

CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES
Séance plénière du 06 juillet 2016 à 9 h 30
« Les relations entre les assurés et leurs régimes de retraite »

| |
|---|
| Document n° 8 |
| <i>Document de travail, n'engage pas le Conseil</i> |

Les relations entre le SRE et ses assurés

Service des retraites de l'État (SRE)

Relations entre le Service des Retraites de L'État (SRE) et ses assurés

Présentation à la séance de juillet 2016 du Conseil d'orientation des retraites

Sujet : La gestion de l'accueil usagers dans un environnement digital : application du principe de subsidiarité et expertise.

Le développement du numérique dans l'ensemble du champ de la vie du citoyen produit aujourd'hui pleinement ses effets, avec une modification en profondeur de la relation aux usagers et des attentes de ces derniers. La diffusion des téléphones intelligents (58 % de la population française en 2015), et la décision de passer à la télédéclaration comme norme de référence pour la déclaration des impôts, alors que toutes les catégories socioprofessionnelles dépassent les 80 % de taux de connexion, signent le passage à une nouvelle répartition des canaux de demande et de la relation usagers. Le domaine de la retraite est particulièrement concerné par ces évolutions car il engage dans le temps la situation des personnes, avec des besoins spécifiques d'information et de confirmations, et parce qu'il devient de plus en plus complexe au gré des évolutions juridiques et réglementaires.

Ces transformations liées à un environnement dématérialisé global se traduisent pour les assurés, par un accès à une information foisonnante, par un niveau d'exigence élevé en termes de personnalisation, de réactivité et de confiance, par la recherche d'une optimisation de leur situation au regard des droits et d'un parcours simple et fluide combinant outils autonomes et relations avec les experts.

Pour les agents du service des retraites de l'État (SRE) de la Direction Générale des Finances Publiques, la relation aux usagers change de nature et ne se résume pas à délivrer une information dans des délais et dans des formes satisfaisants. Elle consiste de plus en plus à comprendre le besoin, à faire preuve de pédagogie et d'empathie, et à personnaliser fortement le contact qui peut devenir « alternatif » c'est à dire passer d'un parcours autonome à des étapes accompagnées et à guider l'usager dans ce parcours. L'agent assurant l'accueil doit par ailleurs être en capacité de gérer ces contacts sur plusieurs médias avec le même niveau d'attention et de compétences. Il se trouve par voie de conséquence dans un exercice professionnel plus exposé, au regard d'un usager averti dont les questions sont plus précises et directement appliquées à sa situation personnelle.

Pour les régimes, et en particulier concernant les poly-pensionnés, l'enjeu est de continuer à apporter un même niveau de qualité de réponse – délai de traitement, exactitude des réponses, amabilité – et de porter une attention nouvelle aux agents assurant ce service, tant pour ce qui concerne l'entretien des compétences que pour ce qui vise à améliorer la qualité de vie au travail dans un contexte exigeant.

I) Le besoin des usagers évolue et doit mieux s'articuler entre prise en charge autonome et conseils personnalisés expert

a) Une spécificité des publics et des besoins qui évoluent rapidement

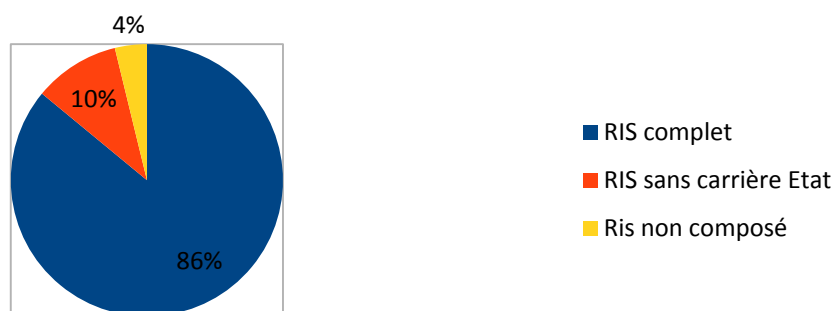
i) Les documents du droit information retraite couvrent imparfaitement la population des assurés du SRE

Le SRE prend en charge une population très diversifiée avec des catégories d'agents aux statuts justifiant une application de règles spécifiques (douaniers, personnel pénitentiaire, militaires, policiers, etc). À ces statuts divers, sont attachées des règles de gestion particulières qui ne peuvent être couvertes par l'outillage mis à disposition sur les portails mutualisés entre régimes pour un service en autonomie. C'est ainsi que les militaires et certaines catégories actives de la fonction publique de l'État sont exclus de la diffusion d'une estimation indicative globale dans le cadre des campagnes du droit information retraite et doivent faire l'objet d'un accompagnement spécifique et personnalisé par le SRE ou les employeurs. Il en va de même pour les demandes au titre du dispositif de carrière longue ou au titre du handicap.

À titre d'exemple, les militaires concernés par la campagne du droit information retraite en 2016 sont 42 000 sur un total de générations concernées de 360 000.

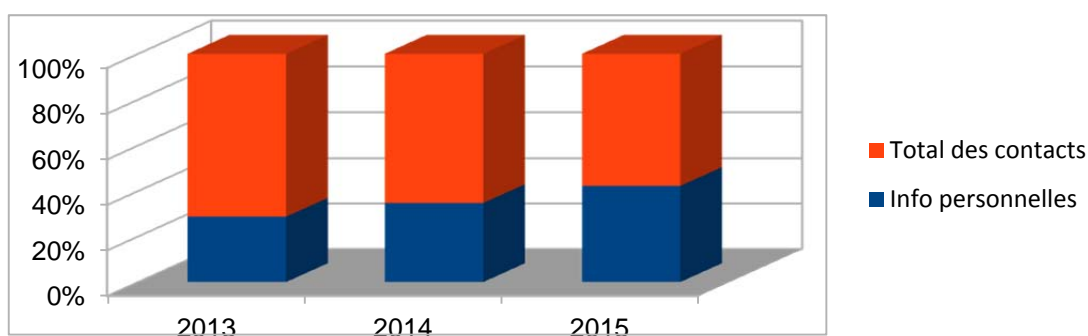
Seuls 10 % des agents du ministère de la défense sont en capacité de recevoir une EIG avec estimation, ils sont 24,7 % des agents du ministère de l'intérieur et 54,7 % des agents du ministère de la justice.

Le graphique suivant décrit pour les principaux employeurs de l'État, représentant la moitié de la campagne du droit information 2015, les différents types d'estimation indicative globale reçus par les assurés :



Ce graphique démontre une incomplétude durable de l'information délivrée par les systèmes communs entre régimes, même après les convergences de réglementation des 12 dernières années de réformes, pour une partie significative des assurés du régime des fonctionnaires de l'État, magistrats et militaires.

Pour ce qui concerne les relevés de situation individuelle, la situation est beaucoup plus satisfaisante puisque les assurés sont très majoritaires à recevoir un document comportant des données État :



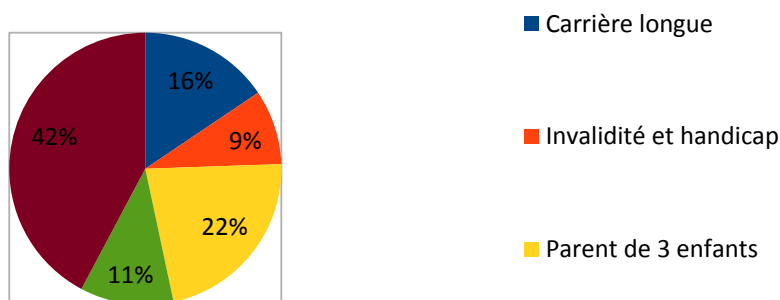
Par ailleurs, les outils inter-régimes actuellement disponibles pour un usage en libre service (simulateurs), disposent de règles de gestion qui prennent en compte partiellement des règles particulières du code des pensions civiles et militaires de retraite. Il est important de limiter la complexité de ces outils, même si la fiabilité en est fortement atténuée, au regard des populations particulières d'assurés, assez nombreuses dans les flux de départ du régime. Pour un simulateur tel qu'EVA, le GIP-Union Retraite évalue à 73 % la population couverte ce qui correspond à l'estimation du SRE d'environ 30 % de ses assurés qui ne peuvent accéder à un outil d'aide sur les portails.

Le SRE doit donc veiller à couvrir l'ensemble de sa population en termes d'informations et de conseils et ne peut éviter de développer un simulateur spécifique pour ces populations ; il propose également un accompagnement personnalisé et intermédié pour certaines autres populations (exemple : douaniers).

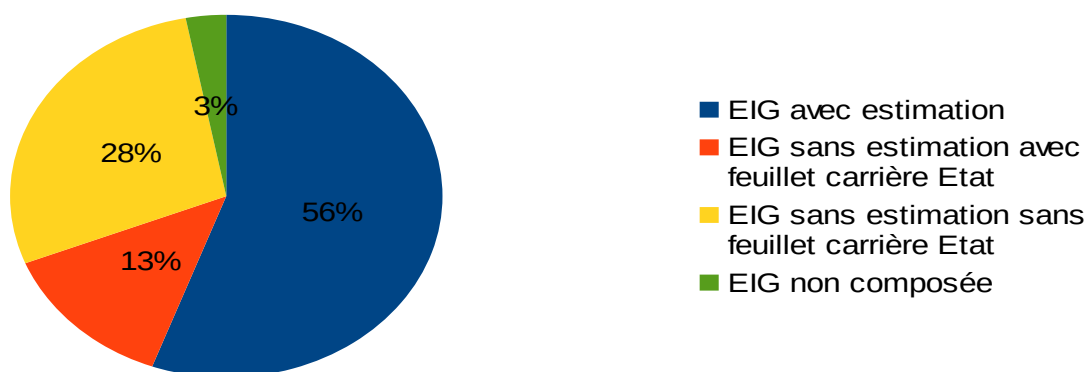
La veille mise en place sur les nombre et motifs d'appels dans le cadre du droit information retraite mais également à travers les offres de services proposées, permet d'identifier des comportements et des besoins très évolutifs. La diversité des outils offerts par les régimes et l'interrégime conduit à multiplier les sources d'information et à complexifier le parcours de l'utilisateur obligeant les régimes à s'adapter à cette nouvelle donnée.

Dans le cadre des campagnes du droit information retraite, la typologie des demandes formulées au SRE a nettement évolué, passant très majoritairement de demandes de correction des comptes ou d'information à caractère général, à une demande de plus en plus personnalisée et approfondie. C'est ainsi qu'en 2013, les

demandes à caractère personnel représentaient 28,6 % des contacts, en 2014 ces mêmes demandes représentaient 34,77 % du total et en 2015 elles ont atteint 42,26 % du total des contacts (cf. graphique suivant).



Dans le détail, la typologie des demandes ayant un fort contenu personnel est la suivante :



(actifs + : ensemble des personnels de catégorie active bénéficiant d'âges anticipés de départ par rapport à la catégorie active classique, et/ou de bonifications de durée ou d'indices supplémentaires au regard des périodes effectuées ; il s'agit essentiellement des personnels « en tenue » ou exerçant des missions de sécurité)

Ce même phénomène s'est traduit pour les offres de service du SRE avec des progressions annuelles de 23 à 26 % en volume des demandes d'entretiens information retraite, démontrant un fort besoin de contacts personnalisés sur des sujets complexes.

Ces éléments conduisent à devoir compléter l'offre en ligne inter-régimes, à mieux articuler le parcours de l'utilisateur d'une part, et à mieux concevoir l'organisation de l'accueil de l'utilisateur d'autre part. Face à des demandes plus complexes et plus personnalisées, la fonction d'accueil prend une dimension nouvelle nécessitant un pilotage précis, au-delà du quantitatif et de la satisfaction déjà suivies.

ii) Une offre de services personnalisés complémentaire accompagne l'utilisateur

Pour prendre en compte des besoins plus personnalisés en réponse aux attentes des usagers, le SRE a développé une offre de services couvrant deux besoins majeurs :

- le conseil à destination d'un public éloigné d'une démarche de retraite pour une gestion de carrière ou de vie personnelle ;
- le conseil d'aide à la décision permettant de définir des ou un scénario de départ à la retraite.

Cette démarche s'est concrétisée à partir d'une approche de l'entretien information retraite segmentant les publics et les besoins annoncés par les usagers, dans le cadre de l'offre légale, mais également en mettant l'accent sur une offre supplémentaire deux ans avant la date d'ouverture des droits pour aider et accompagner la prise de décision. Cette dernière correspond à un souhait d'obtenir une assurance que l'ensemble des droits ont été optimisés et traités par un expert du domaine.

L'entretien information retraite est demandé à hauteur de 70 % par des assurés de plus de 55 ans, ce qui traduit une attente forte à l'approche d'une date d'ouverture des droits anticipée (carrière longue..) ou légale.

| | Les + de 55 ans | Les - de 55 ans | TOTAL |
|----------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 2016 | 1599 | 704 | 2303 |
| Année 2015 | 3152 | 1322 | 4474 |
| Année 2014 | 2528 | 1113 | 3641 |
| Années 2012/ 2013 | 2068 | 951 | 3019 |
| Total Général | 9347 | 4090 | 13437 |
| % | 69,595 | 30,405 | 100 |

Les actifs et les militaires sont faiblement représentés dans la part globale des demandes d'entretien, car ils bénéficient d'un traitement spécifique encore assuré par leurs employeurs. Dans le cadre de la réforme de la chaîne des pensions, cette mission sera transférée au SRE qui devra par conséquent prendre en charge ces usagers sur la base d'éléments issus du régime.

| | Les actifs | Les sédentaires | Les militaires | Total |
|----------------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|
| 2016 | 528 | 1775 | 0 | 2303 |
| Année 2015 | 1012 | 3462 | 0 | 4474 |
| Année 2014 | 806 | 2835 | 0 | 3641 |
| Années 2012/ 2013 | 512 | 2507 | 0 | 3019 |
| Total Général | 2858 | 10579 | 0 | 13437 |
| % | 21,27 | 78,73 | 0 | 100 |

Ces axes d'analyse positionne l'entretien information retraite comme un levier à la disposition du régime pour apporter son expertise à des usagers en préparation d'une décision de départ mais aussi comme un dispositif peu adapté à un public éloigné du départ qui recherche des informations ou des simulations privilégiant des scénarios de carrière ou d'organisation personnelle.

Le SRE a donc ciblé ce qui constitue un public directement concerné par un départ potentiel en proposant un service de simulation intermédié ouvert à deux questions complémentaires aux usagers se situant à moins de deux ans de leur date d'ouverture de leurs droits (date variable suivant leur statut). Ce service répond à la nécessité de dépasser le cadre de la simulation en libre service qui peut rester approximative ou insécurisante, pour apporter une vision du régime fiable et plus complète en répondant à des interrogations personnalisées légitimes de la part de ces assurés.

Les demandes de simulations adressées dans ce cadre, sont fortement motivées par le choix d'une date de départ (autre que la date légale) et par le dispositif des carrières longues.

| Typologie des simulations 2014 / 2015 / T1 2016 | |
|--|----------------|
| Carrière longue | 28,16% |
| Parents de 3 enfants | 4,21% |
| Age légal statutaire | 9,80% |
| Limite d'âge | 10,62% |
| Autre date | 45,10% |
| Sans décote | 1,90% |
| Au plus tôt | 0 |
| Recul de limite d'âge | 0,20% |
| TOTAUX | 100,00% |

À terme la perspective que le SRE sera leur seul interlocuteur disponible avec la compétence complète sur le périmètre nécessaire se renforce. Dans le but d'apporter une assurance aux usagers sur la fiabilité de ce service, et une réassurance aux employeurs, ce produit fait l'objet d'une démarche de certification ISO 9001/2015.

b) La nécessité d'articuler au mieux le parcours usager avec les outils, les services et le besoin.

L'usager du régime de retraite de la fonction publique de l'État présente **des caractéristiques particulières**.

Le fonctionnaire en recherche d'informations pour sa retraite ne se distingue pas a priori des autres assurés. Plongé dans un mouvement sociétal de numérisation d'une partie de la relation, il s'écarte pourtant de la moyenne des assurés, par sa pratique professionnelle régulière des outils numériques et le fait d'avoir accès, même a minima, à ce type d'équipement sur son lieu de travail.

Sa capacité d'autonomie est renforcée, et lorsqu'il recherche le contact téléphonique et le conseil personnalisé, sa demande va rapidement nécessiter un niveau important d'expertise. Cette caractéristique doit être prise en compte pour construire un parcours qui alterne entre autonomie et accompagnement, et entre outils inter-régime et services du régime.

Les usagers des plate-formes téléphoniques passés par un parcours préalable en autonomie attendent une réponse personnalisée et complète « une fois pour toutes ». Il ne serait plus accepté par l'usager, après avoir pris le temps de s'informer via un portail, d'appeler un régime pour être mis en attente et voir sa demande transférée vers un autre interlocuteur. La notion de rapidité devient primordiale dans un environnement associant le digital au contact humain. L'accueil de l'usager doit donc privilégier la notion du premier contact au cours duquel l'expertise est approfondie et permet de traiter la très grande majorité des sujets.

L'autonomie du parcours de l'usager est cependant bornée par la complexification croissante des règles qui peuvent générer un doute sur sa capacité personnelle à appréhender l'ensemble des subtilités réglementaires. Il ne peut donc se satisfaire d'actions auto-produites pour répondre aux questions essentielles que sont les moments et les montants de pension optimisés par rapport à sa situation personnelle, craignant d'oublier ou de sous-évaluer un élément. Il a de surcroît besoin d'un engagement ou quasi engagement de la part d'experts. La confiance de l'usager à l'égard du régime est étroitement liée à la capacité d'offrir des services personnalisés, d'un haut niveau d'expertise avec un quasi-engagement avant le départ à la retraite.

Le parcours de l'usager en âge d'effectuer des choix pour un départ à la retraite proche, s'articule autour de 2 dominantes :

- une recherche d'information et de compréhension plus approfondie ;
- une demande d'optimisation afin de ne perdre aucun bénéfice sur ses droits pour partir dans les meilleures conditions (échéances et montants).

En effet, même si les portails offrent un accès à l'information la plus large possible, l'usager disposant d'éléments de droits particuliers a besoin de connaître les réelles possibilités d'optimiser ses droits au travers de ses éléments de carrière ou de situation familiale. Le contact humain devient alors déterminant et doit assurer la continuité et une certaine fluidité avec le parcours réalisé en autonomie.

Il apparaît clairement que le parcours autonome a tout son sens pour des actions d'information, de demandes de documents ou d'actes de gestion simple. En revanche, dès qu'il s'agit de sujets plus complexes et nécessitant une expertise ou une analyse, le contact humain devient prépondérant.

C'est en approfondissant ces éléments, que le SRE élabore un parcours fondé sur les caractéristiques suivantes :

| Demande USAGERS | Acteurs | Portail commun « Mon compte personnel retraite » | Portails régime | Centre de contacts multicanal | Expert (gestionnaire ou sur réglementation connexe) |
|--|----------------|---|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Informations | | X | X (pour « en savoir plus ») | | |
| Attestations-Relevés | | X | (si document non pris en compte) | | |
| Simulations ou estimation autonomes | | X | X (avec toutes règles du régime) | | |
| Question de compréhension, contestations, explications | | | | X | X (si nécessaire) |
| Conseils | | | | X | X |
| Simulations personnalisées, entretiens information, ... | | | | X | X |
| Suites, compléments | | | | X | X |
| | | | SELF- CARE | RELATIONS | AVEC CONTACT |

Ce tableau doit cependant être croisé avec une approche prenant en compte l'âge des assurés ou leur distance au regard de la date d'ouverture de leurs droits. Pour les personnes les plus éloignées de celle-ci, le service en autonomie sera systématiquement privilégié grâce aux outils et portails mis à disposition des usagers tant par les régimes que par l'inter-régime.

Le parcours en autonomie doit chercher à éviter toute forme de redondance et suppose que les informations sont lisibles et compréhensibles mais aussi et surtout cohérentes.

Quel accompagnement personnalisé selon le besoin de l'utilisateur sur sa demande ?

*À partir de 45 ans : tout agent peut bénéficier d'un entretien information retraite.

*À deux ans de son départ potentiel en retraite : les agents des employeurs ayant transféré la relation usager au SRE peuvent bénéficier de simulations avec réponse à deux questions.

*En phase de départ (les 6 derniers mois) : un accompagnement personnalisé est proposé aux agents des employeurs qui sont passés à un dépôt de la demande de retraite directement au SRE.

L'accompagnement au départ : les agents qui déposent au SRE un formulaire de demande de retraite (dit « EPR 11 ») et non auprès de leur employeur appellent le régime pour obtenir des éléments de compréhension de la procédure ou des précisions sur leurs dossiers. Cela concerne 11 administrations qui emploient 230 000 agents, à fin 2015.

c) la prise en compte des usagers éloignés du numérique

Les personnels les plus en difficulté avec l'autonomie, le numérique, ou en termes d'accès à des équipements, restent rares parmi les assurés du régime. Ils ressortent le plus souvent de structures professionnelles particulières, où l'encadrement et le support RH de premier niveau sont très présents. C'est alors une intermédiation locale qui rend ces assurés aptes à défricher avec eux les questions de retraite habituelles.

II) Ces évolutions ont des impacts majeurs sur l'organisation de l'accueil

Le SRE s'est engagé dans une démarche de valorisation de l'expertise des agents et d'organisation du parcours des usagers en privilégiant la personnalisation du service.

a) La valorisation de l'expertise des agents

Depuis 2012, le SRE a modifié sa politique de l'accueil de l'utilisateur en supprimant la notion de premier et de second niveaux qui structurait l'accueil, pour la remplacer par un accueil à haute valeur ajoutée pour l'utilisateur avec une réponse dès son premier contact. Ceci a conduit à une réorganisation structurelle pour gérer tous les publics, quel que soit le niveau de complexité de la demande, et sur l'ensemble des médias pour fluidifier au mieux les flux. Un effort très significatif de formation des agents a été mis en œuvre pour que chacun d'entre eux s'insère dans ce nouveau dispositif. 48 agents ont suivi entre janvier et mai 2013 un cursus de formation couvrant à la fois les aspects métier au niveau de l'expertise mais également la gestion multicanale des contacts.

La diversification et la montée en compétence des agents a permis non seulement de conforter leur positionnement au regard des usagers mais également de diversifier l'activité des agents d'accueil en leur confiant la réalisation d'entretiens information retraite, service personnalisé à haute valeur ajoutée ainsi que d'améliorer significativement la productivité.

Une attention particulière a été accordée aux conditions de vie au travail pour les agents confrontés à la mise en place de l'offre de services et au contact de l'utilisateur. Cette attention doit être maintenue dans la durée. Ce suivi se traduit par la mise en place de questionnaires suivis par des échanges permettant d'évaluer à 360° les conditions de travail et de charge des agents. Une limite de prise en charge par agent a également été fixée compte tenu de la progression en volume des demandes diverses et un pilotage des flux par anticipation mis en œuvre sur les plate-formes de contacts.

b) Un pilotage anticipatif des flux efficace permet de donner satisfaction à un plus grand nombre d'utilisateurs en préservant les agents.

Le SRE a mis en place un pilotage anticipatif des flux afin de donner de la fluidité aux contacts utiles et éviter ou déplacer les pics d'appels. Des modèles prenant en compte les durées moyennes de traitement, un taux de décrochés opérateur de 80 à 85 %, l'actualité, la modélisation des comportements des usagers par jour et par tranche horaire, ont été développés et confrontés à l'expérience. Les plate-formes de contacts sont dimensionnées par type de public (en activité ou pensionnés) et par médias (courriels/téléphone) dans chaque tranche horaire.

Cette méthodologie, appliquée depuis 2013, permet d'obtenir des résultats encourageants :

- * moins de pics d'appels et donc une capacité à traiter un volume plus important ;
- * une fiabilité réelle du prévisionnel par rapport à la réalité (écart inférieur à 5% tout au long de l'année) ;
- * la possibilité de diversifier les missions des agents des plates-formes de contacts en fonction des créneaux.

En période de moindre activité téléphonique anticipée, les agents se reportent sur un autre média ou réalisent un service programmé (simulations personnalisées, entretien) ou accompagnent des usagers en ligne via le dialogue en ligne (ou *chat*).

Entre 2013 et 2015, le taux de prise en charge des appels téléphoniques est ainsi passé de 75 % à 81 % du total des appels reçus, alors même que les questions se complexifiaient. Certains conseillers de la plate-forme multicanal peuvent accomplir de nouvelles tâches sur des créneaux de moindre intensité (entretien information retraite..).

Dans un environnement en rapide numérisation, et alors que les réformes successives constituent un catalyseur des demandes de traitement personnalisé, les principes de gestion optimisée de l'accueil expert des actifs permettent d'envisager un service rendu amélioré tout en respectant la contrainte globale de moyens des régimes.