

La numérisation des retraites de l'État : les secrets d'une réforme réussie

par

■ **Alain Piau** ■

Chef du service des retraites de l'État, direction générale des Finances publiques

En bref

Payer à l'heure le fonctionnaire partant en retraite, en respectant tous les droits acquis au fil de sa carrière, voilà la mission que remplissait sereinement depuis des lustres le service des retraites de l'État. Cependant, un manque d'efficacité criant en ces périodes de restriction du personnel de la fonction publique, doublé d'une difficulté à renseigner de façon fiable les agents sur leur dossier au fil de leur carrière, ont rendu nécessaire une évolution en profondeur de pratiques marquées par une culture administrative prégnante. La transformation numérique mise en œuvre dans le service va alors restructurer les métiers traditionnels de la gestion et du contrôle des dossiers et faire émerger deux nouveaux métiers, ceux de conseiller et de gestionnaire de compte, au service des fonctionnaires tout au long de leur vie professionnelle. Tout cela s'est fait rapidement, sans rupture du service ni conflits visibles, et a même affirmé, chez les agents, la fierté de leur expertise et du service rendu.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Le service des retraites de l'État (SRE) est installé à Nantes, mais sa vision est nationale. Son périmètre d'action englobe tous les fonctionnaires de l'État, civils, militaires et magistrats, soit 2,1 millions d'affiliés et 2,3 millions de pensionnés retraités. Il gère également diverses prestations anciennes, tels les avantages viagers, les pensions militaires d'invalidité, les retraites des combattants, celles des ministres des cultes d'Alsace-Moselle, ou encore, la surcomplémentaire de l'ORTF. En 2017, ce service employait directement 451 agents.

Pourquoi changer un système qui, jusque-là, fonctionnait de façon satisfaisante? Dans la pratique, le fonctionnaire n'existait pour le service qu'à partir du moment où il déposait sa demande de départ en retraite. S'ensuivait alors toute une série d'étapes, chaque dossier étant traité par un agent de l'administration d'emploi qui le remplissait, de façon quasi artisanale, avant de le transmettre à son collègue du service en aval qui, lui, le peaufinait, le tout accompagné de beaucoup de contrôles. Le service rendu à l'utilisateur était inégal et peu développé pour les actifs, et encore moins pour les pensionnés, mais l'exactitude des liquidations et le respect des délais étaient, eux, très bons. Cette dimension culturelle était très intégrée socialement, les ministères employeurs préférant généralement ne pas remettre en question le système afin de préserver la paix sociale en leur sein et les syndicats étant, quant à eux, très attachés au rôle de conseil auprès des salariés qu'ils s'étaient attribué. Cette situation était assez bloquée, d'autant que personne, au sein du ministère des Finances, ne trouvait à y redire. Pourtant, ce service occupait un total de 2 800 personnes pour traiter les 45 000 départs en retraite annuels, ce qui était au final fort peu efficient.

« *On verra bien plus tard* »

De plus, une idée était bien ancrée, en particulier dans l'esprit des usagers et des gestionnaires RH, celle du « *On verra bien plus tard* ». Comme « *Partir en retraite, c'est mourir un peu* », chacun a tendance à penser qu'il sera bien temps de s'en occuper plus tard, que ce n'est pas si grave, qu'il pourra toujours s'en soucier l'heure de son départ venue, etc. Chacun est inquiet du résultat final – le versement de la pension en temps et en heure –, mais peu se sentent concernés par les moyens d'y parvenir. Il nous était donc difficile d'obtenir des données de qualité.

Pour nous, la réforme à envisager n'était pas celle d'un système dysfonctionnel, ce qui aurait alors justifié des décisions radicales, plus faciles à imposer. Il nous fallait plutôt construire autre chose et mener une transformation numérique qui, idéalement, allait enfin permettre aux usagers d'accéder en ligne aux différents éléments constitutifs de leurs droits à la retraite. Surtout, cela devait se faire sans rupture du service, les intéressés devant impérativement continuer à toucher leur pension à l'heure.

En premier lieu, il nous fallait nous appuyer sur des données fiables. En effet, c'est un ensemble de données qui décrit non seulement la carrière du fonctionnaire, mais également tous ses droits annexes. Nous devons donc, le moment venu du départ de l'agent, en avoir collecté un certain volume, avec un certain niveau de qualité pour pouvoir liquider, selon le terme consacré, ses droits. Pour notre transition, nous nous sommes fixé comme objectif que 90 % des comptes, au minimum, soient suffisamment complétés au fil des évolutions de carrière, afin que nous puissions les traiter en l'état, quitte à y revenir ultérieurement pour effectuer les corrections nécessaires. En effet, si nous voulions que le service puisse traiter efficacement les dossiers réellement problématiques, il fallait évidemment qu'ils soient le moins nombreux possible.

Cela supposait donc un travail en amont afin d'obtenir ces informations fiables le plus tôt possible et, pour cela, il devenait impératif de partager un même outil de mise à jour et une vision commune des enjeux, en particulier avec les employeurs. Cet outil déconcentré, c'est-à-dire développé par le SRE, mais mis en œuvre au sein de chaque ministère, leur permettrait alors de conseiller l'utilisateur, approche quelque peu contre-intuitive face à une trajectoire

de centralisation et de professionnalisation, mais allant dans le sens d'une augmentation du niveau de service pour tous et de l'aménagement d'une transition douce.

Des réponses en ligne personnalisées, rapides et précises

Il nous a ensuite fallu mettre tout cela en ligne. À cette fin, nous avons créé une application web également adaptée au mobile et dotée de quelques particularités. En effet, le droit de la retraite est une matière complexe et nous n'avions évidemment pas la possibilité de former à cette discipline les 2,1 millions d'utilisateurs auxquels cette application devait s'adresser. Nous avons donc beaucoup travaillé sur l'interface de cette application, en tenant compte de ce qu'allait en comprendre l'utilisateur et de la façon dont il allait réagir. Pour cela, nous avons mis en place des groupes d'utilisateurs, avec qui nous avons testé diverses solutions et dont les retours nous ont guidés.

Au début, ces utilisateurs ont été les interlocuteurs que nous avions dans les différents ministères ainsi que nos propres gestionnaires, constituant en quelque sorte le *back office* du système. L'utilisateur final de l'application devait cependant être le fonctionnaire, en direct et en autonomie, le but étant de lui rendre la perspective de la retraite moins anxiogène. La double question que se pose tout futur retraité est en effet : « *Est-ce que j'ai tous mes droits? Combien vais-je toucher?* » Or, les réponses à ces questions sont généralement simples et mathématiques. Notre but était donc que se substitue à cette crainte, une autre série de questions, plus qualitatives : « *Est-ce que j'ai envie de partir? Quand pourrais-je le faire? Comment va se passer ma fin de carrière?* »

Étant les seuls interlocuteurs habilités à répondre aux interrogations des usagers, notre réponse devait être rapide et précise, d'où le recours à notre propre portail pour le calcul de la retraite dans la fonction publique. Dans les cas de parcours complexes, avec des employeurs privés et des statuts multiples, où se pose la question de la valorisation de telle ou telle activité atypique, le portail que nous partageons avec tous les autres régimes de retraite apporte désormais, au plus grand nombre et relativement facilement, des réponses assez exactes. C'est avec les carrières de certains fonctionnaires de l'État, celles des militaires ou des policiers en particulier, que ce portail commun rencontre le plus de difficultés et ces usagers doivent alors recourir au portail du SRE. Notre simulateur ne peut d'ailleurs fonctionner que si le compte a été suffisamment alimenté en données fiables afin d'offrir une simulation avec une vraie valeur ajoutée par rapport à une simple estimation.

Derrière l'utilisation du numérique, compte également l'accueil de l'utilisateur qui, parfois, ne sait pas à qui s'adresser. La qualité de l'accueil téléphonique, qui n'est généralement pas le point fort d'un service administratif, est donc primordiale et a nécessité le développement d'un véritable métier du conseil en direct. Dans ce parcours rénové où l'offre est pensée avec le numérique et en ligne 24h/24, l'utilisateur accède effectivement à toutes les informations qui lui sont nécessaires, avec le bon niveau de détail. Cette offre est aussi conçue dans une dimension multicanal et la richesse du service rendu en dépend.

Ainsi, nous pouvons informer l'agent de moins de 45 ans qui nous consulte, en corrigeant certaines erreurs quant à la prise en compte de sa formation ou de ses débuts professionnels, ou en élaborant des hypothèses de carrière, mais il serait illusoire, à ce stade, de chercher à atteindre un haut degré de précision.

Après ses 45 ans – voire 33 ans pour un militaire –, lorsque cet agent entame la seconde partie de sa vie professionnelle, vont se poser des questions sur ses projets de carrière, ses droits acquis, le temps restant avant de les faire valoir, etc. Parfois, il aura rencontré des collègues qui auront, par exemple, déjà passé quelques années à l'étranger et il souhaitera savoir comment cela serait valorisé dans son cas... On entre ainsi dans un domaine où la simulation est ouverte et où l'on pourra élaborer des scénarios de départ et des projections quant au niveau de pension. L'appui téléphonique ou par courriel viendra alors compléter les simulations en ligne qu'il aura effectuées de manière autonome.

À partir de 55 ans, l'orientation pourra être plus précisément établie. Le service rendu va alors être enrichi et segmenté par âge, avec des entretiens et des modalités d'accompagnement personnalisées pour les cas les plus complexes. Ce parcours a été développé et mis en place début 2018. Nous avons fait le choix atypique de ne pas