

Le 24/08/2015

**INSTRUCTION**

**Sujet : Contrats d'objectifs et de moyens 2015-2018**

Madame, Monsieur le directeur,

Le 29 novembre 2013, le groupe de travail « article 8 » de l'accord du 13 mars 2013, a adopté huit résolutions. La résolution 8 associe aux contrats d'objectifs la trajectoire de réduction des dépenses de gestion, ils deviennent ainsi contrats d'objectifs et de moyens.

Les conseils d'administration de l'Arrco et de l'Agirc des 23 juin et 24 juin 2015 ont validé, sur avis du comité de pilotage Agirc-Arrco du 18 mai 2015, le contrat d'objectifs et de moyens « type » que vous trouverez ci-joint.

L'efficience est le fil directeur des contrats de la période 2015-2018 qui s'articulent autour de deux priorités de même importance : l'amélioration de la qualité de service au bénéfice des clients et la réduction des coûts de gestion des régimes. Signés par l'ensemble des institutions de retraite complémentaire, ces contrats sont l'un des leviers d'action contribuant à faire des régimes AGIRC et ARRCO l'acteur de référence dans le domaine de la retraite.

Les travaux d'élaboration des contrats ont été conduits dans le cadre d'une stratégie de groupe fédéral Agirc-Arrco en associant les directions du GIE Agirc-Arrco et les groupes, notamment les directeurs retraite, informatique, contrôle de gestion et action sociale.

Les objectifs sont « centrés résultats » avec des cibles fixées à partir des meilleurs résultats constatés en 2014, à périmètre comparable et compte tenu des évolutions et des chantiers de la période. Ceux pour lesquels les indicateurs sont à définir feront l'objet d'avenants ultérieurs.

Les échanges entre nos équipes doivent permettre de finaliser l'individualisation des contrats ; la présentation à vos conseils d'administration et la signature des Présidents et des Directeurs pourra ainsi s'achever au début de l'automne 2015.

Un reporting harmonisé va être mis en œuvre pour suivre l'atteinte des objectifs, sur la base des indicateurs de résultats pondérés en fonction de l'importance des objectifs. L'avancement des plans d'actions sera intégré dans un processus de suivi infra annuel pour piloter efficacement et collectivement cette démarche d'amélioration continue.

Je vous remercie par avance de votre engagement et de celui de vos collaborateurs pour que ces contrats se mettent en place dans les meilleures conditions et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur le directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Le directeur général

François-Xavier SELLERET

*PJ : 1 annexe*



2018  
2015



**CONTRATS**  
d'objectifs  
et de moyens  
de la retraite complémentaire



● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

agirc *et* arrco

## Les régimes Agirc et Arrco

Les régimes de retraite complémentaire AGIRC et ARRCO gèrent la totalité des opérations de retraite : du recouvrement des cotisations auprès des entreprises, au versement des allocations, en passant par la gestion des comptes de points des salariés.

Ils représentent 18 millions de salariés du secteur privé, 12 millions de retraités et 71 milliards de ressources. La part de la retraite complémentaire dans la retraite totale est en moyenne de 57 % pour un cadre et de 31 % pour un non cadre.

Les régimes complémentaires sont pilotés et gérés par les partenaires sociaux. Leur feuille de route est périodiquement fixée par voie d'accord national paritaire. Le dernier accord conclu le 13 mars 2013, suivi par le relevé de conclusions du 29 novembre 2013, a défini des orientations pour le moyen et le long terme.

Les partenaires sociaux ont marqué leur volonté de consolider les régimes, de poursuivre la rationalisation des coûts de gestion, d'optimiser la gestion et d'améliorer la qualité de service.

Pour concrétiser ces ambitions, des engagements sont conclus entre les fédérations et les institutions de retraite complémentaire. Intitulés en 2001 « contrats d'objectifs », ils deviennent « contrats d'objectifs et de moyens » marquant la volonté d'associer aux axes stratégiques définis par les partenaires sociaux, les moyens attribués aux gestionnaires de la retraite complémentaire et la trajectoire de réduction des dépenses de gestion.

**L'efficacité est le fil directeur des contrats d'objectifs et de moyens qui couvrent la période 2015-2018 et s'articulent autour de deux priorités de même importance : l'amélioration de la qualité de service au bénéfice des clients et la réduction des coûts de gestion des régimes.**

**Signés par l'ensemble des institutions de retraite complémentaire, ces contrats, élaborés dans le cadre d'une stratégie de groupe fédéral Agirc-Arrco sont l'un des leviers d'action, contribuant à faire des régimes AGIRC et ARRCO l'acteur de référence dans le domaine de la retraite.**

## L'élaboration des contrats

Ces nouveaux contrats portent sur les enjeux prioritaires de la retraite complémentaire. Ils fixent des cibles de qualité de service communes Agirc-Arrco et posent le principe d'une contribution de chacune des parties prenantes à la réduction des coûts de gestion.

Les cibles 2018 et les jalons ont été, dans la mesure du possible, fixés en intégrant les évolutions et les chantiers à mener sur la période : croissance des volumes de liquidations, mensualisation des cotisations AGIRC - ARRCO, déploiement inter-régimes de la Déclaration Sociale Nominative, travaux préparatoires du RGCU et, de manière générale, toutes les simplifications mises en œuvre tant vis-à-vis des entreprises que des particuliers, en coopération avec les Groupements d'Intérêt Publics (Modernisation des Données Sociales, Union Retraite).

Les travaux de définition des contrats d'objectifs et de moyens ont été conduits en associant les directions du GIE Agirc-Arrco et les groupes, notamment les directeurs retraite (comité métier), les directeurs informatique des plateformes (comité informatique, G8), les directeurs de contrôle de gestion (comité objectifs et performance de gestion), les directeurs de l'action sociale.

**Les objectifs 2015-2018 sont centrés sur le résultat. Les plans d'actions contribuant à leur atteinte sont de la responsabilité des groupes ou des fédérations. Ils fixent des engagements réciproques pour rassembler l'ensemble des équipes, groupes et fédérations.**

**Les cibles ont été fixées à partir des meilleurs résultats constatés en 2014, à périmètre comparable et compte tenu des événements connus sur la période 2015-2018. Représentatives des minima visés par les régimes, les cibles pourront être dépassées et révisées en fonction des résultats.**

## Les objectifs 2015-2018

### L'amélioration de la qualité de service

Les institutions de retraite agréées pour la gestion des régimes doivent appeler et recouvrer les cotisations, mettre à disposition de chaque participant le compte annuel de ses points de retraite, liquider et payer les allocations acquises au titre des activités relevant des régimes.

Les cotisations déclarées et réglées permettent d'assurer le paiement des retraites complémentaires et les éventuels retards de règlement ont une incidence directe sur les besoins en fonds de roulement des régimes. Elles génèrent des droits inscrits au compte de chaque participant.

Le service revêt différents attendus selon qu'il s'adresse aux entreprises, aux salariés ou aux retraités. Il se concrétise par l'exactitude de l'information restituée, la qualité de la relation avec les conseillers retraite, les délais de traitement et de réponse, la sécurité des échanges, la modernisation des services, etc....

Pour les **retraités**, l'amélioration de la qualité de service doit conduire à éviter au maximum la rupture des revenus lors du passage à la retraite et garantir l'exactitude du calcul du montant de la retraite. Ces enjeux constituent une demande légitime de nos clients.

Vis-à-vis des **entreprises** et, au-delà de la mise en œuvre de la mensualisation des cotisations au 1<sup>er</sup> janvier 2016, le service rendu doit être amélioré en allégeant les modalités administratives de recouvrement et en favorisant les échanges directs. Avec le recouvrement des cotisations, la mise à jour des « comptes entreprises » garantit la bonne affectation des cotisations et des encaissements individuels. Elle permet à l'entreprise d'afficher le respect de ses engagements vis-à-vis de la retraite complémentaire.

Pour les **participants**, la retraite complémentaire doit être en capacité de fournir un conseil de qualité pour les éclairer sur leur situation au regard de leurs droits à retraite et leurs perspectives. L'entretien information retraite, qui s'appuie sur l'alimentation régulière de chaque compte participant de ses points retraite, contribue à la qualité de l'offre de service.

La réalisation de ces différentes opérations suppose une sécurisation adaptée ; les fédérations et les groupes ont engagé la co-construction d'un référentiel commun de **maîtrise des risques** qui intégrera les travaux existants concernant la lutte contre la fraude.

Enfin, il convient de moderniser les échanges avec les clients, de faire évoluer l'offre de services en mesurant régulièrement le niveau de satisfaction et les attentes.

## **La réduction des coûts de gestion**

Dans un contexte de déficit technique des régimes, et conformément à l'article 8 de l'Accord national interprofessionnel du 13 mars 2013, le groupe de travail prévu par cet article a proposé, fin 2013, aux partenaires sociaux de poursuivre la rationalisation des coûts de gestion des institutions de retraite complémentaire.

Pour ce faire, et en s'appuyant notamment sur les mesures prévues au titre de la simplification du produit retraite, de l'optimisation du système d'information et de la communication, les partenaires sociaux ont décidé que les dépenses des régimes devaient être ramenées de 1,9 Md€ en 2012 à 1,6 Md€ (valeur 2013) à l'horizon 2018.

Toute somme économisée sur la gestion est ainsi rendue disponible pour le paiement des retraites.

La réduction des coûts passe par la recherche et la mise en œuvre de moyens et de solutions performants et innovants qui contribuent, dans un cercle vertueux, à l'évolution des processus, au partage des bonnes pratiques et au développement de la mutualisation au sein des régimes AGIRC et ARRCO.

Le poids des dépenses de personnel et les mesures de simplification du produit retraite et d'optimisation de l'informatique nécessitent une attention particulière en termes d'évolution des effectifs et des rémunérations mais également d'accompagnement, de gestion des compétences ou encore de formation.

Au-delà de la cible de réduction des charges de gestion à horizon 2018, le comité de pilotage AGIRC-ARRCO a demandé de rechercher les meilleures pratiques et de réduire les écarts entre les coûts des grandes fonctions. Cette utilisation plus grande de la comptabilité analytique traduit la volonté de se comparer pour s'améliorer collectivement.

Les engagements des fédérations contribuant à l'atteinte de ces objectifs concernent notamment le plan de transformation du système d'information, le plan de transformation du produit retraite, auxquels s'ajoutent des actions de simplification des réglementations et des processus ou encore la création de services pour compte commun.

La mobilisation des ressources humaines avec un recours plus systématique aux outils de la branche professionnelle, la mise en œuvre d'une GPEC, la formation et l'accompagnement aux changements viennent compléter les mesures qui participent à la réussite des contrats.

Après la définition des objectifs et des cibles associées pour l'ensemble AGIRC-ARRCO, chaque groupe reçoit via ses correspondants les supports reprenant la valeur de ses indicateurs pour la construction de sa trajectoire.

La procédure de validation inscrite dans les accords de 2001 qui ont initié les contrats d'objectifs prévoit, après validation des engagements par les Instances des Fédérations, une signature conjointe des contrats par les Présidents, les Vice-présidents et les Directeurs généraux des institutions de retraite complémentaire et des Fédérations.

Les objectifs et la structure des contrats 2015-2018 ont été soumis au comité de pilotage AGIRC-ARRCO du 18 mai 2015 puis présentés aux Directeurs généraux des institutions de retraite complémentaire. La validation du contrat-type a ensuite été soumise aux Conseils d'administration de juin 2015.

La campagne de signature des Présidents et des Directeurs interviendra à partir de septembre 2015.

Les modalités d'incitation au dépassement des objectifs restent à définir en lien avec les principes posés par l'accord de 2001.

Les éventuels nouveaux objectifs liés aux résultats des négociations en cours qui pourraient avoir un impact sur la gestion de la retraite complémentaire seront pris en compte, si nécessaire, sous forme d'avenant. De la même façon, le déploiement des nouveaux outils et des référentiels nationaux auront des conséquences sur la disponibilité des indicateurs et pourront conduire à faire évoluer les contrats par avenant.

Pour partager le suivi des résultats, un reporting harmonisé sera transmis aux institutions pour présentation à leurs Conseils d'administration. Il sera présenté chaque année au comité de pilotage AGIRC-ARRCO et chaque semestre aux commissions administratives des fédérations. Les dates seront ajustées en fonction de la disponibilité des résultats de la gestion administrative et de l'action sociale.

Le premier suivi pourra être effectué, début 2016, au titre de l'année 2015. En effet les indicateurs de résultat et les objectifs font déjà l'objet de directives et de suivis.

**Le reporting, à mettre en place avec les groupes, doit permettre de mesurer les résultats, de les analyser conjointement pour agir au plus tôt. Pour piloter efficacement cette démarche d'amélioration continue, il conviendra notamment de revoir la fréquence actuelle de remontée des indicateurs.**

## AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE

| Objectifs   | Indicateurs de résultat   | Cibles 2018  |
|---|---|--|
| Garantir la continuité des ressources des retraités                             | dossiers de droits directs payés dans le mois qui suit celui de la date d'effet | au minimum 90% de dossiers payés                                       |
| Assurer la qualité des liquidations   | Impact financier des dossiers en anomalie                                       | Impact financier des anomalies limité au maximum à 0,40 %              |
| Améliorer le recouvrement des cotisations                                       | Taux de recouvrement des cotisations de l'exercice au 31 décembre               | Au minimum, 88 % des cotisations de l'exercice recouvrées              |
| Assurer un conseil de qualité dans le cadre de l'entretien information retraite | Nombre d'EIR réalisés par GPS   | Au minimum, 40 000 EIR réalisés par les GPS                            |
| Mettre en œuvre le dispositif fédéral de maîtrise des risques de la RC          | Complétude du dispositif de maîtrise des risques                                | Mesure complétude  |
| Mettre à disposition des entreprises une situation à jour de leur compte        | Taux de traitement au 30 juin des déclarations de salaires reçues               | 2018 à définir en 2016 avec DSN<br>2016 : 95 % des déclarations reçues |
| Garantir une information de qualité aux actifs                                  | Taux de mise à jour, au 30 juin, des droits cotisés                             | 2018 à définir en 2016 avec DSN<br>2016 : 90 % des déclarations reçues |
| Assurer un service de qualité aux clients                                       | Taux de satisfaction des clients  | à préciser après définition enquêtes par domaine                       |

## Objectif 1 : Garantir la continuité des ressources des retraités

### Enjeux

Les institutions de retraite agréées pour la gestion des régimes doivent appeler et recouvrer les cotisations, mettre à disposition de chaque participant le compte annuel de ses points retraite, liquider et payer les allocations acquises au titre des activités relevant des régimes.

Les constats faits lors de l'exercice 2014 ont montré que près de 80 % des dossiers de droits directs des nouveaux retraités sont payés dans le mois qui suit celui de la date d'effet.

Dans un engagement d'amélioration de la qualité de service et pour éviter la rupture des revenus lors du passage à la retraite, lors d'une demande de réversion et pendant la durée de la retraite, les institutions de retraite s'engagent à améliorer ce résultat.

Lorsque le calcul de la retraite n'est pas complet, un premier paiement peut être effectué, sous la forme d'un « paiement provisoire » en attendant la régularisation du dossier.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à payer, en 2018, au minimum 90 % des dossiers de droits directs dans le mois qui suit celui de la date d'effet.**

*Indicateur de résultat : Part des dossiers de droits directs payés dans le mois qui suit celui de la date d'effet*

La progression du résultat sur la période 2015-2018 a été arrêtée en tenant compte d'une augmentation prévisionnelle des volumes de liquidations d'environ 17 % à compter de 2017 et des plans d'actions, soit :

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------|------|------|------|
| 80 % | 85 % | 86 % | 90 % |

L'indicateur de résultat est en partie dépendant du délai de transmission de la notification CNAV ; une vigilance particulière sera apportée à celui-ci.

De plus, le suivi du délai de traitement des réversions est prévu en plan d'actions.



## Objectif 1 : Garantir la continuité des ressources des retraités

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin   |
|---|---|
| Améliorer la part des dossiers de réversions d'allocataires payés dans le mois qui suit celui de la date de décès "PRC"   | Part des dossiers de réversions d'allocataires payés dans le mois qui suit celui de la date de décès PRC (indicateur en cours de calcul)                            |
| Réduire les stocks de liquidations  | Délai d'écoulement du stock de liquidation (instruction)  |
| Reduire le délai entre liquidation provisoire et définitive   | Délai de paiement définitif suite à un paiement provisoire  |
| Assurer la régularité du paiement des allocations   | Déclaration des incidents de paiement (100% des incidents déclarés lors des échéances de paiement)  |
| Mettre en place un cursus obligatoire et récurrent de mise à jour des connaissances des liquidateurs pour s'assurer que les compétences sont toujours en adéquation avec le niveau de qualité attendu | Cycle de formation disponible<br>Taux d'actualisation des compétences des gestionnaires.  |
| Rendre le niveau de service nécessaire à la performance attendue formalisée dans une convention de service type et déclinée entre les GPS et les plateformes.   | Livraison de la convention de service type (réflexion DSI-RC et GPS)<br>Indicateurs de disponibilité des applications par rapport à la convention de service "Type" |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

|  |   |
|--|---|
| Rechercher les bonnes pratiques dans les régimes Agirc et Arrco et avec l'inter-régimes, les expérimenter et les déployer                                    | Expérimentations dossiers liquidables sans attente de la notification CNAV, typologie complexité dossiers, automatisations traitements simples...)                  |
| Mettre à disposition les versions du SI intégrant les fonctionnalités convenues définies dans la feuille de route du SI-RC                                   | Respect de la feuille de route du SI-RC publiée aux Instances et comités fin de l'exercice précédent  |
| Mettre en œuvre le Plan de Transformation du Système d'Information de la Retraite Complémentaire (PTSI)  | Respect des jalons du Plan de Transformation du Système d'Information (PTSI)  |
| Rendre le niveau de service nécessaire à la performance attendue formalisée dans une convention de service type et déclinée entre les GPS et les plateformes | Livraison de la convention de service type (réflexion DSI-RC et GPS)<br>Indicateurs de disponibilité des applications par rapport à la convention de service "Type" |

## Objectif 2 : Assurer la qualité des liquidations

### Enjeux

Garantir l'exactitude du calcul des montants de retraite est au cœur du métier des régimes de retraite complémentaire. Pour les retraités et les titulaires d'une pension de réversion, c'est une revendication légitime et un facteur de confiance. Pour les régimes, c'est un enjeu de crédibilité et de confiance.

Les constats faits lors de l'exercice 2014 ont montré que, malgré une amélioration significative de l'ordre de 77 %, l'impact financier des anomalies constatées reste supérieur à la cible fixée en 2011 soit 0,40 %.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à limiter, en 2018, l'impact financier des anomalies au taux maximum de 0,40 %.**

*Indicateur de résultat : Impact financier des dossiers en anomalie*

La progression du résultat sur la période 2015-2018 a été arrêtée en tenant compte des plans d'actions, soit :

| 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|--------|--------|--------|--------|
| 0,50 % | 0,47 % | 0,44 % | 0,40 % |

Cet indicateur est issu des déclarations des groupes suite au contrôle normé de l'échantillon de dossiers. Des audits périodiques sont effectués et seront maintenus.

## Objectif 2 : Assurer la qualité des liquidations

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS  | Indicateurs de chemin  |
|--|--|
| Réduire les anomalies des dossiers liquidés  | Taux de dossiers liquidés sans anomalie  |
| Réaliser des analyses spécifiques sur les anomalies à forte incidence financière : étude systématique des plus grosses erreurs des dossiers de liquidation pour recherche des causes d'erreurs et alignement des plans d'actions | Alignement plan d'action GPS et anomalies par nature   |
| Réaliser la double validation avant mise en paiement des dossiers de liquidation dépassant le seuil de sécurité fédéral  | A définir en lien avec le dispositif fédéral de maîtrise des risques   |
| Mettre en place un cursus obligatoire pour les nouveaux liquidateurs de l'ensemble des GPS leur permettant d'être aptes à réaliser des mises en paiement définitives   | Taux de formation des nouveaux liquidateurs sur le socle de connaissances indispensables (100%)  |
| Mettre en place un cursus récurrent de mise à jour des connaissances des liquidateurs pour s'assurer que les compétences sont toujours en adéquation avec le niveau de qualité attendu   | Cursus de mise à jour des connaissances puis taux d'actualisation des compétences des gestionnaires  |
| Mettre en œuvre le dispositif communautaire de conduite du changement en liaison avec les évolutions des procédures du métier  | Taux de réalisation des actions d'accompagnement définies dans le plan d'accompagnement de l'amélioration de la liquidation : à définir au 4T 2015 |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations   | Indicateurs de chemin  |
|---|--|
| Simplifier la réglementation "liquidation" sur la validation des points "spécifiques" : chômage, services passés, maladie | Diffusion de l'instruction   |
| Décrire, avec les GPS, les emplois (activités, compétences) de cette activité en intégrant les évolutions                 | Fiche emploi créée   |
| Mettre à disposition des versions du SI conformément au besoin de gestion défini dans la feuille de route du SI-RC        | Respect de la feuille de route du SI-RC publiée aux instances et comités fin de l'exercice précédent |
| Mettre en œuvre le Plan de Transformation du Système d'Information de la Retraite Complémentaire (PTSI)                   | Respect des jalons du Plan de Transformation du Système d'Information                                |

## Objectif 3 : Améliorer le recouvrement des cotisations

### Enjeux

Les cotisations déclarées et réglées par les entreprises constituent la ressource indispensable au paiement des retraites complémentaires et les éventuels retards de règlement ont une incidence directe sur les besoins en fonds de roulement des régimes.

Compte tenu du mode de paiement trimestriel actuellement applicable, le taux de recouvrement Agirc-Arrco est de 73 %, moyenne qui marque toutefois une dispersion entre les institutions et qui doit pouvoir être réduite.

Au-delà de la mise en œuvre de la mensualisation des cotisations au 1<sup>er</sup> janvier 2016, pour les entreprises de plus de 9 salariés, qui accélère les échéances de recouvrement, le processus de recouvrement doit pouvoir être amélioré en allégeant les modalités administratives et en favorisant les recours amiables pour améliorer la trésorerie des régimes. C'est aussi le moyen d'éviter aux entreprises des régularisations de leur compte, toujours pénalisantes.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à avoir réalisé, au 31 décembre, le recouvrement des cotisations 2018 des entreprises à hauteur d'au moins 88 %.**

*Indicateur de résultat : Taux de recouvrement des cotisations de l'exercice N au 31/12/N*

La progression du résultat sur la période 2015-2018 a été arrêtée en tenant compte des plans d'actions, soit :

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------|------|------|------|
| 75 % | 88 % | 88 % | 88 % |

L'indicateur actuel n'est disponible que lors de la clôture comptable annuelle. La mise en place du projet « comptabilité auxiliaire » en lien avec Grecco permettra de définir de nouveaux indicateurs, plus fréquents, remontés par le « suivi d'activité ».

## Objectif 3 : Améliorer le recouvrement des cotisations

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin  |
|---|--|
| Mettre en œuvre les procédures définies par le mode opératoire communautaire  | Mise en œuvre de la procédure définie<br>Respect des calendriers (mensualisation, contentieux ...)                                     |
| Mettre en œuvre une périodicité plus régulière de l'indicateur du taux de recouvrement par période  | Disponibilité des données permettant le calcul de l'indicateur à la périodicité requise : par nature de cotisation                     |
| Mettre en œuvre l'optimisation du recouvrement en phase amiable   | Part des cotisations impayées recouvrée en phase amiable avant Inscription de Privilège (IP) (% / en nombre d'entreprises)             |
| Privilégier les solutions communautaires en matière de procédures contentieuses (dans le cadre de la mesure 5 de l'article 8)                                 | Transmission des conventions signées avec l'opérateur défini conjointement Fédérations / GPS   |
| Mettre en œuvre le dispositif communautaire de formation en liaison avec les évolutions des procédures du métier  | Taux de gestionnaires formés (action n°1 formation sur la mensualisation)  |
| Mettre en œuvre le dispositif communautaire de conduite du changement en liaison avec les évolutions des procédures du métier                                 | Taux de réalisation des actions des plans d'accompagnement (DSN/Mensualisation des cotisations/RNA/RNE/SDD et Comptabilité auxiliaire) |
| Rendre le niveau de service nécessaire à la performance attendue formalisée dans une convention de service type et déclinée entre les GPS et les plateformes. | Indicateurs de disponibilité des applications par rapport à la convention de service "Type"  |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations  | Indicateurs de chemin  |
|--|--|
| Faire évoluer le mode opératoire communautaire de recouvrement des cotisations   | Définition du nouveau mode opératoire  |
| Décrire, avec les GPS, les emplois (activités, compétences) de cette activité en intégrant les évolutions                  | Fiche emploi-repère (communautaire) créée et diffusée  |
| Mettre à disposition les versions du SI intégrant les fonctionnalités convenues définies dans la feuille de route du SI-RC | Respect de la feuille de route du SI-RC publiée aux Instances et comités fin de l'exercice précédent |
| Mettre en œuvre le Plan de Transformation du Système d'Information de la Retraite Complémentaire (PTSI)                    | Respect des jalons du Plan de Transformation du Système d'Information                                |

## Objectif 4 : Assurer un conseil de qualité dans le cadre de l'offre de service de l'Entretien Information Retraite (EIR)

### Enjeux

Les cotisants des régimes Agirc et Arrco, de 45 ans et plus, peuvent bénéficier d'un conseil de qualité pour les éclairer sur leur situation au regard de leurs droits à retraite et leurs perspectives à venir. Les institutions ont pour mission d'assurer ces points d'étape inter-régimes sur la totalité des droits du salarié pour éclairer ses choix futurs dans le cadre des dispositions législatives relatives à l'information des actifs.

La qualité de l'entretien dépend de la fiabilité des données et de la compétence des conseillers qui doivent pouvoir répondre pour l'ensemble des régimes, du moins en conseil de premier niveau. L'entretien information retraite participe de l'offre de service. Il permet également de fiabiliser les carrières et, le moment venu, d'accélérer le traitement des dossiers de retraite.

Après avoir réalisé 33 000 EIR en 2014, et dans un engagement d'amélioration du service, les institutions s'engagent à augmenter le nombre d'entretiens effectués, que ce soit à la demande du participant ou par des campagnes pilotées par les fédérations.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à réaliser, d'ici à 2018, un nombre d'Entretien Information Retraite au moins égal aux cibles fixées.**

*Indicateur de résultat : Nombre d'Entretien Information Retraite (EIR) réalisé par GPS*

La progression du nombre d'EIR réalisés dans les groupes (hors CICAS) sur la période 2015-2018 a été arrêtée en tenant compte de l'évolution prévisionnelle de demandes de retraite soit une augmentation de plus de 16 % en 2017, des nouveaux services et des plans d'actions, soit :

| 2015   | 2016          | 2017   | 2018   |
|--------|---------------|--------|--------|
| 37 000 | <b>50 000</b> | 40 000 | 40 000 |

L'indicateur pourra être précisé par comparaison avec les participants de plus de 45 ans éligibles à l'EIR.

## Objectif 4 : Assurer un conseil de qualité dans le cadre de l'offre de service de l'Entretien Information Retraite (EIR)

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin                                |
|---|--|
| Mettre en œuvre le plan EIR selon les actions et le nombre par GPS définis par les fédérations                      | Respect du plan EIR                                  |
| Certifier les compétences des conseillers menant les EIR par les dispositifs de branche (VAE ou parcours formation) | Taux de certification des conseillers menant des EIR |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations  | Indicateurs de chemin  |
|--|--|
| Définir les cibles d'EIR par groupe en s'appuyant sur le nombre de participants du GPS âgés de plus de 45 ans              | Cibles EIR par GPS   |
| Mettre à disposition les versions du SI intégrant les fonctionnalités convenues définies dans la feuille de route du SI-RC | Respect de la feuille de route du SI-RC publiée aux Instances et comités fin de l'exercice précédent |
| Mettre en œuvre le Plan de Transformation du Système d'Information de la Retraite Complémentaire (PTSI)                    | Respect des jalons du Plan de Transformation du Système d'Information                                |

## Objectif 5 : Mettre en œuvre le dispositif fédéral de la maîtrise des risques de la retraite complémentaire

### Enjeux

L'importance des fonds confiés par les entreprises et les participants justifie la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques garantissant la sécurité des engagements contractuels vis-à-vis des futurs retraités.

A ce jour, et même si des approches ont pu être mises en œuvre pour certains domaines ou dans le cadre des autres activités des groupes, il n'existe pas de dispositif global et homogène de maîtrise des risques partagé entre toutes les institutions.

Dans leur démarche d'homogénéisation de la sécurité, les fédérations ont engagé, dans une approche collective et d'échanges de bonnes pratiques entre les GPS, la définition d'un référentiel commun de maîtrise des risques Agirc-Arrco qui devra être déployé par les groupes et intégrera la dimension de lutte contre la fraude.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à mettre en œuvre, d'ici 2018, le dispositif de la maîtrise des risques de la retraite complémentaire.**

*Indicateur de résultat : Mesure, par un tiers extérieur, de la complétude du dispositif fédéral et de son déploiement*

La mesure de la complétude devra intervenir en 2018. D'ici là, il est prévu en parallèle :

- Identification des risques majeurs et co-construction des dispositifs : 2015 – 2016
- Déploiement des dispositifs : 2016 – 2017

A noter que pour le périmètre « métier retraite », certains jalons sont fixés en fonction des échéances des projets nationaux (DSN, paiement des cotisations, RNGD...).



## Objectif 5 : Mettre en œuvre le dispositif fédéral de la maîtrise des risques de la retraite complémentaire

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec la direction de l'audit des risques et du contrôle et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS  | Indicateurs de chemin   |
|--|---|
| Mettre en œuvre le dispositif fédéral sur le Périmètre Liquidation / Allocataires                                | Démarrage du déploiement du dispositif Fédéral Liquidation / Allocataires (cartographie des risques, résultats plans de contrôle, plans d'actions) : juillet 2016                                 |
| Mettre en œuvre le dispositif fédéral sur le Périmètre Actifs  | Démarrage du déploiement du dispositif Fédéral Actifs (cartographie des risques, résultats plans de contrôle, plans d'actions) : décembre 2016  |
| Mettre en œuvre le dispositif fédéral sur le Périmètre Action Sociale, Gestion financière, Gestion des instances | Démarrage du déploiement du dispositif Fédéral Action Sociale, Gestion financière, Gestion des instances (cartographie des risques, résultats plans de contrôle, plans d'actions) : décembre 2016 |
| Mettre en œuvre le dispositif fédéral sur le Périmètre Entreprises   | Démarrage du déploiement du dispositif Fédéral Entreprises (cartographie des risques, résultats plans de contrôle, plans d'actions) : juillet 2017  |
| Mettre en œuvre le dispositif fédéral sur le Périmètre Fonctions support   | Démarrage du déploiement du dispositif Fédéral Fonctions support (cartographie des risques, résultats plans de contrôle, plans d'actions) : juillet 2017  |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations  | Indicateurs de chemin   |
|--|---|
| Co-construire le dispositif fédéral sur le Périmètre Liquidation / Allocataires                                | Livraison dispositif Fédéral Liquidation / Allocataires (référentiel risques, plans de contrôle, plans d'actions) : décembre 2015                               |
| Co-construire le dispositif fédéral sur le Périmètre Actifs  | Livraison dispositif Fédéral Actifs (référentiel risques, plans de contrôle, plans d'actions) : juillet 2016  |
| Co-construire le dispositif fédéral sur le Périmètre Action Sociale, Gestion financière, Gestion des instances | Livraison dispositif Fédéral Action Sociale, Gestion financière, Gestion des instances (référentiel risques, plans de contrôle, plans d'actions) : juillet 2016 |
| Co-construire le dispositif fédéral sur le Périmètre Entreprises   | Livraison dispositif Fédéral Entreprises (référentiel risques, plans de contrôle, plans d'actions) : décembre 2016  |
| Co-construire le dispositif fédéral sur le Périmètre Fonctions support   | Livraison dispositif Fédéral Fonctions support (référentiel risques, plans de contrôle, plans d'actions) : décembre 2016  |

## Objectif 6 : Mettre à disposition des entreprises une situation à jour de leur compte

### Enjeux

Avec le recouvrement des cotisations, la mise à jour des « comptes entreprises » garantit la bonne affectation des cotisations et des encaissements individuels. Elle permet à l'entreprise d'afficher vis-à-vis de ses salariés, et de ses partenaires commerciaux, le respect de ses engagements vis-à-vis de la retraite complémentaire.

Cette opération doit être réalisée, dans le respect de la réglementation actuelle, au cours du premier semestre qui clôt l'exercice. Au 30 juin 2014, 84 % des situations des entreprises étaient ajustées.

Dans un engagement d'amélioration de la qualité de service pour permettre à l'entreprise de connaître sa situation et d'anticiper les éventuelles régularisations de charges, les institutions s'engagent, pour les déclarations reçues au cours de la période, à améliorer ce résultat.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à mettre à disposition auprès de 95 % des entreprises ayant transmis leur déclaration dans les délais, une situation à jour de leur compte, au plus tard au 30 juin de l'exercice d'envoi de la déclaration.**

*Indicateur de résultat : Taux des entreprises pour lesquelles les cotisations de l'exercice N-1 ont été calculées au 30/06/N suite au traitement des déclarations nominatives de salaires reçues dans les délais*

Les cibles de la période 2015-2018 ont été arrêtées en tenant compte de la Déclaration Sociale Nominative (DSN) et des plans d'actions. En effet, l'arrivée de la DSN à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 va faire évoluer les processus de gestion et devra donner lieu à la définition de nouvelles cibles.

| 2015 | 2016 | 2017  | 2018 |
|------|------|---|------|
| 90 % | 95 % | Cibles à définir à partir des résultats de la DSN |      |

L'indicateur actuel reste déclaratif et fait l'objet cependant d'audits réguliers. La mise en place du projet « Suivi d'activité » permettra de disposer d'une mesure plus complète, avec notamment l'inscription au compte de l'entreprise et plus fréquente.

## Objectif 6 : Mettre à disposition des entreprises une situation à jour de leur compte

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin  |
|---|--|
| Mettre en œuvre les procédures définies par le mode opératoire communautaire  | Mise en œuvre procédure définie<br>Respect des calendriers ( DSN, ...)   |
| Traiter les paiements non identifiés avant la date limite de l'annulation de l'ordre de paiement  | Part des ordres de prélèvement annulée (cible à confirmer)   |
| Ajuster les déclarations de salaires des entreprises en privilégiant les plus importantes (entreprises > 1000 salariés ou les plus importantes du portefeuille) | Part des entreprises pour lesquelles les cotisations ont été calculées et inscrites au compte suite au traitement des déclarations de salaires (entreprises de plus de 1000 salariés ou plus importantes du portefeuille, seuil à définir ). |
| Améliorer la dématérialisation des encaissements  | Taux de dématérialisation des encaissements (en % du nombre d'entreprises) ( analyse de l'évolution)   |
| Améliorer l'automatisation de la gestion de la déclaration  | Evolution du Taux d'automatisation DSN (cible à déterminer )   |
| Garantir la fiabilité des référentiels nationaux (RNE / RNA)  | Taux de rejet d'alimentation du RNE (entreprises actives)<br>Taux de rejet d'alimentation du RNA   |
| Déployer les formations communautaires définies pour répondre aux demandes de conseil des entreprises   | Taux de gestionnaires formés (DSN)   |
| Mettre en œuvre le dispositif communautaire de conduite du changement en liaison avec les évolutions des procédures du métier                                   | Taux de réalisation des actions des plans d'accompagnement (DSN/Mensualisation des cotisations/RNA/RNE/SDD et Comptabilité auxiliaire)   |
| Rendre le niveau de service nécessaire à la performance attendue formalisée dans une convention de service type et déclinée entre les GPS et les plateformes    | Indicateurs de disponibilité des applications par rapport à la convention de service "Type"  |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arcco

| Actions Fédérations   | Indicateurs de chemin  |
|---|--|
| Faire évoluer le mode opératoire communautaire de recouvrement des cotisations  | Définition nouveau mode opératoire   |
| Suivre la montée en charge de la DSN, l'impact sur les mises à jour des comptes entreprises et définir les cibles pour les exercices 2017 et 2018 | Définition des cibles pour les exercices 2017 et 2018  |
| Mettre à disposition les versions du SI intégrant les fonctionnalités convenues définies dans la feuille de route du SI-RC                        | Respect de la feuille de route du SI-RC publiée aux Instances et comités fin de l'exercice précédent |
| Mettre en œuvre le Plan de Transformation du Système d'Information de la Retraite Complémentaire (PTSI)   | Respect des jalons du Plan de Transformation du Système d'Information                                |

## Objectif 7 : Garantir une information de qualité aux actifs

### Enjeux

Les traitements des situations individuelles issues des déclarations de salaires, des périodes de chômage et des périodes de maladie, alimentent les points retraite du compte de chaque salarié. Ils permettent de mettre à disposition des participants leurs comptes de points, de garantir l'exhaustivité des droits et de faciliter la liquidation de la retraite.

Au 30 juin 2014, 80 % des participants actifs ont à leur disposition leurs comptes de points actualisés des salaires de l'année précédente.

Dans un engagement d'amélioration de la qualité de service pour permettre au participant de connaître sa situation, les institutions s'engagent à améliorer ce résultat pour les déclarations des entreprises reçues sur la période.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent, d'ici 2016, à mettre à jour les comptes participants au 30 juin N, au taux minimum de 90 %.**

*Indicateur de résultat : Taux de mise à jour, dans les fichiers centraux, des droits cotisés N-1 au 30 juin N*

L'arrivée de la Déclaration Sociale Nominative (DSN) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 va faire évoluer les processus de gestion et devra donner lieu à la définition de nouvelles cibles, soit :

| 2015 | 2016 | 2017            | 2018 |
|------|------|-----------------|------|
| 85 % | 90 % | Cible à définir |      |

L'indicateur actuel mesure les mises à jour au titre des points cotisés ; il conviendra de prendre en compte les autres droits acquis.

## Objectif 7 : Garantir une information de qualité aux actifs

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS  | Indicateurs de chemin   |
|--|---|
| Garantir la fiabilité des référentiels nationaux   | Taux d'anomalies RNI  |
| Améliorer les délais de traitement des rectifications de carrières dans le cadre de l'information des actifs   | Part des demandes de rectifications de carrières traitées en information des actifs dans les délais                                       |
| Améliorer la certification des identifiants des participants   | Taux de certification des participants actifs   |
| Mettre en place une interlocution unique pour les actifs suite à la livraison du RNGD (Mesure 6 de l'article 8)  | Processus mis en œuvre pour les gestionnaires   |
| Poursuivre la fiabilisation de masse des cohortes éligibles à l'information des actifs   | Part des comptes participants fiabilisés / total des comptes participants des cohortes éligibles à l'Information des actifs de l'exercice |
| Mettre en place un cursus obligatoire et récurrent de mise à jour des connaissances des gestionnaires "individu" pour s'assurer que les compétences sont toujours en adéquation avec le niveau de qualité attendu dans la fiche emploi créée | Cursus de mise à jour des connaissances<br>Taux d'actualisation des compétences des gestionnaires   |
| Mettre en œuvre le dispositif communautaire de conduite du changement en liaison avec les évolutions des procédures métier   | Taux de réalisation des actions des plans d'accompagnement  |
| Rendre le niveau de service nécessaire à la performance attendue formalisée dans une convention de service type et déclinée entre les GPS et les plateformes.  | Indicateurs de disponibilité des applications par rapport à la convention de service "Type"   |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations  | Indicateurs de chemin   |
|--|---|
| Suivre la montée en charge de la DSN, l'impact sur les mises à jour des comptes participants et définir les cibles pour les exercices 2017 et 2018 | Définition des cibles pour les exercices 2017 et 2018   |
| Décrire, avec les GPS, les emplois (activités, compétences) de cette activité en intégrant les évolutions  | Fiche emploi-repère (communautaire) créée et diffusée   |
| Mettre à disposition les versions du SI intégrant les fonctionnalités convenues définies dans la feuille de route du SI-RC                         | Respect de la feuille de route du SI-RC publiée aux Instances et comités fin de l'exercice précédent. |
| Mettre en œuvre le plan de transformation du SI-RC (PTSI)  | Respect des jalons du PTSI  |

## Objectif 8 : Assurer un service de qualité aux clients

### Enjeux

Les régimes Agirc et Arrco doivent moderniser les échanges avec les clients et faire évoluer leurs offres de services en mesurant régulièrement le niveau de satisfaction et les éventuelles nouvelles attentes des clients.

Les institutions s'engagent à mesurer le niveau de satisfaction de leurs clients en réalisant des enquêtes de satisfaction selon un format homogène et défini avec les fédérations pour développer des services permettant d'établir une relation personnalisée et de simplifier les échanges avec les clients.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent, d'ici 2018, et après un état des lieux de l'existant dans les groupes en 2016, à réaliser des enquêtes de satisfaction permettant de mesurer la satisfaction des clients de la Retraite Complémentaire**

*Indicateur de résultat : Taux de satisfaction à préciser après définition enquête par domaine*

Le calendrier a été arrêté en tenant compte des chantiers de la période et par domaine :

| 2016              | 2017                | 2018                   |
|-------------------|---------------------|------------------------|
| Domaine individus | Domaine entreprises | Définition progression |

## Objectif 8 : Assurer un service de qualité aux clients

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin   |
|---|---|
| Promouvoir auprès des entreprises les e-services selon les calendriers définis par les fédérations          | Pourcentage de comptes actifs (évolution à définir)   |
| Promouvoir auprès des actifs les e-services selon les calendriers définis par les fédérations               | Pourcentage de comptes actifs (évolution à définir)   |
| Promouvoir auprès des allocataires les e-services selon les calendriers définis par les fédérations         | Pourcentage de comptes actifs (évolution à définir)   |
| Garantir une réponse aux réclamations dans les meilleurs délais   | Part des réclamations traitées dans les délais (dans les 15 jours calendaires)                  |
| Former les collaborateurs aux nouveaux services   | A définir selon le calendrier nouveaux services et plan de transformation de la relation client |
| Mettre en œuvre le plan de transformation du SI-RC (Front office) dont la mise à disposition des e-services | Respect des jalons du PTSI  |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations  | Indicateurs de chemin  |
|--|--|
| Construire avec les GPS le Plan de Transformation de la Relation Client (PTRC) | Plan de transformation de la relation client<br>Définition des e-services et de leur calendrier de déploiement |
| Définition des enquêtes et des modes opératoires                               | Enquêtes et modes opératoires  |

## REDUCTION DES COÛTS DE GESTION

| Objectifs  | Indicateurs de résultat  | Cibles 2018   |
|--|--|---|
| Réduire les dépenses de gestion des régimes Agirc et Arrco   | <i>Respect de la trajectoire des dépenses</i>  | 1 600 Md€ (euros 2013)  |
| Respecter l'objectif d'évolution des dépenses de personnel et mettre en œuvre les actions de réallocation RH | <i>Evolution des dépenses de personnel</i>   | Réduction de 4 % sur 2016-2018  |
| Se conformer aux budgets validés dans le cadre de l'autorisation préalable des fédérations                   | <i>Respect du budget (montant et destinations) validé</i>  | Dépenses annuelles visées par la résolution 3 au maximum égales aux budgets validés |
| Faire converger les coûts des fonctions de la gestion de la RC   | <i>Indicateur à définir</i>  | À définir   |
| Poursuivre la mutualisation au sein des régimes Agirc et Arrco   | <i>Indicateur à définir au regard de la participation aux achats et aux mutualisations</i>                         | A définir   |
| Accroître l'efficacité de l'action sociale   | <i>Indicateur à définir sur la base de l'étude 2014 et de l'amélioration du ratio coût de gestion/bénéficiaire</i> | A définir   |



## Objectif 9 : Réduire les dépenses de gestion des régimes Agirc et Arrco

### Enjeux

Dans un contexte de déficit technique des régimes, et conformément à l'article 8 de l'Accord national interprofessionnel du 13 mars 2013, le groupe de travail prévu par cet article a proposé, fin 2013, aux partenaires sociaux de poursuivre la rationalisation des coûts de gestion des institutions de retraite complémentaire.

L'enjeu pour les gestionnaires de la retraite complémentaire est de contribuer, en complément des négociations engagées par les partenaires sociaux sur l'avenir des régimes, à leur équilibre par la recherche constante de la diminution des prélèvements opérés sur les cotisations au titre de la gestion.

Pour ce faire, et en s'appuyant notamment sur les recommandations prévues au titre de la simplification du produit retraite, de l'optimisation du système d'information et de la communication, les dépenses des régimes doivent être ramenées de 1,9 Md€ en 2012 à 1,6 Md€ (valeur 2013) à l'horizon 2018.

Compte tenu de la réduction constatée à fin 2014, les économies à réaliser d'ici fin 2018 représentent 178 M€, soit 60 % de la cible de 300 M€.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent, à réduire leurs dépenses de gestion pour respecter la trajectoire et la cible de 1,6 Md€ (valeur 2013) à l'horizon 2018**

*Indicateur de résultat : Respect de la trajectoire par groupe*

Les trajectoires, par année et par groupe, communiquées pour la première fois le 1<sup>er</sup> août 2014, sont actualisées chaque année pour tenir compte des dépenses de gestion constatées à la clôture, des budgets validés et de l'actualisation de l'impact des différentes mesures de réduction par année de mise en œuvre et par GPS suite aux travaux faits collectivement pour les résolutions 1, 3, 4 et 5.

Les valeurs annuelles mises à jour en mai 2015 sont les suivantes :

| 2015     | 2016     | 2017     | 2018     |
|----------|----------|----------|----------|
| 1 741 M€ | 1 716 M€ | 1 667 M€ | 1 600 M€ |

Les mises à jour de cible font l'objet d'une communication annuelle.

## Objectif 9 : Réduire les dépenses de gestion des régimes Agirc et Arrco

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif sont directement liées aux mesures d'économies identifiées dans les résolutions de l'article 8.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin  |
|---|--|
| Contribuer à la mise en place d'une MOA fédérale RC par la mise à disposition de ressources pour mutualiser les dépenses                    | Ressources du GPS intervenant dans la MOA fédérale   |
| Faire évoluer l'organisation suite à la désignation, pour les adhésions, d'un seul GPS par département                                      | Réduction des effectifs affectés à la prospection  |
| Mettre en œuvre les décisions et procédures de transfert des stocks d'adhésions d'entreprises relevant de plusieurs GPS                     | Entreprises transférées selon le calendrier  |
| Mettre en œuvre le mode de paiement dématérialisé des cotisations défini par les Fédérations  | Utilisation de la solution communautaire   |
| Mettre en œuvre l'interlocution unique pour les actifs définie par les Fédérations  | Mise en œuvre selon le calendrier (à définir)  |
| Faciliter la mise en place de l'interlocution en liquidation par les CICAS  | Transfert des flux d'interlocution en liquidation vers les CICAS   |
| Utiliser l'opérateur commun choisi pour optimiser les paiements d'allocations à l'étranger  | Utilisation opérateur  |
| Mettre en œuvre les décisions et procédures de transfert des poly-pensionnés  | Poly-pensionnés transférés selon le calendrier (à définir)   |
| Collaborer à la prise en compte des évolutions du périmètre du SI-RC (PTSI)   | A définir avec la feuille de route et après criblage 2015  |
| Contribuer au transfert des compétences informatiques liées à l'élargissement du périmètre du SI-RC et à la cible de deux plates-formes     | Projection de l'activité informatique et des ressources internes dans le cadre du chantier 3 sur les ressources humaines |
| Communiquer dans les délais les données et informations nécessaires aux mises à jour de la trajectoire de réduction des dépenses de gestion | Respect des échéances  |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations  | Indicateurs de chemin   |
|--|---|
| Réaliser les études d'impacts communautaires nécessaires à la mise en œuvre des mesures de simplification du produit retraite    | Etudes d'impacts selon calendrier des mesures                     |
| Dans le cadre du PTSI et de ses impacts potentiels pour les GPS, co-construction et mise à jour d'un plan d'actions pluri-annuel | Plan d'actions pluriannuel  |
| Mettre à jour et communiquer les trajectoires de réduction des dépenses de gestion par GPS                                       | Optimisation de la date de communication des trajectoires par GPS |

## Objectif 10 : Respecter l'objectif d'évolution des dépenses de personnel et mettre en œuvre les actions de réallocation des ressources humaines

### Enjeux

Dans un ensemble au sein duquel les dépenses de personnel représentent près de 60 % des charges de gestion, la maîtrise des politiques RH est nécessairement au cœur de l'objectif global de réduction des coûts.

Le poids des dépenses de personnel et les mesures de simplification du produit retraite et d'optimisation de l'informatique impliquent une attention particulière en termes d'évolution des effectifs et des rémunérations mais également en termes d'accompagnement, de gestion des compétences ou encore de formation du personnel.

Au niveau de la branche (effectifs retraite complémentaire et autres activités des groupes), 4 000 personnes atteindront l'âge de 62 ans sur la période 2015 à 2018, et pourront partir éventuellement en retraite. Sur les autres motifs de départ, ce sont également 4 000 autres personnes qui seraient concernés, soit un total général branche de 8 000 personnes.

### Cible

#### **Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à respecter l'objectif d'évolution des dépenses de personnel**

*Indicateur de résultat : Evolution des dépenses de personnel*

Chaque année et au plus tard en juin, l'objectif d'évolution des dépenses de personnel de l'exercice suivant est fixé à partir des travaux de mise à jour de la trajectoire. La cible concernant l'exercice 2015 a été circularisée aux institutions en juillet 2014 et fixait une réduction de 1,8 % par rapport à 2013.

**Sur l'ensemble de la période 2016 – 2018, les dépenses de personnel doivent diminuer d'environ 4 %.**

Pour 2016 :

- Compte tenu de la nature des économies (ETP, autres charges) par activité impactée, et dans le prolongement des exercices 2014 et 2015, les dépenses de personnel devraient diminuer de 1 % (10 M€)
- Toutefois, dans le contexte de mensualisation des cotisations et de démarrage très progressif de la DSN, les dépenses de personnel ne doivent pas dépasser l'objectif de 2015.

Les mises à jour de la cible font l'objet d'une instruction annuelle.

## Objectif 10 : Respecter l'objectif d'évolution des dépenses de personnel et mettre en œuvre les actions de réallocation des ressources humaines

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin   |
|---|---|
| Mieux utiliser les outils de branche "Observatoire des métiers", "Bourse de l'emploi" et "Formation" : meilleurs taux de fréquentation, échanges de bonnes pratiques, mutualisations et mises en commun                               | Annonces postées sur la "Bourse de l'Emploi"<br>Participation aux études de "l'Observatoire des Métiers et des Qualification" (100% des données demandées aux GPS)<br>Salariés retraite complémentaire en formation au "Centre de Formation et des Expertises Métier" |
| Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettant d'associer une politique d'emploi adaptée, recrutements dans les domaines concernés par l'approche budgétaire (informatique, MOA, CICAS), | A définir en lien avec le déploiement de la GPEC  |
| Contribuer au transfert des compétences informatiques liées à l'élargissement du périmètre du SI-RC et à la cible de deux plates-formes   | Projection de l'activité informatique et des ressources internes dans le cadre du chantier 3 sur les ressources humaines  |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations   | Indicateurs de chemin                    |
|---|--|
| Accompagner les GPS dans la mise en œuvre des actions de réallocation des ressources humaines liées aux mesures de simplification du produit retraite | Actions d'accompagnement                 |
| Accompagner les GPS dans la mise en œuvre des actions de réallocation des ressources humaines informatiques   | Actions d'accompagnement                 |
| Actualiser et communiquer l'objectif annuel d'évolution des dépenses de personnel   | Optimisation de la date de communication |

## Objectif 11 : Se conformer aux budgets validés dans le cadre de l'autorisation préalable des fédérations

### Enjeux

La recherche d'une plus grande mutualisation dans une optique de forte réduction des coûts nécessite l'extension de la part budgétisée par les fédérations. Aussi, et en application de la résolution 3 de l'article 8, la procédure budgétaire placée sous pilotage fédéral concerne dorénavant les dépenses affectées à la retraite complémentaire au titre de l'informatique, de la maîtrise d'ouvrage, du réseau CICAS et de la communication.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à respecter les budgets validés pour les dépenses affectées à la retraite complémentaire au titre de l'informatique, de la maîtrise d'ouvrage, du réseau CICAS et de la communication, tout en optimisant l'utilisation des ressources.**

*Indicateur de résultat : respect du budget (montant, destinations et conformité aux objectifs de la RC) validé,*

Le respect du budget validé sera apprécié chaque année :

- Lors de la communication de l'estimé en septembre de l'année
- Après la clôture de l'exercice

### Plan d'actions

Le processus d'autorisation préalable a été mis en place en 2014 pour les budgets 2015. Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont opérationnelles.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS  | Indicateurs de chemin   |
|--|---|
| Respecter les processus d'autorisation budgétaire et de criblage opérationnel mis en œuvre par les Fédérations | Transmission des données au format et selon l'échéance prévisionnelle communiquée |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations  | Indicateurs de chemin             |
|--|-----------------------------------|
| Communiquer les informations nécessaires à la mise en œuvre annuelle du processus d'autorisation préalable | Instruction et notice explicative |

## Objectif 12 : Faire converger les coûts des fonctions de la gestion de la Retraite Complémentaire

### Enjeux

Les dépenses de gestion administrative de la retraite complémentaire font l'objet, depuis quelques années, d'études visant à calculer les coûts unitaires par grand domaine d'activité.

Au-delà de la cible de réduction des charges de gestion à horizon 2018 et dans une ambition d'amélioration continue, le comité de pilotage AGIRC-ARRCO a demandé d'approfondir les travaux d'analyse des coûts de gestion pour se comparer, rechercher les meilleures pratiques et réduire les écarts de coûts entre groupes pour une même fonction.

Cette utilisation approfondie de la comptabilité analytique traduit la volonté de se comparer pour s'améliorer collectivement.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à faire converger les coûts des fonctions de la gestion de la Retraite Complémentaire.**

La démarche devra notamment intégrer le traitement des sujets suivants :

- Réconciliation périmètres des charges nettes : comptes individuels, combinés et analytique
- Répartition des charges et comptabilité analytique
- Référentiels des fonctions de gestion de la retraite. À titre d'illustration, les coûts de gestion 2014 sont analysés selon les fonctions :
  - o Entreprises
  - o Gestion des déclarations nominatives
  - o Carrières et droits
  - o Liquidation
  - o Allocataires
  - o CICAS
  - o Informatique (MOE)
  - o Maîtrise d'ouvrage (MOA)
  - o Communication
  - o Finances
  - o Moyens généraux – RH
  - o Pilotage - Direction générale
- Définition Indicateur de résultat : le ou les indicateurs à définir, devraient fixer les marges de dispersion des coûts unitaires admises
- Comparaison des résultats et actions

## Objectif 12 : Faire converger les coûts des fonctions de la gestion de la Retraite Complémentaire

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif doivent être identifiées avec les groupes de protection sociale.

La mise en œuvre de la démarche sera lancée dès septembre pour une co-construction du plan d'actions d'ici décembre 2015.

## Objectif 13 : Poursuivre la mutualisation au sein des régimes Agirc et Arrco

### Enjeux

Le chantier 5 de la résolution sur l'informatique, dans une stratégie collective et d'optimisation des coûts de la retraite et des groupes, a permis de construire un dispositif d'achat informatique communautaire.

Au-delà de la cible de réduction des charges de gestion à horizon 2018 et dans une ambition d'amélioration continue, le comité de pilotage AGIRC-ARRCO a demandé d'élargir le périmètre de ce dispositif et de rechercher de nouvelles opportunités de mutualisation.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à contribuer à l'élargissement des activités mutualisées en participant aux achats communautaires d'une part et en proposant de nouvelles opportunités de mutualisation d'autre part.**

*Indicateur de résultat : à définir*

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif sont reprises ci-après. Les travaux concernant la recherche de nouvelles opportunités de mutualisation amèneront à revoir ces plans d'actions.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin  |
|---|--|
| Contribuer activement à la réalisation d'achats informatiques communautaires selon le dispositif mis en place par les fédérations | Participation aux 10 achats communautaires identifiés par le comité d'achats informatiques |
| Contribuer activement aux études d'opportunités sur les achats d'impression, de routage et autres achats liés à la communication  | Opportunités identifiées au titre des achats communication                                 |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations   | Indicateurs de chemin                        |
|---|--|
| Co-construire le dispositif d'achats communautaires sur la base des travaux effectués pour les achats informatiques | Dispositif d'achat communautaire Agirc-Arrco |
| Favoriser les expérimentations de nouvelles opportunités de mutualisation   | Nouvelles mutualisations                     |



## Objectif 14 : Accroître l'efficacité de l'action sociale Agirc - Arrco

### Enjeux

Pour la période 2014-2018, quatre nouvelles orientations permettent de renforcer l'engagement des régimes autour de la prévention et de l'accompagnement du grand âge, tout en intégrant d'autres préoccupations : accompagner le retour à l'emploi des actifs les plus fragiles et répondre aux besoins des aidants familiaux.

Le comité de pilotage Agirc - Arrco a demandé que l'action sociale s'intègre dans la démarche de maîtrise des coûts de gestion.

### Cible

**Les institutions Agirc et Arrco s'engagent à accroître l'efficacité de l'action sociale.**

*Indicateur de résultat : à définir autour de la notion d'amélioration du coût de gestion par bénéficiaire*

La cible doit être précisée sur la base des résultats de l'étude des coûts de l'action sociale 2014 attendus pour l'été 2015.

## Objectif 14 : Accroître l'efficacité de l'action sociale Agirc-Arrco

### Plan d'actions

Les principales actions contribuant à l'atteinte de l'objectif ont été identifiées avec les groupes de protection sociale et sont reprises ci-après.

#### ❖ Groupes de protection sociale

| Actions GPS   | Indicateurs de chemin   |
|---|---|
| Inscrire la politique d'action sociale du groupe dans le cadre des orientations prioritaires 2014-2018 de l'action sociale des régimes  | Progression de la part de la dotation d'action sociale affectée aux orientations prioritaires (%)                           |
| Permettre au plus grand nombre de bénéficier des actions du socle commun : Prestations modélisées, Centres de prévention, Espaces emploi, Parc Agirc-Arrco et CRCAS                       | Evolution N/N-1 du nombre de bénéficiaires d'actions du socle commun du GPS   |
| Après une phase d'identification, augmenter le nombre de bénéficiaires de l'action sociale  | Evolution N/N-1 du nombre de bénéficiaires :<br>- financements collectifs<br>- actions de service                           |
| Mettre en place le référentiel d'analyse des coûts de l'action sociale Agirc-Arrco défini en 2014   | Date de retour / complétude et pertinence des données   |
| Réduire les coûts de gestion de l'action sociale pour contribuer à l'équilibre des régimes Agirc et Arrco en agissant notamment sur les commissions sociales et les dépenses de personnel | Taux de réduction des coûts de gestion (métier action sociale et support) par an  |
| Prendre en compte l'évolution des métiers recommandée dans le profil prospectif des métiers de l'action sociale   | Décrire au niveau communautaire et diffuser les fiches emplois-repères (activités, compétences) en intégrant les évolutions |
| Développer les compétences des collaborateurs en matière d'écoute, de conseil et d'orientation  | Taux des collaborateurs en charge de la mission "ECO Hébergement" formés  |
| Limiter les investissements sur le SI en Action Sociale à l'outil majoritaire AS-Net après co-construction de la feuille de route   | A définir par rapport aux investissements informatiques au titre de l'action sociale  |
| Mettre à jour l'outil SIRAS qui recense les actions du socle commun   | Taux de mise à jour   |

#### ❖ Fédérations Agirc et Arrco

| Actions Fédérations  | Indicateurs de chemin  |
|--|--|
| Donner de la visibilité sur les actions du socle commun pour en faciliter le déploiement par les groupes pilotes   | Mise à disposition des GPS pilotes des données facilitant leur pilotage pluriannuel      |
| Effectuer un retour individualisé vers chaque GPS et partager les référentiels d'analyse des coûts et les benchmarks afin de maximiser le partage des bonnes pratiques | Présentation préalable des résultats aux comités (Action Sociale et Contrôle de gestion) |

2018  
2015



**CONTRATS**  
d'objectifs  
et de moyens  
de la retraite complémentaire