

**ORIENTATIONS GENERALES DE LA BRANCHE POUR LA PERIODE 2018-2020  
DANS LESQUELLES S'INSCRIVENT LES TRAVAUX  
DES OUTILS DE LA BRANCHE  
- Propositions -**

Dans le cadre de ses attributions, la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation a notamment pour rôle de :

- définir les orientations triennales, les priorités et les objectifs de formation de la branche, en s'appuyant notamment sur les travaux de l'Observatoire des métiers, et en informe les entreprises et leurs salariés.
- fixer les orientations stratégiques du Centre de formation et des expertises métiers et de l'observatoire des métiers et des qualifications, en fonction des priorités de la branche.

La détermination des orientations générales de la branche pour la période 2018-2020 doit prendre en compte les facteurs du contexte dans lequel les entreprises de la branche retraite complémentaire et prévoyance vont être amenées à développer leurs activités durant cette période.

**1. LES FACTEURS DU CONTEXTE**

Les entreprises de la branche exerceront leurs activités dans un contexte caractérisé par l'amplification des tendances d'ores et déjà à l'œuvre, au premier rang desquelles la diffusion à grande échelle du numérique et de la digitalisation de la société dans son ensemble :

- Adoption d'une logique considérant le client comme point de départ de la chaîne d'activités ;
- Construction d'une offre conçue dans des logiques transverses et pluridisciplinaires ;
- Conciliation entre l'industrialisation des traitements de masse et la personnalisation des solutions proposées ;
- Logique globale de service au client, conduisant à la prise en compte des dimensions relationnelles et commerciales dans les différents métiers ;
- Fonctionnement au quotidien marqué par le recours au mode projet ;
- Montée en puissance des plateformes collaboratives qui bousculent les organisations pyramidales et mettent en avant les notions de co-conception, et de co-production, qu'accompagne le besoin d'autonomie et d'initiative des salariés.

Au nombre des éléments de tendance qui vont trouver leur prolongement effectif sur la période 2018-2020, figurent notamment :

- La mise en œuvre de décisions des Pouvoirs publics et des Partenaires sociaux
  - mise en œuvre des dispositions de l'ANI du 30 octobre 2015, et notamment l'établissement des bases du régime unifié ;
  - généralisation de la Déclaration Sociale Nominative ;
  - mise en place du tiers payant généralisé pour la médecine de ville, même si la décision du conseil constitutionnel en réduit dans l'immédiat la portée ;
  - mesures de simplification de la gestion conjuguant économies et amélioration du service aux ressortissants des régimes, tant au profit des entreprises que des individus ;
  - adaptation de l'enveloppe globale de la dotation de gestion à la trajectoire de réduction des dépenses ;
  - extension de la part budgétisée par les fédérations ;
  - pilotage fédéral sur l'ensemble du périmètre informatique de la retraite complémentaire.
- Le déploiement de l'accord du 30 septembre 2014, relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- La réalisation des contrats d'objectifs et de moyens 2015-2018, axés sur la performance du produit retraite et sur la performance économique et sociale de la gestion ;
- La poursuite des rapprochements d'entreprises de la branche dans un cadre maîtrisé ;
- Le départ en retraite de collaborateurs : 11% des effectifs 2015 soit 3 450 salariés seraient susceptibles de partir en retraite entre 2019 et 2022.

Les entreprises de la branche seront ainsi amenées à concilier optimisation de la performance économique et sociale, amélioration de la qualité de service, notamment par une individualisation des réponses apportées et, pour la part des activités concurrentielles, différenciation grâce à des solutions innovantes.

## **2. ORIENTATIONS GENERALES DE LA BRANCHE**

Dans ce contexte, il est proposé que les orientations dans lesquelles devront s'inscrire les travaux des outils de la branche soient centrées sur les aides à apporter aux entreprises et aux salariés de la branche, en vue :

- de maîtriser les conséquences des évolutions technologiques, économiques, réglementaires et organisationnelles du secteur professionnel ;
- d'assurer une meilleure anticipation et accompagnement des évolutions prévisibles en termes d'emplois, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

- d'adapter les compétences des collaborateurs aux emplois futurs ;
- de faciliter les mobilités professionnelles ;
- d'encourager l'insertion de nouveaux entrants, en particulier par le biais de l'apprentissage et du contrat de professionnalisation ;
- de favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap et plus généralement de prendre en compte la dimension de la diversité ;
- d'assurer la transmission des compétences et des savoirs.

### *2.1. La déclinaison pour l'observatoire des métiers et des qualifications*

Ainsi que confirmé par l'accord de branche du 30 septembre 2014, l'observatoire des métiers et des qualifications a pour objectif d'assurer le suivi et d'anticiper l'évolution des différents types de métiers, de détecter les métiers émergents ou sensibles et d'identifier les emplois fragilisés ou correspondant à de faibles niveaux de qualification.

Dans cette perspective, les travaux de l'observatoire doivent être centrés sur :

- Le repérage des emplois pour lesquels seraient identifiées des variations significatives, tant quantitatives que qualitatives visant la variation d'activités ou de compétences mises en œuvre, afin de disposer d'un éclairage sur le contenu de ces métiers, les activités qu'ils mettent en œuvre, les conditions dans lesquelles ils s'exercent, les niveaux de qualification requis et les parcours professionnels qu'ils autorisent.
- l'identification des métiers en tension (métiers présentant de réelles difficultés de recrutement),
- le renforcement de la base de données sur l'état des ressources humaines de la profession, pour mieux cerner les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation, les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins, les pratiques de gestion des ressources humaines, et aider ainsi aux travaux préparatoires aux négociations de la branche ;

Le délai de réactivité de mise en œuvre et de conclusion des études conduites par l'observatoire devra être adapté au rythme des transformations, notamment par l'optimisation des différentes phases de réalisation et par la priorisation des études à mener.

## *2.2. La déclinaison pour le centre de formation et des expertises métiers*

La maîtrise des activités de gestion constitue un enjeu essentiel pour les entreprises de la branche, dont l'un des enjeux – RH et managérial– porte sur le passage à la démarche plaçant le client et la qualité au cœur de la stratégie.

L'accompagnement de cette évolution, induite notamment par les technologies de l'information et de la communication, et par de nouvelles organisations basées sur une approche transverse de l'entreprise, permettant l'adoption d'une vision d'ensemble du service offert, impose un investissement en termes de formation professionnelle, afin de permettre aux salariés, quels que soient leurs catégories professionnelles et leurs emplois, de s'adapter au mieux aux changements professionnels qu'ils sont amenés à vivre.

En effet, l'accroissement de la relation avec le client, l'élargissement des offres de produits et de services, l'évolution des modes et des outils de travail, des dispositions réglementaires impliquent de développer notamment, des compétences en :

- Typologie de la clientèle.
- Offre produits et services.
- Environnement de la protection sociale.
- Réglementation (retraite, prévoyance, santé, Solvabilité II, risques...).
- Systèmes d'information et NTIC.
- Analyse, contrôle et gestion des risques.
- Orientation client.
- Techniques d'écoute, d'argumentation et de négociation.

De même, le fonctionnement des entreprises de plus en plus ancré dans des logiques transverses, ainsi que la généralisation du mode projet ouvrent la voie à de multiples recompositions des parcours professionnels : faciliter et accompagner les mobilités professionnelles devient un enjeu stratégique pour la branche.

Dans cette perspective, la reconnaissance organisée des compétences mises en œuvre, via un processus de certification, constitue un axe majeur.

La transmission des savoirs est également une problématique RH qui devrait se renforcer dans les années qui viennent, en parallèle du recrutement, de la formation et de l'intégration, dans un contexte de mixité intergénérationnelle, que les services RH et les managers auront à gérer.

**Eu égard aux tendances d'évolution des groupes de protection sociale, il apparaît que les six orientations suivantes pourraient être retenues pour 2018 :**

- l'accompagnement du changement (modes d'organisation et évolutions technologiques) ;
- la facilitation des mobilités professionnelles ;
- le développement des dispositifs de certification, en lien avec les dispositions de l'accord du 3 mai 2016 ;

- la mutualisation des actions de formation et le développement de leur réalisation par bassin d'emploi ;
- l'insertion professionnelle ;
- la déclinaison des accords de branche (mise en œuvre des actions de formation découlant des accords conclus dans la branche, dont celui du 30 septembre 2014 et du 3 mai 2016).

C'est dans le cadre de ces orientations générales qu'il est proposé que le centre de formation inscrive son offre de formation, dans le respect de ses domaines d'activité.

## ANNEXE 2 : EFFORT DE FORMATION DE LA BRANCHE

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Effort de formation en % de la masse salariale	4,34%	4,51%	4,62%	4,66%	4,90%	4,56%	4,77%	4,33%	4,19%	4,7%