

## Faire vivre l'inter-régimes de retraite : l'union fait-elle la force ?

Par Jean-Luc IZARD, *Directeur du GIP Union Retraite*



**Jean-Luc IZARD**, *administrateur civil hors classe, est directeur du Groupement d'intérêt public « Union Retraite » depuis juin 2014. Il a auparavant été directeur de la Caisse de retraite et de prévoyance des clercs et employés de notaires (2012-2014), sous-directeur des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire à la direction de la Sécurité sociale (2008-2012), sous-directeur de l'accès aux soins, des prestations familiales et des accidents du travail (2007-2008) et chef de la division des affaires communautaires et internationales dans cette même direction (2005-2007).*

L'univers de la retraite en France est un univers particulièrement morcelé. Ce constat très répandu est une évidence qui saute aux yeux de tout observateur, même le moins informé, en raison principalement d'une organisation à deux étages (régimes de base et régimes complémentaires) faisant intervenir de très nombreux organismes. Ceux-ci sont au nombre d'une soixantaine si on prend en compte les dix-sept caisses de l'AGIRC et de l'ARRCO. Pourtant, autrement plus lourdes de sens et de conséquences que ce morcellement institutionnel, les différences des régimes dessinent un paysage de la retraite en France déclinant de très subtiles nuances. Ainsi :

- ▼ Le principe de la gestion paritaire est affirmé dans l'ensemble du champ de la retraite mais la portée de ce principe est beaucoup plus importante au sein de l'AGIRC et de l'ARRCO et, dans une moindre mesure de l'IRCANTEC qu'au sein des autres régimes, soumis à tutelle de l'État, et dans lesquels le poids des partenaires sociaux est plus faible ;
- ▼ Tous les régimes de retraite ne sont pas entraînés par l'État dans le mouvement de modernisation au même rythme. Ceci tient à l'absence de généralisation des outils de dialogue de gestion (les conventions d'objectifs et de gestion ne sont pas applicables ou appliquées à tous les régimes) et aux différences de statut des gestionnaires. Il s'ensuit une hiérarchie des priorités qui, si elle est claire pour les pouvoirs publics et pour les partenaires sociaux, n'est pas toujours perçue avec le même degré d'exigence par tous les gestionnaires ;
- ▼ Si tous les régimes dont il est ici question sont des régimes de premier pilier, au sens du vocabulaire européen, certains d'entre eux sont des régimes de base (comme le régime général des salariés de l'industrie et du commerce), certains sont des régimes complémentaires obligatoires (AGIRC ou ARRCO par exemple), d'autres enfin réunissent les deux étages (régimes de fonctionnaires et autres régimes spéciaux notamment) ;
- ▼ Parmi ces régimes, certains fonctionnent en annuités (en trimestres comme le régime général ou en périodes date à date comme les régimes du secteur public), d'autres fonctionnent en points (régimes complémentaires et régimes des professions libérales) ;



- ▼ Dans les régimes en annuités, l'assiette de calcul de la retraite peut être constituée soit par un salaire calculé sur un nombre d'années qui peut varier soit par le dernier salaire.

Quoi que sommaire et très rapide, ce relevé de différences suffit à appréhender la difficulté à tracer une vision partagée de la retraite, à proposer des objectifs communs et à s'engager dans des évolutions partagées. Or la nécessité d'une évolution rapide dans le domaine des services inter-régimes de retraite est une évidence : d'ores et déjà la quasi-totalité des assurés sont des poly-affiliés et donc, sont ou seront confrontés aux règles et procédures d'environ trois ou quatre régimes différents en moyenne.

En élargissant les missions du GIP INFO RETRAITE<sup>1</sup> au « 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 (des régimes) sont engagés »<sup>2</sup>, le législateur a manifestement souhaité que cette difficulté soit surmontée dans le domaine du service à l'usager et notamment que des objectifs partagés de simplification et de mutualisation constituent le cœur d'une politique définie en commun par les trente-cinq régimes de retraite membres du groupement d'intérêt public<sup>3</sup>.

Dès lors, la question posée par l'ambition assignée par le législateur aux régimes de retraite est celle du travailler ensemble. C'est le défi que les régimes doivent relever au sein du GIP UNION RETRAITE, qui a succédé au GIP INFO RETRAITE. Si l'articulation base-complémentaire soulève bien entendu quelques sujets spécifiques de complexité, notamment du point de vue de l'assuré, elle ne constitue pas pour autant une problématique particulière du point de vue des chantiers inter-régimes. Au regard des objectifs de simplification et de mutualisation, la difficulté tient davantage au nombre élevé d'organismes et de gestionnaire qu'à l'existence des deux étages, base et complémentaire, existence qui ne génère pas en elle-même de problèmes particuliers.

## I- Des sujets centraux d'organisation

Travailler à trente-cinq organismes est avant toute chose une question d'organisation. C'est pourquoi les premiers mois d'existence du nouveau GIP UNION RETRAITE ont été consacrés à ce sujet évidemment déterminant.

Hérités du GIP INFO RETRAITE, qui les a éprouvés, trois principes de fonctionnement cadrent l'activité et l'organisation de la structure :

- ▼ Le consensus : il est systématiquement recherché sur les différents sujets. Ainsi, bien que les régimes disposent au sein des institutions délibérantes de droits de vote proportionnels à leur poids<sup>4</sup>, celles-ci ne votent en principe pas, et les décisions sont adoptées à l'unanimité ;

---

1 Consacrées exclusivement depuis 2003 au développement du droit à l'information retraite.

2 Article L. 161-17-1 du code de la sécurité sociale.

3 On relèvera à ce stade que, si la complexité du paysage de la retraite est réelle, il ne faut pas non plus l'exagérer. S'il existe effectivement plus de 35 régimes de retraite, l'assuré n'est en moyenne en relation qu'avec 3 ou 4 d'entre eux, même si un nombre non négligeable d'assurés est en relation avec 6 ou 7 régimes.

4 Fonction du nombre d'actifs cotisants.

- ▼ Le respect des identités des régimes : principe corollaire du précédent, il s'agit de garantir aux régimes des tailles les plus petites que leurs positions seront entendues autant que celles des régimes importants ;
- ▼ La transparence : les objectifs sont affichés, connus de tous et les méthodes de travail doivent garantir une bonne circulation de l'information.

Au plan institutionnel, le nouveau GIP est doté de quatre organes, dont deux sont délibérants et deux consultatifs. La composition et les modes de fonctionnement de ces institutions veulent refléter les principes de fonctionnement rappelés ci-dessus.

L'assemblée générale est constituée par les représentants des trente-cinq régimes membres du groupement. Ses pouvoirs principaux sont centrés sur l'approbation, et les modifications, de la convention constitutive du groupement, l'acceptation des adhésions au groupement et la fixation triennale des clés de financement et des droits de vote.

Le conseil d'administration est l'instance délibérative ordinaire. Il est composé de onze membres, représentant, d'une part, les neuf principaux régimes ou gestionnaires<sup>5</sup> et d'autre part, le collège dit des régimes spéciaux<sup>6</sup> et celui des régimes des professions libérales<sup>7</sup>. En fonction des choix de désignation faits par les régimes, le conseil d'administration comporte des représentants des partenaires sociaux et des représentants des directeurs des organismes. Il exprime ainsi les deux sensibilités, politique et gestionnaire, qui irriguent les sujets de l'inter-régimes de retraite.

À côté de ces deux instances à fonction délibérative, l'Union Retraite est dotée de deux instances consultatives :

- ▼ Un comité des usagers comptant pour l'essentiel des représentants des confédérations syndicales, des organisations patronales et de retraités. Il a une mission générale d'avis sur les travaux déployés ou envisagés par l'Union et sur le contrat d'objectifs pluriannuels ;
- ▼ Un comité de coordination stratégique, composé des directeurs de chacun des onze organismes représentés au conseil d'administration et dont la fonction est d'assurer un lien entre les projets mis en œuvre au sein de l'Union Retraite et les régimes de retraite, tant en ce qui concerne par exemple leurs projets spécifiques que l'organisation des processus métiers ou encore celle de la gestion de la relation clients (GRC).

La transparence des projets est assurée par un contrat d'objectifs pluriannuels conclu entre l'Union Retraite et les pouvoirs publics qui décline vingt-et-un projets et qui est public ([http://www.info-retraite.fr/sites/default/files/cop\\_union\\_retraite\\_signe.pdf](http://www.info-retraite.fr/sites/default/files/cop_union_retraite_signe.pdf)). Acte essentiel de gouvernance, le contrat d'objectifs pluriannuels concrétise l'engagement concerté de l'ensemble des régimes et l'accord des pouvoirs publics sur ces objectifs.

Enfin, en matière de méthode de travail, la mise en œuvre du contrat est assurée par une méthode identique dans ses principes pour tous les projets, même si elle est modulée dans le détail de façon à s'adapter à la taille et aux enjeux des différents projets<sup>8</sup>. Les grands principes en sont les suivants :

5 CNAV, AGIRC, ARRCO, CNRA, IRCANTEC, Service des Retraites de l'État, Caisse des Dépôts et Consignations, RSI et CCMSA.

6 Il s'agit en réalité des régimes spéciaux autres que ceux des fonctions publiques, auxquels ont été adjoints le régime de retraite des Cultes et le régime complémentaire de la navigation aérienne.

7 Soit l'ensemble des sections professionnelles de la CNAVPL, la Caisse nationale des barreaux français et l'IRCEC.

8 La méthode est bien entendu allégée pour les projets les plus légers et/ou les moins coûteux.



- ▼ L'Union Retraite assure la maîtrise d'ouvrage des projets identifiés dans son contrat d'objectifs pluriannuels ou des projets supplémentaires décidés par son conseil d'administration ;
- ▼ La mise en œuvre est assurée par un régime qui fait fonction d'opérateur et qui assure à ce titre les développements nécessaires. Le choix du régime est fait par le conseil d'administration de l'Union sur candidature détaillée du ou des régimes intéressés ;
- ▼ Au terme d'une procédure semblable, le conseil d'administration retient le régime qui assurera la qualification du projet ;
- ▼ Le projet est mis en œuvre selon une méthode projet classique associant comité de pilotage stratégique du projet, comité de pilotage opérationnel et groupes de travail ;
- ▼ Le projet est piloté par la maîtrise d'ouvrage sur quatre axes : délais, coûts, périmètre et qualité des livrables.

L'organisation brossée à grands traits ci-dessus a permis à l'inter-régimes de retraite de mettre en chantier, dès avant la fin de la première année d'existence de l'Union Retraite, la totalité des projets prévus par le contrat d'objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation de l'assurance vieillesse. Ce résultat doit beaucoup à l'expérience acquise par les régimes au sein du GIP Info Retraite mais aussi et surtout à l'engagement continu et déterminé des régimes en faveur de l'inter-régimes.

## II- L'Inter-régimes de retraite : les premiers enseignements

Les dix-huit premiers mois d'expérience permettent de tirer des premières leçons sur les difficultés de l'approche inter-régimes de la retraite et sur les limites de l'organisation retenue. En première analyse, on peut envisager cinq grandes catégories d'enseignements.

Le choix d'une structure GIP par les pouvoirs publics pour accueillir les orientations nécessaires était loin d'être évident. D'autres méthodes, tendant à confier ce travail à un nouvel établissement public ou à l'un ou l'autre des grands opérateurs de la retraite auraient pu être retenues. À ce jour, la méthode retenue semble pouvoir permettre de réaliser un développement rapide et une unification des services de la retraite. Reposant sur l'absence d'opposition des acteurs, et notamment des plus importants d'entre eux, c'est toutefois une approche qui reste fragile. Le schéma organisé par la loi demeure partiellement insuffisant du fait de l'absence d'articulation formelle du contrat d'objectifs pluriannuels de simplification et de mutualisation de l'assurance vieillesse avec les conventions d'objectifs et de gestion en vigueur dans la plupart des régimes, ce qui pose problème en termes de définition des priorités. En ce qui concerne la définition globale de l'offre de services retraite, cet inconvénient sera résolu au fur et à mesure des renégociations des COG concernées, mais dans la période intermédiaire, il fragilise l'architecture globale de l'inter-régimes en ne permettant pas d'éviter avec certitude les doublons. Plus importante, l'absence de volet « moyens » dans la définition législative du contrat d'objectifs pluriannuels rend la réalisation de ces objectifs tributaires des crédits inclus dans les COG des régimes, COG qui n'offrent pas la garantie, comme nous l'avons vu, d'une parfaite articulation des objectifs entre les niveaux « régime » et « inter-régimes ».

Un élément important de simplification et de renforcement de l'efficacité sera d'obtenir à court terme la suppression du « double encadrement » des dépenses actuellement

en vigueur (encadrement des dépenses dans le contrat du GIP et des contributions des régimes à ces dépenses dans leurs conventions d'objectifs et de gestion) en acceptant, comme cela avait été suggéré dès la mission de préfiguration, que les crédits finançant les contributions des régimes au GIP revêtent un caractère évaluatif. Le contrôle des dépenses par l'État serait totalement assuré par l'intermédiaire des crédits de développement inscrits dans les budgets des régimes ou par le biais du budget de l'Union Retraite elle-même, sans qu'il soit besoin d'un mécanisme supplémentaire de contrôle.

La méthode de travail mise en œuvre et déclinée sur l'ensemble des projets a fait la preuve de son efficacité dans la mise en place du droit à l'information. Elle assure sans nul doute transparence et consensus et permet une étroite association de chacun des régimes. Néanmoins, le nombre des projets a conduit à une démultiplication des réunions de travail qui est très hautement consommatrice de ressources tant pour l'Union que pour les régimes. En dehors du coût d'une telle organisation, à laquelle les nouvelles technologies n'apportent que partiellement des solutions (conférences téléphoniques, visio-conférences...), cette situation pose la question de son efficacité mais aussi celle de sa pertinence pour les organismes qui ont les tailles les plus modestes et qui ne peuvent, en pratique, participer à l'ensemble des rencontres. C'est pourquoi, l'Union a décidé début 2016 de procéder à une revue généralisée des comités et groupes de travail qui fonctionnent en lien avec les projets qu'elle porte, avec pour objectif de supprimer de 30 à 50 % des réunions. Au-delà, des réponses en termes de mutualisation de la représentation et de la préparation des réunions devront être recherchées par les régimes, seuls compétents sur ce point.

L'informatique des régimes de retraite est une informatique de « production » dont l'objectif, atteint sans problème majeur depuis une quarantaine d'années, est de payer le bon montant à la bonne personne et à la bonne date. De cet objectif et de ces succès, découle une culture particulière, peu orientée vers les services à l'usager autres que ceux qui sont liés au paiement de la retraite. Cette culture est d'autant plus prégnante que, à la différence d'autres branches de la protection sociale, le secteur de la retraite a été relativement peu soumis à la pression des usagers, la relation à l'assuré se nouant traditionnellement quasi exclusivement au moment, somme toute assez court, qui s'écoule entre la demande de retraite et sa mise en paiement. Il en résulte une appétence pour le développement de services, autres que ceux qui sont liés au paiement, qui est très variable selon les régimes et qui, dans le meilleur des cas est récente. Opter pour une approche résolument tournée vers les services à l'usager et, de surcroît, vers les services inter-régimes, suppose donc une très forte évolution de la culture informatique – tant en matière de maîtrise d'ouvrage que de maîtrise d'œuvre- et de la culture « métier ». Ce type d'évolution est toujours délicat, a fortiori lorsqu'il doit se faire, comme c'est le cas aujourd'hui dans la branche retraite, dans des délais contraints, sous la pression des attentes des usagers et des Pouvoirs Publics et dans un environnement technologique fortement évolutif. Les services informatiques des régimes peinent le plus souvent face à l'irruption massive et rapide de nouveaux concepts et de nouveaux usages comme les applications mobiles, l'open data, le conseil virtuel, la génération de parcours... et cette situation est génératrice de tensions avec l'échelon inter-régimes qui, n'ayant qu'à la marge la responsabilité d'une informatique de production<sup>9</sup>, tend à privilégier des approches novatrices et des développements rapides et agiles.

Le morcellement du paysage de la retraite en France tel qu'évoqué *supra* n'est pas le fruit du hasard. C'est le produit de notre histoire sociale. Dans ce contexte, il est impossible d'affirmer la supériorité de tel ou tel type d'organisation ou de tel ou tel jeu de règles, chacun d'entre eux répondant à des objectifs qui, pour différents, voire divergents, qu'ils soient, n'en sont pas moins légitimes à l'aune de

9 L'Union Retraite a la responsabilité du droit à l'information et des systèmes d'information qui le mettent en œuvre. Il s'agit d'une informatique de production qui n'est pas négligeable mais qui ne se situe pas au cœur des processus métiers des régimes.



la population concernée. Et ceci reste vrai quelle que soit la taille de cette population. On ne peut en outre ignorer la propension, au demeurant très largement justifiée, des institutions à faire vivre et à défendre les règles qu'elles sont chargées d'appliquer. Or, pour être mené à bien à l'échelle de l'ensemble des régimes de retraite, un objectif de simplification doit nécessairement tendre à unifier des pratiques, sans parler d'unification des règles... On jugera de la difficulté à conduire ces chantiers en considérant, par exemple, la difficulté à choisir un seul terme entre « retraite » et « pension » alors que la coexistence de ces deux termes, qui recouvrent des réalités très proches, est source de complexité et d'incompréhension pour l'assuré. Et comment conduire rapidement une simplification très attendue comme la mutualisation des certificats d'existence alors que les deux principaux régimes concernés ont des processus incompatibles entre eux et que la simplification doit nécessairement passer par l'abandon de l'un des deux processus au profit de l'autre ? Ces deux exemples simples portant sur des sujets évidents suffisent à illustrer la difficulté à conduire un processus de simplification rapide et à souligner les qualités de concertation et les trésors de bonne volonté des parties concernées que suppose leur réalisation.

Le travail de définition concertée des objectifs communs devient dans ce contexte d'une importance primordiale. L'adhésion des différents régimes à l'objectif poursuivi se révèle toujours déterminant au bon achèvement du projet lorsque les inévitables difficultés surgissent. Ces difficultés ne doivent en aucun cas être sous estimées, au risque d'un échec du projet, quand bien même elles pourraient apparaître comme secondaires voire futiles au regard de l'intérêt de l'usager. Certes, la simplification à l'échelle de l'inter-régimes au bénéfice de l'usager est un levier très puissant de changement mais la conduite de ces évolutions ne peut ignorer la diversité de nos régimes de retraite, de leurs règles, de leurs pratiques, de leurs histoires, de leurs sensibilités propres...

La règle du consensus dont nous avons parlé plus tôt présente bien des avantages mais elle peut aussi conduire à un « consensus mou » qui serait incapable de générer un niveau d'adhésion suffisant pour faire faire aux régimes les efforts – parfois vécus comme des renoncements- nécessaires aux projets. Si la recherche du consensus par l'Union Retraite devait avoir pour conséquence d'adopter le rythme du plus lent de ses membres et le niveau de qualité le plus bas proposé, la communauté des régimes serait confrontée à une contradiction entre ses principes de travail et ses objectifs en termes de rapidité et de qualité. De ces constats empiriques découle un leadership implicite des trois ou quatre principaux régimes ou gestionnaires qui ont, somme toute, la responsabilité de « donner la cadence ». Cette situation est d'autant plus inévitable que les organismes gestionnaires ayant les ressources et les capacités pour prendre en charge les développements nécessaires à la création des produits et services de l'inter-régimes sont inévitablement les plus importants et que leur nombre n'excède pas trois à cinq d'entre eux. La bonne marche des objectifs de simplification inter-régimes suppose donc inévitablement de trouver un juste équilibre entre la nécessité d'une vision partagée des priorités et des cibles par les principaux régimes et le besoin d'associer l'ensemble de la communauté des régimes de retraite à la mise en œuvre de ces objectifs.

### III- L'inter-régimes de retraite a-t-il un avenir ?

Bien entendu, l'auteur ne saurait apporter une réponse négative à cette question... Néanmoins, si des résultats significatifs et encourageants sont enregistrés, l'objectif est loin d'être atteint et les risques d'échec sont suffisamment importants pour inciter à une grande vigilance.

L'objectif de l'inter-régimes est double. D'une part, il s'agit de rendre la complexité du système de retraite transparente pour l'assuré en particulier en simplifiant radicalement les procédures, en les unifiant (« Dites-le nous une fois ») et en les dématérialisant. Cette démarche doit par ailleurs dégager des gains de productivité permettant aux régimes de contenir leurs coûts de gestion, voire de les réduire (« Faisons-le une fois »).

Quels sont les principaux risques d'ores et déjà manifestes ou perceptibles dans la courte expérience acquise par l'Union Retraite et comment les prévenir ? Six grandes catégories peuvent retenir l'attention.

En premier lieu, un engagement soutenu et constant de tous les régimes et des pouvoirs publics en faveur de l'inter-régimes de retraite est une condition indispensable. Le risque d'un désintérêt est d'autant plus grand que les régimes de taille modeste pourraient se sentir oubliés ou dépassés, incapables de suivre le rythme ou encore que les régimes de retraite ne pourraient mesurer le retour sur investissement des efforts consentis. L'intégration de dispositifs d'accompagnement des régimes dont les ressources sont les plus limitées dans la conception même des projets apporterait une réponse au premier point. La généralisation de la méthodologie d'évaluation des coûts et des impacts des projets adoptée par le conseil d'administration de l'Union devrait prémunir du deuxième. Mais la mise en œuvre par les pouvoirs publics de dispositifs efficaces de coordination des échelons « régimes » et « inter-régimes » -fussent-ils informels- sera indispensable pour maintenir la motivation des gestionnaires des régimes qui pourraient, à défaut, être découragés, par la multiplication d'objectifs non coordonnés et/ou d'impasses financières.

En deuxième lieu, il conviendra de se garder de réduire la dimension inter-régimes à une dimension technique ou technologique. En clair, les projets ne sont pas principalement des projets informatiques. Ce sont avant tout des projets de simplification et de mutualisation dans lesquelles les valeurs « client » et « métier » sont essentielles. Le développement des services inter-régimes doit répondre à une stratégie commune pertinente au regard de ces deux objectifs principaux, dans une logique que certains caractérisent en termes de « services unifiés de la retraite », logique qui se distingue de celle de la réforme systémique. Dans cette perspective, la dimension informatique, pour indispensable qu'elle soit, n'en demeure pas moins un simple outil destiné à faciliter la relation de l'utilisateur au système de retraite et la réalisation de gains de productivité par les régimes dans le cadre d'une politique résolue de mutualisation.

Associé à ce risque d'une dimension technologique trop importante, apparaît celui d'une insuffisante anticipation par les régimes des impacts des projets sur les processus métiers et la gestion de la relation client. Au fur et à mesure de la mise à disposition de nouveaux services, les processus doivent évoluer pour rendre immédiatement effectifs les simplifications et les gains de productivité recherchés par le projet. Pour illustrer le propos, prenons l'exemple de la dématérialisation d'une procédure qui se traduirait par la mise en ligne d'un formulaire unique et commun à tous les régimes. Si, en bout de chaîne, les techniciens des régimes procèdent à la saisie manuelle de ces formulaires, le projet doit être tenu très largement pour un échec puisque la simplification ne sera qu'apparente ne jouant pas, par exemple sur les délais de réponse ou la possibilité, pour l'utilisateur, de suivre le déroulement de la procédure et puisque les gains de productivité seront très faibles voire inexistants. En articulation du contrat d'objectifs pluriannuels de l'Union Retraite, les régimes devraient se doter, au besoin dans leurs conventions d'objectifs et de gestion, de programmes de conduite du changement sur au moins les deux aspects « métier » et « GRC ».

Les méthodes mises en œuvre au sein de l'Union Retraite comportent également des risques, intrinsèques ou associés. Nous avons déjà évoqué le risque d'une culture du consensus qui pourrait conduire les régimes à avancer collectivement au rythme du plus lent d'entre eux et de se limiter au niveau de



qualité du moins avancé d'entre eux. Les méthodes de pilotage adoptées comportent également des risques. Au regard des quatre leviers de pilotage identifiés pour chaque projet (calendrier – coûts – qualité – périmètre), la priorité qui est donnée au calendrier (pilotage par les délais), qui est incontestable dans son principe si l'on veut obtenir des résultats rapides et significatifs, conduira, en cas de difficultés et dans un contexte de forte contrainte financière qui rend peu tolérables les dérapages de coûts, à arbitrer sur une réduction du périmètre du projet (donc de son ambition) ou sur une réduction de qualité. Bien entendu, tout sera ici question de proportions mais la réalisation de ce risque est hautement probable et les arbitrages devront alors prendre garde à l'aspect décevant d'une réduction trop importante du projet. La qualité des études préalables de coût sera indiscutablement un facteur important de stabilité des projets. Enfin, le risque sera en grande partie contenu si on s'attache à promouvoir des projets à horizon rapide et à coût modéré, quitte à privilégier une démarche par étapes sur des projets importants. Le « Think big, act small » cher aux start-up et aux entreprises innovantes devrait ici trouver application.

Il serait erroné de penser que la démarche de simplification est en elle-même un facteur de convergence des règles des régimes. Bien au contraire, elle trouvera ses limites, variables selon les processus envisagés, dans le maintien de règles distinctes et complexes. Dans un premier temps, des gains de simplification sont accessibles par une réflexion approfondie sur le bien-fondé des pratiques puis par une harmonisation des pratiques et procédures des différents régimes. Mais cet exercice, au demeurant plus complexe que son énoncé le laisse entendre, trouve ses limites si la complexité des règles perdure. Les procédures ne sont en effet que le reflet de ces règles et si elles peuvent être améliorées, rendues plus efficaces et plus économes, ce travail ne peut résoudre la complexité liée à la coexistence de règles multiples et distinctes.

Enfin, le plus grand risque serait de montrer trop d'arrogance dans la démarche entreprise notamment en se projetant trop loin dans le temps. La révolution numérique, les progrès technologiques rapides et les évolutions des usages qu'ils engendrent doivent rendre prudents les régimes. Il convient donc de privilégier, dans la construction des services inter-régimes de retraite, les projets à horizon proche et des méthodes de mise en œuvre rapides et agiles, toujours centrées sur l'amélioration du service rendu à l'utilisateur et la recherche de gains de productivité. Au-delà, l'acquisition par les régimes de compétences humaines dans les champs techniques du web et du numérique sont désormais une nécessité ainsi que la constitution d'un réseau inter-régimes de réflexion stratégique sur le domaine digital et ses applications.

L'échelon inter-régimes de retraite répond à une évidente nécessité mais il ne saurait se limiter à une dimension incantatoire. Cette démarche inter-régimes a un coût et même si des gains de productivité très importants peuvent en être attendus, il faudra faire face dans un premier temps à des besoins de financement supplémentaires dans un contexte économique peu favorable à cette logique d'investissement. L'inter-régimes a besoin de réalisations concrètes et significatives pour l'utilisateur. Ces chantiers sont aujourd'hui avancés et devraient pouvoir être conduits à terme mais au-delà de l'engagement et de la bonne volonté démontrés de l'ensemble des acteurs, de nombreux risques subsistent et doivent faire l'objet d'une attention de chaque instant. Ces risques ajoutés au caractère fortement évolutif de la technique et des usages constituent pour les régimes de retraite, tant individuellement que collectivement, un exaltant défi.