

I N T E R V I **E** W

JEAN-JACQUES MARETTE,

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGIRC,
DE L'ARRCO ET DU GIE AGIRC-ARRCO



par Brigitte LALOUE,
François COULLET
et Philippe SALPIN

Jean-Jacques MARETTE est le directeur général des régimes de retraite complémentaire des salariés. Si ce haut fonctionnaire, ardent défenseur du paritarisme, est sans doute peu connu de la plupart des lecteurs d'Elan Social, lui, en revanche, a une très bonne connaissance du milieu de la sécurité sociale.

Il évoque, notamment, les trois défis auxquels est confrontée la retraite complémentaire.



E.S. : Vous êtes, depuis l'année dernière, à la fois directeur général de l'ARRCO, directeur général de l'AGIRC et directeur général du GIE AGIRC-ARRCO. Cette triple casquette le restera-t-elle longtemps ?

Jean-Jacques Marette : Je ne me prononcerai pas sur ce sujet sensible. C'est aux partenaires sociaux, pilotes des régimes, qu'il appartient, le cas échéant, de se déterminer, sachant que cette question se pose bien davantage en termes de perspectives d'évolution des régimes qu'en termes de gestion.

Or, les projections démographiques et, partant, les prévisions d'équilibre économique ne sont, à court terme, pas parfaitement homogènes. En outre, l'évolution du plafond de la sécurité sociale, qui ne dépend pas des partenaires sociaux, est un facteur de préoccupation, en « érodant » l'assiette de cotisation de l'AGIRC.

Aujourd'hui, il existe bien deux régimes distincts : l'ARRCO, qui est le régime de retraite complémentaire de tous les salariés du privé, soit les 17 millions de salariés relevant de la CNAVTS et de la MSA pour leur régime de base, à l'exception des agents contractuels de l'Etat et des collectivités publiques affiliés à l'IRCANTEC pour la retraite complémentaire, et l'AGIRC, où cotisent les 3,5 millions de cadres sur la tranche B.

On pourrait même dire qu'il y a un troisième régime, avec l'association pour la gestion du fonds de financement de l'AGIRC et de l'ARRCO (AGFF), qui a pris, en 2001, le relais de l'association pour la gestion de la structure financière (ASF), instaurée en 1982, afin de compenser le surcoût, pour l'AGIRC et l'ARRCO, des retraites complémentaires liquidées à partir de 60 ans, lorsque le bénéfice de la retraite de base à taux plein est devenu possible dès cet âge.

Les excédents de l'AGFF sont reversés, chaque année, à l'AGIRC et à l'ARRCO, où l'âge de la retraite est resté fixé à 65 ans.

E.S. : Il y a quand même un mouvement de convergence entre les deux fédérations, ne serait-ce que depuis la constitution du GIE AGIRC-ARRCO...

Jean-Jacques Marette : Certes. Un mouvement d'harmonisation réglementaire a été mis en œuvre depuis les accords de 1996 (instauration d'un mécanisme de péréquation financière entre les régimes pour compenser la dérive du plafond de la sécurité sociale), qui s'est poursuivi avec les accords de 2001 et 2003, mais l'histoire des régimes fait que des divergences subsistent. La création de l'AGIRC s'est réalisée en une seule fois en 1947, alors que l'ARRCO n'a été fondée

qu'en 1961, pour fédérer les nombreux régimes de « non cadres », et n'est devenue un régime unique qu'en 1999.

Les majorations pour enfants nés ou élevés peuvent, par exemple, atteindre 24 % du côté AGIRC tandis que, du côté ARRCO, elles sont plafonnées à 5 % des enfants élevés, mais en étant également applicables aux enfants à charge dès le premier enfant.

La création du GIE AGIRC-ARRCO, par les accords de 2001, répond à l'un des trois défis de gestion de la retraite complémentaire, celui de la productivité, le deuxième étant celui de l'arrivée des classes d'âge nombreuses à la retraite et le troisième celui du service global.

En 2001, les partenaires sociaux, considérant que les institutions relevant de l'AGIRC et celles relevant de l'ARRCO faisaient l'objet, dans les groupes de protection sociale, d'une gestion de plus en plus commune, ont décidé de créer un groupement de moyens, le GIE AGIRC-ARRCO, afin de rationaliser la gestion des deux fédérations.

E.S. : Sous prétexte de rationalisation, n'a-t-on pas instauré une structure supplémentaire génératrice de surcoûts ?

Jean-Jacques Marette : La critique n'a pas tant porté sur le coût, mais plutôt sur le fait que, au nom de la simplification, on rendait en apparence et sur le plan institutionnel les choses plus compliquées. Or, dès le 1er juillet 2002, tous les salariés des deux fédérations, à l'exception transitoire de leurs directeurs généraux respectifs (cette exception a pris fin en 2005, lorsque j'ai pris mes fonctions de directeur général de l'AGIRC, le 1er juillet), sont devenus des salariés du GIE, au service des deux fédérations.

E.S. : N'a-t-il pas fallu harmoniser les conventions collectives ?

Jean-Jacques Marette : La convention collective était la même à l'AGIRC et à l'ARRCO. C'est celle des personnels des caisses de retraite et de prévoyance, qui s'applique aux 27 000 salariés des régimes, dont les 414 du GIE. J'ajoute dans ce domaine que je suis le président de l'association des employeurs, regroupant 14 directeurs d'institutions, qui se sont substitués aux partenaires sociaux pour la négociation collective, une évolution qui a été décidée en septembre dernier, la « nouvelle » association des employeurs pouvant s'apparenter au COMEX de l'UCANSS.

E.S. : Les fédérations ont regroupé leurs moyens au sein du GIE. Les restructurations n'ont-elles pas été plus fortes dans les institutions ?

Jean-Jacques Marette : Dès 1996, les partenaires sociaux se sont interrogés sur les coûts de gestion. C'est tout l'enjeu de l'amélioration du rapport coût/qualité de service, qui se pose d'ailleurs dans vos réseaux, comme en attestent la pro-



chaîne mise en place du régime social des indépendants et les projets de regroupement des URSSAF, que j'observe avec beaucoup d'attention.

En 1996, il y avait 93 institutions ARRCO et 51 institutions AGIRC, dont le rapport de taille, entre la plus petite et la plus importante, allait de 1 à 77. Essayez de donner des instructions homogènes à des organismes de dimensions si différentes ! C'est très difficile... Aujourd'hui, le nombre d'institutions ARRCO s'élève à 39, dont 5 dans les DOM, où il n'y a pas d'institutions AGIRC, et celui des institutions AGIRC est descendu à 27. L'ensemble de ces institutions est regroupé au sein de 21 groupes de protection sociale, contre 55 en 1996, qui poursuivent d'autres activités que la retraite complémentaire : prévoyance, retraite supplémentaire, mutuelle, voire épargne salariale.

E.S. : Y a-t-il un objectif stratégique de dimensionnement du réseau ?

Jean-Jacques Marette : Les partenaires sociaux s'étaient fixés un objectif de 25 groupes en 2005.

Cet objectif est aujourd'hui dépassé et j'ai le sentiment que l'on pourrait le réduire encore entre 15 et 20. Je ne suis pas certain, en revanche, qu'il y ait un intérêt, du point de vue de la retraite, à descendre en deçà. Lorsque je regarde les autres institutions, sécurité sociale, ASSEDIC, voire les réseaux du secteur concurrentiel, telles les banques, comme le Crédit Agricole ou les Banques Populaires, je remarque que l'on est parti d'une cinquantaine d'entités pour arriver à une vingtaine. Je pense qu'à un certain niveau, il y a un effet taille qui devient contre-productif. L'un des objectifs des accords AGIRC-ARRCO de 2003 est, d'ailleurs, la consolidation des groupes de protection sociale et non la poursuite de la réduction de leur nombre.

E.S. : Quelle est leur taille optimale ?

Jean-Jacques Marette : Le rapport du groupe le plus modeste au plus important est désormais de 1 à 10. On pourrait penser qu'il faut aller plus loin. Je n'en suis pas sûr. Dans nos institutions, en effet, à l'inverse de la sécurité sociale ou de l'assurance chômage, où l'organisation administrative est uniforme sur l'ensemble du territoire, qu'elle soit départementale ou régionale, les groupes ont des typologies variées.

A côté de grands groupes interprofessionnels (AG2R, Malakoff, Médéric, Réunica...), il y a des groupes professionnels (Agrica, Audiens, pour les métiers du spectacle et de la presse, ProBTP,...) qui sont de taille diverse et représentent environ un tiers des structures, davantage en ARRCO qu'en AGIRC, dont la création en une seule fois contraste avec celle de l'ARRCO. Celle-ci, en effet, résulte largement d'accords de branches et était jusqu'en 1999 une association de 45 régimes différents.

D'autres groupes se sont construits sur une assise régionale : APICIL, dans le Rhône, Vauban à Lille, Prémalliance dans le Sud...

E.S. : Comment les regroupements ont-ils été vécus par les collaborateurs des différentes institutions ?

Jean-Jacques Marette : Il faut reconnaître que l'objectif de productivité adopté en 1996 ne s'est véritablement réalisé qu'entre 2000 et aujourd'hui, c'est-à-dire au moment où la retraite complémentaire avait à relever son deuxième défi, celui de l'arrivée des classes nombreuses à l'âge de la retraite.

Cette coïncidence a grandement facilité les regroupements, puisque ces derniers ont pu s'effectuer sans suppression d'emplois, d'autant que les groupes, étant multiproduits (gestion des régimes obligatoires AGIRC et ARRCO, qui constituent, au sens du droit européen, des régimes coordonnés avec les régimes de sécurité sociale ; gestion d'activités d'assurance au sens des directives de 1992 et qui sont, soit des institutions de prévoyance relevant du livre IX du code de la sécurité sociale, soit des mutuelles relevant du code de la mutualité, voire, dans les grands

groupes, des compagnies d'assurances relevant du code des assurances ; gestion d'activités de prévoyance et d'épargne salariale), les redéploiements d'effectifs ont pu se faire entre ces différentes activités...

E.S. : Comment devient-on directeur général au sein de votre réseau et faut-il nécessairement avoir un profil d'actuaire ?

Jean-Jacques Marette : En ce qui concerne les fédérations, mon prédécesseur avait, certes, une formation d'actuaire ; moi, je n'en ai pas, mais je suis entouré d'actuaire remarquables. Si la formation d'actuaire est souhaitable, elle n'est pas indispensable. A noter que les fédérations conservent leurs directeurs. Je ne suis que le troisième directeur de l'ARRCO depuis sa création en 1961.

Le premier directeur était, à l'origine, administrateur de la France d'outre-mer, et venait de la CDC. Le deuxième, également fonctionnaire, avait été directeur technique de l'ARRCO, avant de prendre la direction d'un groupe de taille moyenne et de revenir à l'ARRCO comme directeur général. Pour ma part, venant de la direction des assurances au ministère des finances, j'ai passé 18 mois à l'AG2R, avant de prendre la direction du groupe Bayard pendant 3 ans, puis celle de l'ARRCO en 1997.

Aucun des trois directeurs généraux n'est donc arrivé directement de l'administration.

Je ne suis pas sûr que les partenaires sociaux accepteraient, comme cela se fait à la sécurité sociale, la désignation du

directeur général par le conseil des ministres...!

S'agissant des directeurs de groupes, pour lesquels il n'y a pas d'école de formation comme l'EN3S, les profils sont variés, mais l'origine « assurance » est très marquée et les polytechniciens sont nombreux. La gestion de nombreux groupes s'est adossée, dès l'origine, à celle de compagnies d'assurances et, si les régimes AGIRC et ARRCO sont des régimes obligatoires qui les rapprochent de la sécurité sociale, ils sont aussi perçus, dans « l'entreprise », comme faisant partie du volet complémentaire de la protection sociale. Or, la protection sociale complémentaire, c'est une logique d'assurance...

E.S. : Quelle différence y a-t-il entre la fonction de directeur général et celle de délégué général ?

Jean-Jacques Marette : Pour moi, il n'y en a pas. Les textes prévoient que, dans chaque institution, il y a un directeur, qui n'est pas général, pas plus, d'ailleurs, me semble-t-il, qu'il y a de directeurs généraux dans les textes concernant les organismes de sécurité sociale.

Les fédérations agréent la personne qui a la responsabilité de l'institution. Peu importe son titre de délégué ou de directeur et le nombre d'étoiles arborées sur ses épaules ! Qu'il soit qualifié de délégué ou qu'il soit directeur, général, le cas échéant, il n'y a qu'un titulaire de la fonction spécifique qui consiste à faire l'interface entre les équipes administratives et les partenaires sociaux.





E.S. : Justement, comment est organisée la gouvernance de vos institutions ?

Jean-Jacques Marette : Ce qui est le plus important à dire à ce sujet, c'est qu'il s'agit d'une gestion paritaire, mise en œuvre, d'une part, par le MEDEF, la CGPME et l'UPA, d'autre part, par les cinq syndicats représentatifs des salariés dans le secteur privé.

C'est du paritarisme pur, dont est issue une hiérarchie des normes, avec, d'abord, les accords nationaux, comme la convention de 1947 instituant l'AGIRC et l'accord de 1961 créant l'ARRCO, puis les révisions périodiques, tous les 3 ou 5 ans.

Par ces accords, les partenaires sociaux pilotent les régimes et définissent la feuille de route qui encadre les fédérations dans la mise en œuvre des décisions.

Les accords ne sont pas agréés par la tutelle comme dans l'assurance chômage. Ils sont valides dès le jour où ils sont signés, puis étendus ou élargis, c'est-à-dire rendus opposables même à des entreprises n'adhérant pas aux fédérations patronales.

Les partenaires sociaux sont entièrement responsables de la gestion des régimes et ne doivent compter sur aucune aide des pouvoirs publics. La retraite complémentaire n'a jamais eu à solliciter de dotation d'équilibre ou d'avance.

Dans l'organisation de la gouvernance par les partenaires sociaux, il y a d'abord les commissions paritaires, une à l'ARRCO, une à l'AGIRC, puis les conseils d'administration.

Les commissions paritaires ont principalement pour rôle d'interpréter les accords, en termes de droits ou d'obligations des entreprises et des salariés.

Elles se prononcent également sur les adossements, comme elles viennent de le faire pour les IEG (industries électriques et gazières). Les conseils d'administration des fédérations mettent en œuvre les décisions et assurent la gestion des régimes. S'ils fixent la valeur du point, leur liberté est très encadrée, les partenaires sociaux, lors de la révision périodique des accords fondateurs de l'AGIRC et de l'ARRCO, gardant la maîtrise du cadre de revalorisation.

Il n'y a pas de contrôleur d'Etat au sein des conseils d'administration et, plus largement, pas de représentants des pouvoirs publics.

E.S. : Est-ce un avantage, par rapport aux régimes de base ?

Jean-Jacques Marette : Je suis un militant du paritarisme et des vertus de la négociation collective. Les régimes se sont profondément réformés, à l'occasion d'accords paritaires successifs adoptés après de longues négociations.

On dit qu'en France, on ne sait pas réformer. Pourtant, la conjonction des pouvoirs publics et des partenaires sociaux a permis, au cours des douze dernières années, de profondes évolutions de la retraite des salariés du privé. Entre la loi Balladur, les accords AGIRC-ARRCO de 1993, 1994, 1996 et 2001, la loi Fillon de 2003, les évolutions ont été considérables. Le pilotage de la réforme avec deux étages de retraite obligatoire a, à mon sens, été largement facilité par le partage des rôles entre l'Etat et les partenaires sociaux.

Avec les partenaires sociaux, la gestation des accords peut être lente, mais une fois signés, par les porteurs des intérêts des entreprises, d'un côté, par les représentants des intérêts des salariés, de l'autre, ils sont appliqués : je suis un grand admirateur de ce mode de fonctionnement.

E.S. : Vous avez évoqué le troisième défi de la retraite complémentaire, celui du service global. De quoi s'agit-il ?

Jean-Jacques Marette : L'un des volets de ce chantier, dans lequel nous avons, d'ailleurs, à travailler avec les organismes de sécurité sociale, c'est celui de l'unification des démarches des entreprises.

Je ne parle pas du recouvrement unique de l'ensemble des cotisations sociales, que l'ACOSS voudrait peut-être assumer pour le compte de l'ensemble de la sphère sociale.

Je ne critique pas l'efficacité du recouvrement par les URSSAF, mais je suis circonspect sur certaines velléités ayant pu paraître parfois hégémoniques de la branche recouvrement du régime général.

Les partenaires sociaux sont très attachés à la maîtrise des flux financiers des deux fédérations. Lorsque vous avez six milliards d'excédents, que vous procédez à des placements financiers correspondant à des impératifs d'équilibre à moyen terme des régimes et que vous observez l'évolution des soldes de la sécurité sociale, vous ne pouvez qu'être réfractaire à l'idée d'en déléguer la gestion à un tiers, si performant soit-il, surtout s'il est placé sous la tutelle étroite de l'Etat !

La problématique du service global, c'est celle des flux administratifs et de leur unicité du côté des entreprises. C'est pourquoi j'attache beaucoup de prix aux chantiers ouverts par le GIP-MDS.

Passer d'un service institutionnel offert à une demande de service global, c'est un objectif auquel les deux fédérations ont commencé à réfléchir il y a une dizaine d'années et l'une des premières mesures de simplification a consisté à harmoniser les taux d'intérêt de retard qui étaient de 1 % par mois à l'ARRCO et de 0,8 % à l'AGIRC.

Pour les entreprises nouvelles, l'AGIRC et l'ARRCO ont, plus récemment, mis en place une procédure d'adhésion unique, dès lors qu'elle s'effectue auprès d'un même groupe de protection sociale.

Le service global, pour les salariés, c'est aussi la possibilité de ne déposer qu'une seule demande de retraite, de réversion ou d'évaluation pour les deux régimes.

Du côté des salariés, le deuxième volet du service global, c'est, d'abord, l'information des actifs sur leurs droits futurs de pensionnés et les travaux de concertation engagés, depuis la loi Fillon, entre 38 régimes de retraite, au sein du GIP Info Retraite.



Jean-Jacques Marette à la tribune

En 2007, nous devrions adresser à toute la génération qui aura 50 ans ce qu'on appelle un RSI, relevé de situation individuelle, et à ceux qui atteindront 58 ans une EIG, estimation indicative globale, qui est une sorte de pré-liquidation de leurs futures pensions. Ce dispositif sera ensuite progressivement généralisé.

Chaque régime joindra son propre feuillet, qui conservera sa spécificité, mais chacun d'entre eux sera établi simultanément, de façon que les affiliés puissent avoir une vision globale de leurs droits futurs.

E.S. : Quel a été l'impact des récentes réformes sur l'équilibre des deux régimes ?

Jean-Jacques Marette : Par comparaison avec d'autres régimes, l'AGIRC et l'ARRCO sont dans une situation relativement plus favorable, à la veille de l'arrivée des classes nombreuses à l'âge de la retraite.

En termes d'équilibre technique, jusqu'en 2020 environ, si l'on raisonne globalement pour la retraite complémentaire, il n'y a pas de souci particulier, même avec l'impact du papy boom.

A l'horizon 2050, selon les projections du COR (conseil d'orientation des retraites), l'ARRCO reste proche de l'équilibre et l'AGIRC perd 3 milliards d'euros par an, alors que les régimes de base en perdent 50 par an.

Ces chiffres, qui sont des estimations, ne doivent pas cacher la nécessité de piloter en permanence ces régimes, pour ne pas laisser se dégrader des équilibres qui sont ensuite très difficiles à rétablir.

Les accords de 1996 ont été adoptés en fonction des projections sur 2004. Si rien n'avait été fait en 1996, les régimes auraient été en déficit en 2004. Grâce aux accords, leurs excédents se sont élevés à cette date à 6 milliards d'euros.

Les leviers dont disposent les partenaires sociaux ne sont pas innombrables. On peut agir sur les ressources, en augmentant les cotisations, qu'elles soient créatrices de droit ou non, ou agir sur les dépenses, par le biais des revalorisations. Il y a un troisième levier, central, la durée d'activité par rapport à celle de perception des retraites, qui est étroitement dépendant des règles fixées pour le régime de base.

E.S. : Les fonds de pension ne constituent-ils pas également une réponse aux perspectives d'évolution des régimes par répartition ?

Jean-Jacques Marette : La France est l'un des pays où le taux d'épargne est le plus élevé, mais où l'on tient pour une catastrophe que les fonds de pension n'y aient pas été développés davantage.

Or, un fonds de pension, c'est une capacité d'épargne à long terme favorisée par une incitation fiscale.

Je pense qu'il est d'autant plus légitime de consentir un avantage fiscal pour orienter les capitaux vers une épargne longue que celle-ci est un réel produit retraite, c'est-à-dire avec une sortie en rente.



E.S. : PERP et PERCO ne rencontrent pourtant pas le même succès que l'assurance vie.

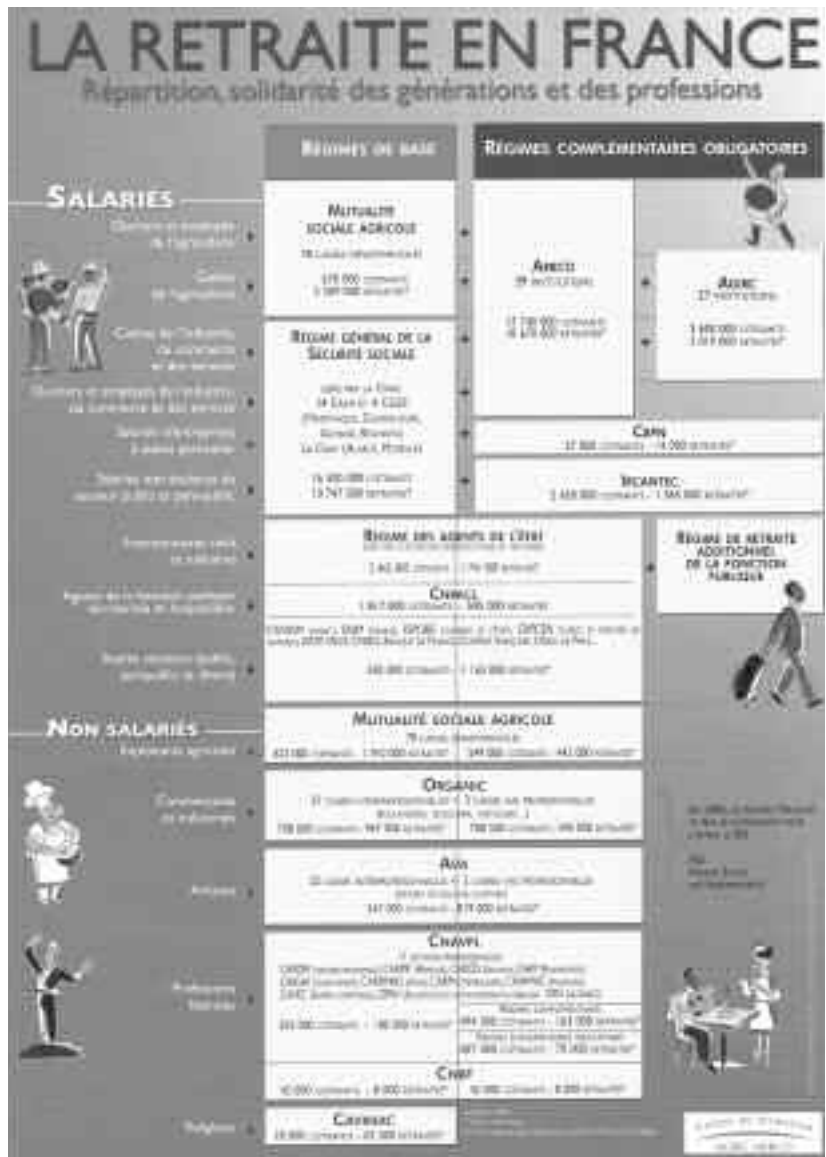


Jean-Jacques Marette : Ces produits n'ont été mis en place que récemment, en 2003. Lorsque l'assurance vie a été instaurée, en 1985, cette dernière ne représentait que 40 % des encours, contre 60 % pour l'assurance dommages. Aujourd'hui, le rapport, s'est inversé au profit de l'assurance vie.

Cela dit, je crois profondément à la nécessité d'un socle important en répartition, obligatoire et sur une base nationale.

L'essentiel de la retraite de chaque individu, compte tenu de l'incertitude liée à l'importance de la durée qui sépare le versement des premières cotisations de la perception des dernières prestations, ne peut se constituer que sur une base très large et selon une logique obligatoire. Qu'au delà, il existe des mécanismes supplémentaires d'épargne retraite fiscalement aidés, cela ne me choque pas, pour autant que cela soit de véritables mécanismes de retraite.

Les produits mis en place par la loi Fillon ont clairement pour objectif de conforter les retraites.





plémentaire, assurent le service des prestations et la gestion des cotisations « comme si » les entreprises et leurs salariés étaient intégrés. Mais, pour le salarié d'EDF ou le retraité de la RATP, c'est son régime spécial qui demeure son interlocuteur et il ne connaît ni la CNAV, ni l'AGIRC ou l'ARRCO.

L'adossement ne doit pas provoquer la dégradation financière du régime d'accueil.

Quand les avantages des régimes spéciaux sont supérieurs à ceux du régime général - de base et complémentaire -, soit les régimes adossés versent un droit d'entrée, qui est dénommé « soulte » par la sécurité sociale et « contribution de maintien de droits » par les complémentaires, soit les régimes d'accueil opèrent un abattement sur les droits repris au titre du passé. C'est cette dernière option qui a été retenue par l'AGIRC et l'ARRCO pour l'adossement des IEG.

Il y a, en outre, une forte aspiration de l'opinion pour un traitement égalitaire. C'est le débat public/privé. C'est le débat régime général/régimes spéciaux... En 1945, les principes d'universalité n'ont pu être respectés, du fait de la résistance des corporatismes. Le mouvement du balancier semble revenir vers l'universalité, parce que l'ensemble des régimes est confronté à une même problématique démographique et que chacun ne peut pas y répondre de façon isolée.

E.S. : L'une des forces de la répartition, comme vous venez de le dire, réside dans l'importance de sa base. Dans ces conditions, l'ensemble des régimes spéciaux n'a-t-il pas vocation à rejoindre le giron des deux fédérations ?

Jean-Jacques Marette : Vous faites sans doute allusion aux récents adossements des IEG et de la RATP. Il faut bien distinguer l'adossement de l'intégration. De nombreux secteurs nous ont rejoints par intégration dans les fédérations, c'est-à-dire par l'extinction du régime intégré : le personnel non navigant d'Air France, la CPOSS, qui vous concerne directement, les banques et les caisses d'épargne, durant les années 1990, puis, plus récemment, France Télécom, pour les agents non fonctionnaires, ou la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, dont le dossier est en cours de finalisation.

Il s'agissait, le plus souvent, de régimes à prestations définies, x % du dernier salaire, alors que l'AGIRC et l'ARRCO sont des régimes à cotisations définies, le taux de remplacement variant selon le profil de carrière. Les régimes intégrés conservent, en général, un régime chapeau, qui a vocation à disparaître parce qu'il n'est pas ouvert aux nouveaux entrants.

Dans l'adossement, qui concerne les IEG et la RATP, le régime spécial subsiste, même si la CNAV, pour le régime de base, et les institutions AGIRC et ARRCO (Malakoff, dans le cas des IEG, Dumas- Orepca, dans celui de la RATP), pour la com-