéciaux	484350		484350	1,709%
Régimes des professions libérales				
CARCDSF	40000	0,5	20000	0,071%
CARPIMKO	155000	0,5	77500	0,273%
CAVAMAC	12000	0,5	6000	0,021%
CIPAV	294000	0,5	147000	0,519%
CAVOM	5000	0,5	2500	0,009%
CAVEC	19000	0,5	9500	0,034%
CARMF	124000	0,5	62000	0,219%
CAVP	32000	0,5	16000	0,056%
CRN	8000	0,5	4000	0,014%
CARPV	10000	0,5	5000	0,018%
CNAVPL	699000	0,5	349500	1,233%
CNBF	53000	1	53000	0,187%
IRCEC	38000	0,5	19000	0,067%
Total professions libérales			771000	2,72%
Total général			28345830	100,000%

ANNEXE VII – LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- M. Patrick AUBERT, secrétaire général adjoint du Conseil d'orientation des retraites (COR)
- M. Frédéric BAUDOUIN, inspection générale des finances
- M. Serge BOSSINI, directeur, adjoint au secrétaire général pour la modernisation de l'action publique
- M. Antoine BOZIO, directeur de l'institut des politiques publiques
- M. Michel BRAULT, directeur général de la caisse centrale de mutualité sociale agricole (CCMSA)
- M. François BROUSSE, directeur des systèmes d'information de la CNAV
- M. Olivier BOURGES, directeur général adjoint à la direction générale des finances publiques
- M. Thomas CAMPEAUX, directeur, adjoint à la directrice générale de l'administration et de la fonction publique
- Mme Hélène de CHANTERAC, directrice de projet, secrétariat général pour la modernisation de l'action publique
- M. David CLAIR, directeur national retraite à la CNAV
- M. Robert COSSON, directeur de la caisse nationale des industries électriques et gazières (CNIEG)
- M. Morgan DELAYE, conseiller « comptes sociaux » au cabinet du secrétaire d'Etat au budget
- M. Vincent DELSART, directeur du département et des relations institutionnelles de la direction des retraites et de la solidarité, Caisse des dépôts
- Mme Agathe DENECHERE, sous-directrice des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire à la direction de la sécurité sociale
- M. Jean DESSERTAINE, directeur de la caisse d'assurance vieillesse et maladie des cultes
- M. Claude DOMEIZEL, sénateur, président du conseil d'administration de la caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales et hospitalières (CNRACL)
- M. Thomas FATOME, directeur de la sécurité sociale
- M. Adrien FRIEZ, chef du département des études et des statistiques à la DGAFP
- M. Laurent GALLET, sous-directeur de la gestion et des systèmes d'information à la direction de la sécurité sociale

M. Laurent GRATIEUX, inspecteur général des affaires sociales

Mme Anne-Sophie GRAVE, directrice des retraites et de la solidarité à la caisse des dépôts et consignations

M. Yves GUEGANO, secrétaire général du Conseil d'orientation des retraites (COR)

M. Alexis GUILLOT, chef du bureau des retraites et des régimes spéciaux à la direction du budget

M. Abraham HAMZAWI, chef du bureau des systèmes d'information à la direction de la sécurité sociale

M. Erwan LE BRAS, chef du bureau des régimes de base de retraite à la direction de la sécurité sociale

Mme Sophie LEBRET, conseillère sociale au cabinet de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique

M. Franck Von LENNEP, directeur de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques au ministère des affaires sociales et de la santé

M. Dominique LIBAULT, conseiller d'Etat, directeur général de l'école nationale supérieure de sécurité sociale (EN3S)

M. Olivier MANIETTE, directeur par intérim de la caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires (CRPCEN)

M. Antoine MANTEL, contrôleur économique et financier du GIP INFO RETRAITE

M. Bruno MAQUART, directeur du cabinet de la ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes

M. Jean Jacques MARETTE, directeur général du GIE Agirc Arrco

M. Pierre MAYEUR, directeur de la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV)

M. Gérard MENEROUD, président du conseil d'administration du GIP INFO RETRAITE

Mme Yannick MOREAU, présidente de section au conseil d'Etat, présidente du Comité de suivi des retraites

M. Guy MOREL, administrateur du GIP INFO RETRAITE représentant le collège des professions libérales

M. Jean-Marie PALACH, inspection générale des affaires sociales

M. Cédric PARIS, chef du bureau de la gestion comptable et budgétaire des organismes à la direction de la sécurité sociale

M. Alain PIAU, directeur du service des retraites de l'Etat

M. Gérard RIVIERE, président du conseil d'administration de la caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés (CNAV)

M. Jean Marie SAUNIER, directeur de la caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL)

M. Stéphane SEILLER, directeur général de la caisse nationale du régime social des indépendants (RSI)

M. Gwenaël SOLARD, chef du bureau des retraites à la DREES

Mme Magda TOMASINI, sous-directrice « observation de la solidarité » à la DREES

M. Jean Marie TOULISSE, président du Comité des usagers du GIP INFO RETRAITE

M. Jérôme VERONNEAU, inspection générale des affaires sociales

M. Renaud VILLARD, conseiller chargé des régimes de retraite au cabinet de la ministre des affaires sociales et de la santé

M. Jean-Philippe VINQUANT, conseiller en charge de la protection sociale, de la lutte contre la pauvreté et des comptes sociaux au cabinet du Premier ministre

ANNEXE VIII

LISTE DES PRINCIPAUX SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

AGIRC-ARRCO	Association générale des institutions de retraite des cadres (AGIRC) et Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés (ARRCO)
CAVIMAC	Caisse d'assurance vieillesse, invalidité et maladie des cultes
CCMSA	Casse centrale de mutualité sociale agricole
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CLEISS	Centre des liaisons européennes et internationales de sécurité sociale
CNAF	Caisse nationale des allocations familiales
CNAV	Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés
CNAVPL	Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNRACL	Caisse nationale de retraite des agents des collectivités territoriales
COG	Convention d'objectifs et de gestion
CPRPSNCF	Caisse de retraite et de prévoyance du personnel de la SNCF
CRPCEN	Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires
CRPNPAC	Caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile
EIG	Estimation indicative globale
EIR	Entretien individuel retraite
EIRR	Echanges inter régimes
EN3S	Ecole nationale supérieure de sécurité sociale
EVA	Simulateur futur de montant de pensions
FSPOEIE	Fonds spécial des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'Etat
GED	Gestion électronique des documents
GIP	Groupement d'intérêt public
GRC	Gestion de la relation clientèle
IRCANTEC	Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques
M@rel	Ma retraite en ligne : simulateur de montant de pensions existant
MAD	Mise à disposition
MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOE	Maîtrise d'œuvre
MSA	Mutualité sociale agricole
NIR	Numéro d'inscription au répertoire (n° de sécurité sociale)
RAVGDT	Régime d'allocations viagères des gérants de débits de tabac
RETREP	Régime temporaire de retraite des enseignants du privé
RGCU	Répertoire de gestion des carrières unique
RIS	Relevé individuel de situation
RIS-e	Relevé individuel de situation électronique (en ligne)
RSI	Régime social des indépendants

SGMAP	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique
SNGC	Système national de gestion des carrières
SRE	Service des retraites de l'Etat
UCANSS	Union des caisses nationales de sécurité sociale