



Claire Dubost
+33 6 73 02 04 61 – c.dubost@stanwell.fr

Co-auteur : Alain Le Pomellec

30/01/2018

+ IL FAUT SAUVER LE SOLDAT RETRAITE

Avec un déficit de 200 millions d'euros prévu en 2018, le système des retraites français est plus que jamais en crise.

Basé sur la solidarité entre les générations, ce système par répartition est aujourd'hui confronté à l'augmentation de la population retraitée et à la diminution du nombre d'actifs. Malgré l'allongement de la durée de cotisation, voté en 2014, le retour à la stabilité des comptes n'a duré que 4 ans [1] et dès l'année prochaine, les dépenses dépasseront de nouveau les recettes.

Au printemps dernier, à peine élu, Emmanuel Macron a fait part de son ambition de mettre à plat le fonctionnement des pensions et de repenser le modèle français pour en garantir la pérennité.

Pour la nouvelle équipe gouvernementale, l'objectif est à la fois de maîtriser les dépenses pour assurer le financement sur le long terme, mais également de simplifier le fonctionnement d'un système jugé trop complexe.

Si le détail de la réforme n'a pas encore filtré, les principales pistes de réflexion envisagées par le nouveau gouvernement sont déjà connues. Pour vous aider à y voir plus clair, Stanwell revient sur les grands enjeux de la réforme des retraites et sur les principales questions qui se posent aux acteurs de ce changement.

1) Un système complexe, difficile à lire pour les assurés et financièrement instable

Créé en 1945, au lendemain de la deuxième guerre mondiale, le système de retraite est l'un des fleurons du modèle social français. Pourtant, 70 ans après sa création, il est souvent critiqué pour sa complexité.

A) Le système français se compose de 3 niveaux de pension qui se superposent

Le premier niveau est constitué des régimes de base. Comme son nom l'indique, il est au centre de ce modèle et repose sur les principes d'égalité et de solidarité pour permettre à tous les français, même les non-actifs, de bénéficier d'une pension minimum.

Ce système fonctionne par répartition, c'est-à-dire que les contributions de ceux qui travaillent financent directement les pensions de ceux qui ne travaillent plus. Les cotisations y sont comptées sous la forme de trimestre et le montant de la pension est déterminé sur la base des 25 meilleures années, contre les six derniers mois pour les fonctionnaires du secteur public. Ce régime est géré par des organismes publics qui diffèrent selon

le secteur d'activité comme la CNAV pour les salariés du privé, la MSA pour les professionnels de l'agriculture ou le RSI pour les entrepreneurs par exemple.

En complément de cette retraite de base de la Sécurité sociale, tous les salariés cotisent obligatoirement, depuis 1972, à des **caisses de retraite complémentaire** comme l'Agirc et l'Arrco pour les salariés du privé. Les complémentaires obligatoires représentent le second niveau de fonctionnement et sont basées sur le principe de l'équité contributive, c'est à dire que les retraités reçoivent une pension proportionnelle au montant des cotisations qu'ils ont versées durant leur carrière.

Contrairement à la retraite de base, le régime complémentaire fonctionne selon un système de points cumulés tout au long de la carrière. Au moment de la retraite, ces points donnent droit à un montant complémentaire qui s'ajoute à la pension du régime de base. Néanmoins, les régimes complémentaires fonctionnent également sur le principe de la solidarité et de la répartition, comme les régimes de base, car les cotisations financées par les actifs sont reversées aux allocataires.

Enfin, à un troisième niveau, on retrouve **les retraites par capitalisation ou dispositifs supplémentaires**, non obligatoires, qui se souscrivent :

- **Au niveau des entreprises**, qui choisissent, en concertation avec les partenaires sociaux, de choisir ces dispositifs au bénéfice de leurs salariés.
- **Individuellement**, auprès de sociétés d'assurance ou de prévoyance.

L'ensemble se traduit par la coexistence de 36 régimes de retraite de base et complémentaires différents. Salarié du privé, militaire, employé agricole, cadre de la fonction publique... la pension de chacun de ces professionnels répond à des règles propres.

Cette diversité est source de confusion et d'inégalités. C'est pour remédier à cela, mais également pour limiter le déséquilibre financier du système de retraite accéléré par les évolutions démographiques et une croissance limitée que, depuis les années 90, les gouvernements tentent de réformer ce système.

Synthèse du système de retraite français, composé de trois niveaux :

Types de régimes	Fonctionnement égalitaire / solidaire	Fonctionnement équitable / contributif	Choix de souscription	Rôle des partenaires sociaux
Régimes de base	+	-	-	Participent à la gestion
Régimes complémentaires obligatoires	-	+	-	Responsables de la gestion
Régimes supplémentaires <i>Système par capitalisation</i>	-	-	+	Ne participent pas à la gestion

B) Des réformes incomplètes depuis les années 90

A partir de 1991 et la remise du livre blanc commandé par Michel Rocard, **la nécessité de transformer le système des retraites est devenue une priorité pour les différents gouvernements.** C'est essentiellement sur la durée de cotisation que les textes se sont concentrés.

- En 1993, Edouard Balladur est le premier à faire voter l'allongement de la durée de cotisations à 40 annuités (contre 37,5 auparavant) pour les salariés du privé.
- En 1995, le plan Juppé tente de généraliser la mesure aux fonctionnaires mais doit reculer face à la gronde sociale.
- C'est finalement au début des années 2000 avec la réforme Fillon que les fonctionnaires ont vu les conditions de leur départ en retraite modifiées. L'allongement de la durée de cotisation avait pour

objectif d'aligner le régime des fonctionnaires avec le régime général. Cette dernière évolution a également décalé le nombre d'annuités de cotisation nécessaire à 41.

- Enfin, en 2010, l'âge légal de départ pour bénéficier de la retraite à temps plein passe à 62 ans.

Si ces **réformes conjoncturelles ont permis d'améliorer l'équilibre entre actifs et retraités**, elles n'ont pour autant **jamais cherché à repenser la structure même de ce système**. A l'été 2017, quelques mois après son élection, Emmanuel Macron s'est prononcé pour une évolution plus profonde du système des retraites et a annoncé une réforme structurelle pour la deuxième année de son mandat.

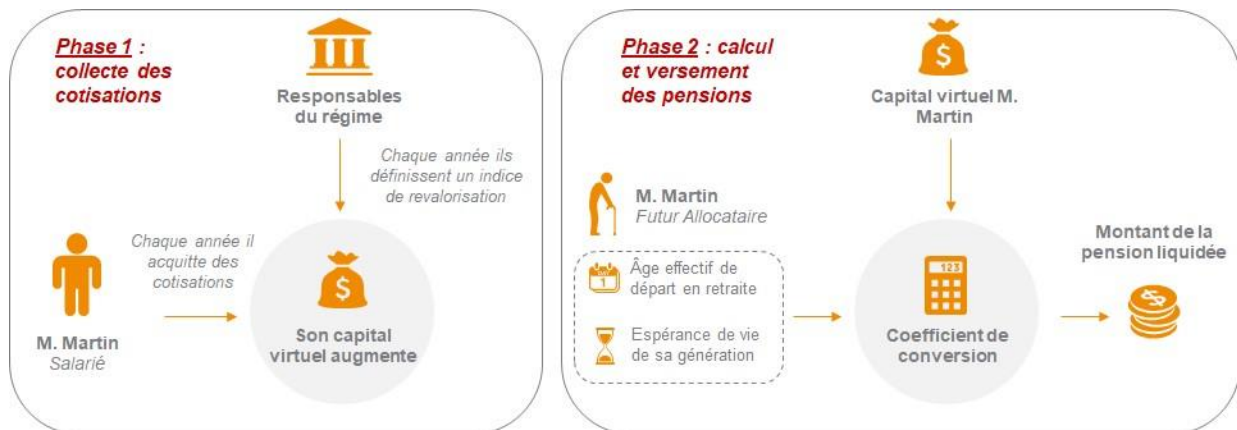
2) La nécessité d'une réforme structurelle du système des retraites

Pour le nouveau président, deux nécessités s'imposent : **simplifier le système et en assurer la pérennité**.

Si le gouvernement a fait savoir qu'il n'y aurait pas d'évolution ni de l'âge légal de départ ni du nombre d'annuités requis pour partir à la retraite et qu'il y aurait une revalorisation du minimum vieillesse, il a également annoncé sa volonté de travailler à la mise en place d'un **système unique de retraite permettant d'uniformiser le mode de calcul des pensions**.

A) Le régime en comptes notionnels

L'une des pistes envisagées est l'instauration d'un calcul basé sur les comptes notionnels. Appliqué en Suède et en Italie, ce mode de calcul est encore inconnu en France. **Son fonctionnement**, différent de la retraite de base (calculée sur les annuités) et conceptuellement proche des retraites complémentaires (calculée par point), **s'appuie sur l'instauration d'un capital virtuel individuel**, accumulé à partir de l'ensemble des cotisations perçues tout au long de la carrière.



A l'âge de la retraite, ce capital est converti en montant de pension de retraite par un coefficient qui dépend à la fois de l'espérance de vie, de la performance économique du pays mais également de l'âge de départ choisi. Le fonctionnement des comptes notionnels se distingue des régimes complémentaires en suivant une logique plus complexe et plus étroitement corrélée au contexte macro-économique, d'où sa meilleure contribution à l'équilibre financier des régimes.

Ce système présente deux avantages majeurs :

- Il permet de garantir et piloter, sur le long terme, l'équilibre du financement des retraites et assure la pérennité du système solidaire.
- Il est plus lisible et transparent pour les actifs et les allocataires.

Ces avantages doivent être mis en perspective pour le cas de la France, du fait de sa situation démographique et financière. **Un régime en comptes notionnels français risque de présenter des déséquilibres pendant une période relativement longue :**

- Le papy-boom : l'égalité par génération entre la masse des cotisations et la masse des pensions n'est pas instantanée.
- Le déficit public important : l'absence de réserves financières est également un frein pour financer le surcroît de dépenses lié au papy-boom, le temps que l'égalité par génération soit établie.

B) Un système unique ou deux systèmes parallèles

Si ce système paraît avoir les faveurs du président, reste à connaître les modalités de la mise en place de cette réforme.

Le gouvernement optera-t-il pour **réformer le régime de base tout en maintenant le fonctionnement des régimes complémentaires** ou choisira-t-il de **transformer l'ensemble du système pour en créer un unique ?**

Si le premier scénario présente l'avantage d'être plus progressif et de protéger la position des partenaires sociaux, il ne résout, qu'en partie, le problème de la complexité du modèle. Le second scénario, au contraire, bien que plus radical, présente l'avantage de simplifier véritablement le système français.

Quelle que soit la méthode privilégiée, la **réforme sera lourde de conséquences pour de nombreux domaines**. Le gouvernement estime que la transition prendra au minimum 10 ans.

3) Une réforme lourde de conséquences

Avec plus de 14 millions [2] de retraités soumis au régime de base et 12.2 millions [3] de pensions versées par les caisses complémentaires, la réforme des retraites est un sujet sensible, que l'Etat et les partenaires sociaux doivent préparer en amont.

Une première évaluation a permis à Stanwell d'identifier 4 principaux domaines affectés par les futures mesures.

A) Des impacts humains

La réforme des régimes de retraite nécessitera la **définition et la mise en œuvre d'un plan de transformation global de l'organisation des différents régimes**. Ce plan devra notamment définir la gouvernance du nouveau régime et piloter l'affectation des ressources humaines en fonction de leurs compétences, des besoins opérationnels et avec le souci de maintenir l'emploi.

Premiers concernés, **les gestionnaires des régimes seront impactés au quotidien par la réforme**.

Pour accompagner le personnel des différents organismes dans l'évolution de leur métier, il est recommandé de mettre en place des formations et des séances de sensibilisation aux nouveaux usages. Ces formations permettront également de préparer les équipes à répondre aux interrogations des usagers.

B) Des impacts réglementaires

L'une des premières étapes sera de **traduire dans les règlements les dispositions de la nouvelle législation**. Le principe d'intangibilité des droits liquidés, le passage à un régime unique et le droit à l'information devront

notamment être aménagés dans le cadre de la réforme. Capitale, cette étape permettra de **garantir, de baliser et d'encadrer la mise en place de la réforme dans les meilleures conditions.**

C) Des impacts informatiques

Dans le même ordre d'idées, il est à noter que la réforme aura un **impact considérable sur la gestion des systèmes informatiques.**

À l'heure actuelle, deux scénarios peuvent être envisagés :

- **La création d'un nouveau système informatique unique** où toutes les données des actifs et des allocataires seront emmagasinées.
- **La transformation entre des SI déjà existants pour assurer l'échange des informations** et garantir une meilleure coordination.

D) Un effort de communication nécessaire

Pour minimiser les impacts de la réforme, **un plan de communication complexe, porté par un grand nombre d'acteurs et de relais, devra être imaginé.** Ce plan de communication s'adressera à des millions de clients et est indispensable pour accompagner la transition vers le futur régime de retraite, dans les meilleures conditions possibles.

La communication ne doit pas uniquement se faire en externe et doit également concerner les professionnels du secteur pour **garantir la bonne compréhension et la bonne assimilation du nouveau cadre réglementaire.**

Compte tenu des vastes impacts engendrés par une telle réforme pour tous les acteurs concernés, **le gouvernement a nommé, en la personne de Jean Paul Delevoye, un haut-commissaire à la réforme des retraites.**

Président de l'organe du même nom, il a pour objectif de **préparer et de travailler avec les partenaires sociaux à l'élaboration du texte.** Il devra notamment **se pencher sur les modalités de la transition** : progressive avec coexistence des deux systèmes pendant quelques années ou transition plus brutale avec suppression de l'ancien modèle d'une année sur l'autre.

Le calendrier de la réforme est encore en cours de discussion. **Le haut-commissariat aux retraites devrait annoncer sa feuille de route en mars 2018 et le projet de loi sur les retraites sera probablement voté en mai 2019.** [4]

Sources :

[1] Les Echos, 2/10/2017 « Retraites, les déficits seront bientôt de retour »

[2] Rapport de la CNAV de 2016

[3] Chiffres de l'ARRCO-AGIR en date de 2016

[4] « Le Monde - 27/11/2017 : Retraites : flottement autour du calendrier » et « L'Opinion - 01/12/2017 : Réforme des retraites : le régime en points tient la corde »

A propos de Stanwell Insight

Créé en 2006, Stanwell Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et transformation, historiquement spécialiste de la Banque et de l'Assurance et depuis 2013 du secteur Retail & Luxe.

Son positionnement original associe vision stratégique des modèles métiers de ses clients et capacité à imaginer, concrétiser, et accompagner leurs plans de transformation, qu'ils s'attachent à l'efficacité opérationnelle, l'innovation, l'entreprise digitale ou la croissance de la rentabilité. Assurance, Banque, Retail & Luxe sont les « cœurs de cible » des interventions de Stanwell.

Fort de cette expertise et afin d'accompagner toujours mieux ses clients, Stanwell Consulting est à l'écoute des besoins de leurs propres clients via son équipe Stanwell Insight. Retrouvez sur le site <https://insight.stanwell.fr> les points de vue des experts Stanwell mais également les études quantitatives et qualitatives conduites par Stanwell Insight.

Stanwell Insight a également créé un partenariat avec Wizville pour construire une offre de service packagée permettant la mise en place d'outil de mesure de la satisfaction client à chaud ou la pérennisation d'observatoires.