
Groupe de travail paritaire article 8

de l'accord national interprofessionnel du 13 mars 2013 relatif aux retraites complémentaires

Relevé de conclusions de la réunion du 29 novembre 2013

1 Le groupe de travail paritaire institué par l'article 8 de l'accord du 13 mars 2013 sur les retraites complémentaires adopte les 8 résolutions proposées par le Comité de pilotage Agirc-Arrco en vue de la poursuite de la rationalisation des coûts de gestion des institutions de retraite complémentaire (document en annexe).

En tant que de besoin, ces résolutions feront l'objet d'une mise en œuvre par des décisions des commissions paritaires Agirc Arrco ou par des décisions des conseils d'administration de l'Agirc et de l'Arrco. La mise en œuvre de ces orientations fera l'objet d'un suivi, au moins annuel, par le Comité de pilotage Agirc-Arrco.

Le groupe de travail précise que la règle du seuil minimal de 10% des opérations des régimes s'applique à l'ensemble des groupes y compris aux groupes professionnels, sauf à démontrer que le niveau de leurs performances de gestion justifie qu'ils en soient exonérés.

Le groupe de travail paritaire de l'article 8 reste saisi pour étudier les évolutions sur les autres points inscrits à l'article 8 de l'ANI du 13 mars 2013 :

- Moyens à mettre en œuvre pour permettre une identification précise des caractéristiques des populations d'allocataires relevant des régimes, en vue de cibler les mesures lorsque c'est nécessaire ;

>>>

- L'évolution des paramètres de la réversion,
- Les conditions de l'extension de la cotisation AGFF à la tranche C,
- L'ouverture d'une option, pour les entreprises et les branches, d'affectation à la retraite supplémentaire d'une partie de la cotisation employeur de 1,5 % prévoyance-décès.

Une réunion est fixée le 14 février 2014 à 9h00.

2 Le groupe de travail paritaire institué par l'article 8 propose de fixer au 14 mars 2014 à 9h00 la réunion paritaire prévue au premier alinéa de l'article 10.2 de l'accord du 13 mars 2013.

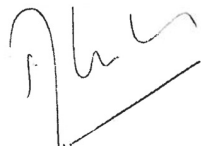
3 Le groupe de travail paritaire propose la mise en place d'un groupe de travail ad hoc qui aura pour mission de dresser un bilan de l'accord du 8 juillet 2009 relatif à la gouvernance des groupes de protection sociale en application de son article 19 et d'identifier les ajustements éventuellement nécessaires.

Le groupe ad hoc pourra, pour cette mission, se faire accompagner par un conseil et coopérer avec un ou deux groupes de protection sociale pilotes.

Le groupe ad hoc ainsi mis en place rendra son rapport à la fin du 1^{er} semestre 2014.

Fait à Paris, le 29 novembre 2013

Pour le MEDEF



Pour la CGPME



Pour l'UPA



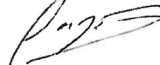
Pour la CFDT



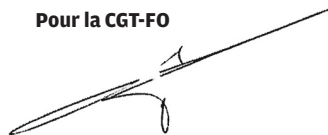
Pour la CFE-CGC



Pour la CFTC



Pour la CGT-FO



Pour la CGT

Groupe de travail

« article 8 »

de l'Accord du 13 mars 2013

Réunion du 29 novembre 2013

Conformément à l'article 8 de l'Accord national interprofessionnel du 13 mars 2013, le groupe de travail prévu par cet article doit rendre ses conclusions et propositions aux partenaires sociaux à la fin de l'année 2013 notamment sur « *la poursuite de la rationalisation des coûts de gestion des institutions de retraite complémentaire en examinant notamment :*

- *le modèle de délégation de gestion opérée au sein des groupes de protection sociale pour le compte des fédérations Agirc-Arrco ;*

- *une rationalisation des structures et en particulier la mise en œuvre d'un schéma cible pour la poursuite des regroupements des groupes de protection sociale ».*

L'examen des sujets précités relatifs à la gestion a été confié, suite à la réunion du groupe de travail du 2 juillet, au Comité de pilotage Agirc-Arrco qui s'est réuni à trois reprises. L'objectif poursuivi est la recherche d'économies de gestion significatives, dans le respect de la qualité de service.

À l'issue de ces travaux, huit résolutions sont proposées à l'adoption des partenaires sociaux.

Ces résolutions, qui constituent un ensemble cohérent,

nécessiteront, une fois adoptées, des décisions d'application prises au niveau des instances compétentes ; les dates de décision et de mise en œuvre des différentes mesures sont proposées en annexe 2.

Afin d'assurer la bonne réalisation de ces résolutions, il est proposé aux partenaires sociaux de confier au Comité de pilotage Agirc-Arrco le suivi de la mise en œuvre des résolutions. Il s'agirait d'examiner, autant que nécessaire et au moins annuellement, le déploiement des mesures et la trajectoire de réduction des coûts. Il s'agirait aussi de proposer, le cas échéant, des mesures correctives pour sécuriser les réductions de coût constatées au regard de la cible qui est définie.



Le présent document se compose d'une note présentant les 8 résolutions proposées à l'adoption des partenaires sociaux et de deux annexes :

- une détaillant les mesures de simplification et d'optimisation du produit retraite (annexe I)

- une indiquant un calendrier prévisionnel de prise de décision et de mise en œuvre des résolutions par les instances (annexe II).

>>>

Travaux du Comité de pilotage Agirc-Arrco à l'attention du groupe de travail « article 8 » de l'Accord du 13 mars 2013

L'article 8 de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 13 mars 2013 sur les retraites complémentaires a prévu qu'un groupe de travail soit mis en place pour examiner « *la poursuite de la rationalisation des coûts de gestion des institutions de retraite complémentaire en examinant notamment :*

- *le modèle de délégation de gestion opérée au sein des GPS pour le compte des fédérations Agirc-Arrco ;*
- *une rationalisation des structures et en particulier la mise en œuvre d'un schéma cible pour la poursuite des regroupements des GPS ».*

Lors de sa réunion du 2 juillet 2013, selon les termes du relevé de conclusions, le groupe de travail a décidé de confier au Comité de pilotage Agirc-Arrco le soin de « *proposer les évolutions nécessaires au plan de la gestion des retraites complémentaires au regard de :*

- *la gestion dans cet objectif,*
- *de l'informatique,*
- *des groupes de protection sociale (architecture, mode de décision et fonctionnement) ».*

Le Comité de pilotage s'est réuni à trois reprises :

- ▶ un séminaire qui s'est déroulé les 5 et 6 septembre a constitué une première étape qui a permis de cadrer les travaux à mener,
- ▶ une seconde réunion s'est tenue le 11 octobre dans l'objectif de préciser les propositions pour chacun des axes de travail retenus,
- ▶ la troisième réunion, en date du 20 novembre, a eu pour objet de travailler à une formulation sous forme condensée des mesures proposées aux Partenaires sociaux.

Les travaux se sont inscrits dans une perspective volontariste de recherche d'économies de gestion. Ils placent résolument les régimes dans un contexte ouvert (conséquences de l'inter-régimes, suites des mesures résultant de l'article 26 du projet de loi retraite...) sans que les conséquences de

cette approche puissent être d'ores et déjà totalement prises en compte dans le cadre de régimes, « non-alignés », mais ouverts à la coopération avec les autres régimes.

Compte tenu des objectifs fixés au Comité de pilotage Agirc-Arrco, les travaux se sont articulés autour de 4 axes, axes au sein desquels 8 résolutions sont proposées à l'adoption des Partenaires sociaux.

Ces axes de travail sont :

- la simplification et l'optimisation du produit retraite,
- l'évolution du modèle de délégation de gestion opéré au sein des GPS pour le compte des fédérations,
- le regroupement des structures,
- la fixation d'une trajectoire de réduction des dépenses dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens.

La simplification et l'optimisation du produit retraite

Il s'agit de rechercher des mesures allant dans le sens d'un abaissement sensible des charges de gestion dans un contexte de pression forte sur les coûts (déficits des régimes, réforme en cours, corps de contrôle, benchmark...).

L'enjeu de simplification de la gestion constitue un axe majeur supposant la mise en œuvre de mesures conjuguant économies et amélioration du service aux ressortissants des régimes, tant au profit des entreprises que des individus.

10 mesures ont été présentées avec, pour chacune d'entre elles, une évaluation de l'enjeu en termes d'économie, d'horizon de temps, d'investissement nécessaire et de sensibilité de mise en œuvre ; il est, en outre, fait état de l'effet de convergence Agirc-Arrco et du niveau de consensus (cf. annexe 1).

Résolution 1 : Adopter immédiatement 10 mesures de simplification pour une réduction de coûts

- 1 Mettre en place une MOA fédérale Retraite complémentaire,
- 2 Désigner un seul GPS par département ou par région s'agissant des adhésions nouvelles,
- 3 Regrouper le stock d'adhésions d'entreprises relevant de plusieurs GPS,

- 4 Imposer un mode de paiement dématérialisé des cotisations,
- 5 Homogénéiser le recours à la sous-traitance en gestion contentieuse,
- 6 Désigner un GPS d'interlocution pour les actifs.
- 7 Unifier l'interlocution en liquidation,
- 8 Mutualiser le contrôle de persistance des droits,
- 9 Optimiser les paiements d'allocations à l'étranger,
- 10 Regrouper les situations de pluri-pensions.

Ces 10 mesures, une fois mises en œuvre, permettent d'escompter des économies de l'ordre de 80 M€.

L'évolution du modèle de délégation de gestion opérée au sein des GPS pour le compte des fédérations

Les dotations de gestion qui représentent plus de 85 % de l'ensemble des ressources des institutions traduisent le principe de fonctionnement dans un modèle décentralisé qu'il importe de maintenir.

Dans une enveloppe globale fixée par les partenaires sociaux, la répartition entre les institutions est effectuée selon une méthode qui a été définie en 2003. Au-delà des évolutions significatives du métier de la retraite complémentaire liées notamment à l'émergence et au développement depuis la loi de 2003 du droit à l'information, les 10 mesures de simplification du produit retraite rendent indispensable la révision des modalités de répartition de la dotation de gestion entre les institutions gestionnaires.

Résolution 2 : Réaffirmer le principe d'un modèle de gestion de la retraite complémentaire décentralisé, fonctionnant en dotation de gestion et réviser la formule de péréquation des dotations de gestion.

- Adapter l'enveloppe globale de la dotation de gestion à la trajectoire de réduction des dépenses,
- Distribuer la dotation selon les principes :
 - de déduction de la dotation des enveloppes fédérales,
 - d'affectation du solde aux Institutions.
- Affecter une partie des économies au niveau du FIAA géré par les fédérations Agirc et Arrco pour permettre, si nécessaire, de nouveaux investissements et/ou reverser

les excédents aux fonds techniques,

- Dans ce cadre la révision de la formule de péréquation est rendue nécessaire :

- pour prendre en considération les poids respectifs des différents actes de gestion qui ont évolué notamment à la suite du droit à l'information,
- pour tenir compte, des mesures de simplification du produit retraite prévues dans le cadre de la résolution n°1.



Nonobstant le maintien du principe de gestion décentralisée, 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.

Au-delà des dépenses du GIE Agirc-Arrco et du développement du SI-RC, la procédure budgétaire placée sous pilotage fédéral concernera dorénavant l'ensemble des dépenses informatiques affectées à la retraite complémentaire (décision déjà prise), les CICAS et plates-formes téléphoniques, la MOA, les projets métiers RC, la communication, soit un pilotage fédéral qui, de 8 % à ce jour, serait porté à 32 % des dépenses de gestion.

Résolution 3 : Placer ces dépenses sous régime budgétaire supposant l'autorisation préalable des fédérations :

- Criblage opérationnel en amont des chiffres budgétaires,
- Cadrage des dépenses en fonction de la trajectoire de réduction des coûts,
- Présentation des projets de budgets avant validation par les instances des IRC.

Pour mémoire, les dispositions prévues dans les accords de 1996 sur les autorisations des opérations de cession et d'investissement immobilier et financier perdurent.



Les travaux du Comité de pilotage Agirc-Arrco se sont inscrits dans la réussite de la trajectoire de réduction des coûts informatiques décidée par les Conseils d'administration des fédérations. Devant la difficulté de la communauté de la retraite complémentaire à atteindre cet objectif, ces Conseils ont d'ores et déjà décidé, en mars dernier, de placer les dépenses informatiques sous-pilotage budgétaire. L'objectif de réduction des coûts informatiques à l'horizon 2017 conduit désormais à rechercher des leviers de nature à réduire plus sensiblement les coûts.

Résolution 4 : Abaisser à 300 millions d'euros les dépenses informatiques à l'horizon 2017 en utilisant prioritairement 6 leviers :

- ❶ Amplifier le pilotage fédéral, décidé par les Conseils d'administration des fédérations, sur l'ensemble du périmètre informatique de la retraite complémentaire avec un mode de fonctionnement en logique budgétaire,
- ❷ Faire évoluer le périmètre du Système d'Information Retraite Complémentaire avec la prise en compte d'applications périphériques (décisionnel, éditique, web retraite, relation clients...) aujourd'hui gérées dans chaque groupe,
- ❸ Se réappropriier le système d'information avec des ressources humaines salariées dédiées à la retraite complémentaire. Poursuivre et développer une GPEC de la filière informatique,
- ❹ Afficher dès à présent une cible de deux plates-formes informatiques (GIRC Agirc-Arrco et une plate-forme propre aux régimes professionnels ayant mis des moyens informatiques en commun) à l'horizon 2018 ; pouvoir en conséquence mieux organiser les ressources humaines, industrialiser et professionnaliser les process, et sécuriser les projets,
- ❺ Mettre en œuvre une « centrale d'achats ou de négociation » Retraite Complémentaire afin de disposer d'un effet de masse et d'une politique homogène,
- ❻ Étudier la réduction des coûts induits par une rationalisation des environnements techniques et une optimisation des processus.

Par ailleurs, d'autres pistes pourront être approfondies par des mutualisations de solutions et des évolutions d'architectures.

Il ressort de ce plan d'action, une fois les mesures mises en œuvre, une évaluation d'économie de 200 M€.



Dans un ensemble au sein duquel les dépenses de personnel représentent 51 % des charges de gestion, la maîtrise des politiques RH est nécessairement au cœur de l'objectif global de réduction des coûts. En cohérence avec le modèle exposé, il est proposé des mesures d'intensité différente selon que les domaines concernés relèvent des champs visés ou non par l'approche budgétaire.

Résolution 5 : Mobiliser les ressources humaines de la retraite complémentaire au service de la rationalisation des coûts de gestion :

- Mieux utiliser les outils de branche dans le domaine de l'emploi (Observatoire des métiers, bourse de l'emploi) et de la formation professionnelle (centre de formation et des expertises métiers) : meilleur taux de fréquentation, échange de bonnes pratiques, mutualisation et mises en commun,
- 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),
- Accompagner les GPS dans la mise en œuvre des nécessaires actions de réallocation des ressources humaines, en conséquence des mesures de simplification et d'optimisation du produit retraite ainsi que des objectifs d'économies de gestion,
- Instaurer un objectif annuel encadrant l'évolution maximum des dépenses de personnel.

Le regroupement des structures

Le cadrage du schéma-cible des GPS pose la question de la poursuite des rapprochements dans un ensemble qui fait ressortir une forte concentration : les cinq premiers intervenants représentent 76 % du volume d'opérations Agirc-Arrco⁽¹⁾. Il demeure toutefois une forte hétérogénéité de la taille entre les structures gestionnaires faisant ressortir la nécessité de fixer un maximum et un minimum au sein de l'ensemble Agirc-Arrco.

Résolution 6 : Établir un schéma-cible des regroupements
Détermination de seuils concernant les GPS :

- la fixation d'un plafond peut s'expliquer par la nécessité, dans l'intérêt des régimes, d'une dispersion suffisante des risques de gestion entre plusieurs opérateurs en retraite complémentaire. Il s'agit aussi de se prémunir de risques éventuels des effets induits sur les activités concurrentielles en matière de droit de la concurrence : à cet égard, un maximum de 30 % de l'ensemble Agirc-Arrco peut être mis en avant.

- l'établissement d'un seuil minimum ressort à l'égard d'opérateurs pour lesquels peut se poser la question de la capacité d'économies d'échelles et d'efficience de leur gestion ; le seuil proposé s'établit à 10 % des opérations des régimes, les groupes situés en-dessous de ce seuil ayant la possibilité de démontrer qu'ils font ressortir des performances de gestion au moins égales à la moyenne⁽²⁾.

Plates-formes informatiques (cf. résolution 4 point 4).

La fixation d'une trajectoire de réduction des dépenses dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens

En 2012, les dépenses de gestion se sont élevées à 1,9 Md€. Les chiffrages présentés font ressortir les économies potentielles suivantes à l'horizon 2018 :

- simplification du produit retraite : 80 M€
- dépenses informatiques : 200 M€
- dépenses de communication : 20 M€

soit un total de 300 M€

En conséquence, les dépenses de gestion des régimes devraient être ramenées à 1,6 Md€ (valeur 2013) à l'horizon 2018.

Cet objectif doit intégrer la participation aux chantiers inter-régimes envisagés par le projet de loi étant entendu que la participation à ces travaux devra se traduire par des économies au moins équivalentes aux dépenses engagées dans le cadre de ces projets.

Résolution 7 : Réduire les coûts de gestion de 1,9 Md€ à 1,6 Md€ en 2018

La trajectoire de réduction des dépenses, qui devra prendre en compte les coûts de mise en œuvre des mesures de simplification, établira les jalons de réalisation des économies projetées.



Les contrats d'objectifs tels qu'instaurés dans l'accord de 2001 doivent être adaptés au nouveau modèle : ils deviennent contrats d'objectifs et de moyens, marquant

le fait qu'ils associent aux objectifs résultant des 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.

Un renforcement du contrôle de gestion fédéral est indispensable pour suivre annuellement la réalisation des contrats d'objectifs et de moyens et la trajectoire de réduction des coûts et s'assurer que toute dépense se rapportant à la retraite est conforme à la mission d'intérêt général des régimes.

Résolution 8 : Adapter l'outil « Contrat d'objectifs » au nouveau modèle de gestion de la retraite complémentaire et décliner les axes stratégiques décidés par les partenaires sociaux pour le prochain contrat d'objectifs 2015-2018

Du fait des travaux initiés, la structure du contrat pourrait s'organiser autour de deux axes ; la performance du produit retraite et la performance économique et sociale de la gestion en intégrant l'action sociale dans la démarche de maîtrise des coûts de gestion.

Mettre en place une gouvernance et un suivi resserrés en termes de calendrier avec notamment la validation des contrats-types et l'examen de leur avancement par le Comité de pilotage Agirc-Arrco.

(1) Mesure du poids des groupes selon 4 variables équi-pondérées : nombre des cotisants, nombre des allocataires, montant des cotisations et montant des allocations.

(2) Il est relevé que les Présidents des fédérations ont été saisis par lettre du 11 octobre 2013 par un certain nombre de GPS (AGRICA, AUDIENS, IRP AUTO, LOURMEL et PRO BTP ; B2V a manifesté son intérêt), relevant de la communauté AMICAP, d'un projet d'alliance professionnelle ; la lettre proposant un schéma original a été transmise aux partenaires sociaux.

Ce seuil ne vise pas les structures opérant dans les DOM dès lors qu'elles ont conclu une convention d'adossment avec un groupe métropolitain.

Annexe I

Fonction impactée

► MOA Produit Retraite

Entreprises

Actifs

Liquidation

Allocataires

RECOMMANDATION 1 : Mettre en place une MOA fédérale Retraite Complémentaire

Mesure proposée

- Organiser une synergie des ressources de Maîtrise d’Ouvrage (MOA) existantes dans les GPS et les coordonner sous l’impulsion de la DPR.
- Passage en mode budgétaire de l’ensemble de la dépense de MOA affectée à l’Agirc et à l’Arrco, sous pilotage des Fédérations.
- Sur ce même périmètre, gestion des ressources et des compétences.

► ENJEU D’ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d’euros par an)



Horizon de temps de mise en œuvre



Investissement nécessaire



- Le budget MOA actuellement sous pilotage fédéral via la DPR représente environ 11 % de la charge totale MOA (118 M€).
- Or les mutualisations d’activités jouent désormais à plein compte tenu du taux de déploiement de l’UR et de la future mise en œuvre des référentiels et projets nationaux (DSN,...). Ces activités se déportent donc vers la DPR dans son rôle de MOA fédérale sur le périmètre retraite, ce qui logiquement renforce le besoin d’un pilotage fédéral de cette dépense.
- Sur la part « MOA métier RC » soit 52 M€, une économie de l’ordre de 10 M€ par an est envisageable (20 %) par un pilotage fédéral des budgets et des ressources affectées.

► ENJEU DE SERVICE

- Cette allocation des moyens permettra de mieux aligner les décisions prises en matière de produit retraite au niveau fédéral avec leur mise en œuvre opérationnelle, s’agissant d’évolutions de l’outil informatique, de transformations des processus de gestion ou d’adaptation des organisations.
- La qualité du logiciel gagnera à un renforcement des moyens affectés aux tests communautaires du fait de la mutualisation de ces opérations de tests entre les GPS et en supprimant encore certaines redondances.

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Non applicable.

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO

Neutre Faible Moyen Fort

- Pas d’effet.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS

Neutre Faible Moyen Fort

- La décision d’un pilotage fédéral des budgets MOA est dans la droite ligne de celle prise pour le budget informatique.
- Du niveau de pilotage fédéral des ressources dépendra le niveau de consensus des GPS.

► LIENS AVEC D’AUTRES PROJETS/ RÉFORMES

- Une MOA fédérale est indispensable pour conduire les projets inter-régimes (DSN, RGCU,...).
- Ces nouveaux projets ouvrent de nouveaux champs qui dépassent le cadre d’origine de la DPR (Usine Retraite), en faisant évoluer le terrain de jeu sur des sujets d’interlocution (DUR, Compte retraite, EVA V1,...), qui poussent donc à renforcer le rôle de la MOA fédérale.

Fonction impactée

MOA Produit Retraite

► Entreprises

Actifs

Liquidation

Allocataires

RECOMMANDATION 2 : Désigner un seul GPS par département ou par région s'agissant des adhésions nouvelles

Mesure proposée

- Désigner un seul GPS compétent par département ou par région pour les adhésions nouvelles en fonction du département de création de l'entreprise.
- Maintien des compétences nationales professionnelles actuelles.

► ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)



Horizon de temps de mise en œuvre



Investissement nécessaire



- 17 départements sont d'ores et déjà mono GPS (22 si rapprochement AG2R La Mondiale/Réunica).
- Gain de l'ordre de 550 000 courriers par an (coûts externes), réduction du nombre de documents envoyés (moindre coût des nouveaux courriers).
- Suppression de la double démarche parallèle en gestion.
- Une mise en œuvre au 1/1/2015 est possible si la décision est prise maintenant (et 2016 pour lier l'adhésion au premier salarié, compte tenu du calendrier DSN).
- Gain estimé de l'ordre de 20 M€ (de l'ordre de 50 % des coûts de prospection soit 37 M€).

► ENJEU DE SERVICE

- Simplification des démarches pour les créateurs d'entreprise ; le GPS est connu dès la création de l'entreprise, et ce d'autant que la plupart des nouvelles entreprises n'ont pas de salarié (95 %, sur 550 000).
- Suppression des doubles adhésions, fiabilisation des référentiels nationaux d'adhésion (futur RNA).
- Fin de la distorsion territoriale compte tenu des départements devenus de fait mono GPS suite aux rapprochements.
- Adhésion à la première embauche (via le flux DSN).

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Sans objet.

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO



- Pas d'effet.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS



- Mesure proposée par les directeurs retraite en 2010 (comité métier).
- Risque d'effet collatéral sur les activités concurrentielles des GPS.

► LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/RÉFORMES

- Indispensable pour la DSN et la mensualisation des cotisations, faute de quoi il sera impossible de traiter la première DSN/cotisation d'une entreprise qui n'aurait pas régularisé son adhésion auprès de l'un ou l'autre des GPS compétents dans le mois.

Fonction impactée

MOA Produit Retraite

► Entreprises

Actifs

Liquidation

Allocataires

RECOMMANDATION 3 : Regrouper le stock d'adhésions d'entreprises relevant de plusieurs GPS

Mesure proposée

- Mettre en œuvre une clause de respiration généralisée visant à regrouper pour une entreprise donnée, ses adhésions dans un même GPS.
- Aboutir à une adhésion Arrco et à une adhésion Agirc par SIRET (la dotation de gestion est revue pour neutraliser l'effet de conserver plusieurs adhésions pour un même SIRET).

► ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)



Horizon de temps de mise en œuvre



Investissement nécessaire



- 8,2 % des entreprises (SIRET) adhèrent à plusieurs GPS. La gestion entreprises représente 435 M€. L'ordre de grandeur du gain réalisé par la suppression de ces redondances est compris entre 15 et 20 M€.
- L'impact supplémentaire sur la dotation de gestion du changement de formule pour ne prendre en compte qu'une adhésion Agirc et une adhésion Arrco par SIRET, est à évaluer.

► ENJEU DE SERVICE

- Simplification pour l'entreprise : un seul interlocuteur Agirc et Arrco, une seule déclaration et surtout un seul processus de contrôle de cette déclaration unique qu'apporte la DSN.
- Mais impact sur les adhésions de grandes entreprises.

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Sans objet.

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO

Neutre Faible Moyen **Fort**

- Prérequis à une convergence de l'Agirc et de l'Arrco.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS

Neutre **Faible** Moyen Fort

- Mesure proposée par le comité métier en 2010.
- Il faut veiller à l'équilibrage des portefeuilles avant et après transferts pour parvenir au consensus.
- Impact sur les activités concurrentielles des GPS.

► LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/ RÉFORMES

- La DSN étant réalisée par SIRET, il est indispensable qu'un GPS soit désigné pour assurer l'interlocution en cas de multiples adhésions. Cette mesure facilite donc la mise en œuvre de la DSN.
- Facilite le passage à la mensualisation du paiement des cotisations en réduisant en partie le nombre de paiements à gérer alors qu'il augmente du fait de la périodicité mensuelle.

RECOMMANDATION 4 : Imposer un mode de paiement des cotisations

Mesure proposée

- Obliger les entreprises à utiliser des modes de paiements dématérialisés au-delà d'un certain montant (virements, prélèvements ou téléchèques), principe déjà mis en œuvre par l'ACOSS.
- L'objectif est de faire croître le taux de paiements dématérialisés (67 % des paiements et 83 % des montants de cotisations), dans un double contexte de dématérialisation des déclarations (DSN) et de paiement mensuel des cotisations.

► ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)



Horizon de temps de mise en œuvre



Investissement nécessaire



- La gestion des comptes entreprises représente une charge de 115 M€.
- Cette mesure permet de limiter l'impact de la mensualisation des allocations en termes de coûts de gestion.
- L'ACOSS a mis en œuvre une telle mesure, un alignement de l'Agirc et de l'Arcco sur les mêmes seuils serait une simplification pour l'entreprise :
 - Paiement dématérialisé au-delà de 50 000 euros de cotisations annuelles ;
 - Virement au-delà de 7 M€ de cotisations annuelles.

► ENJEU DE SERVICE

- La DSN entraînera un calcul au fil de l'eau des cotisations par l'Agirc Arcco et non plus par l'entreprise à partir des salaires déclarés.
- Un module de paiement est envisagé dans le cadre de la DSN pour faciliter y compris le paiement des entreprises (non pris en charge dans la DSN).
- De nouveaux modes de paiements alternatifs au chèque seront possibles ou plus facilement utilisables : téléchèque, carte bancaire, TIP, prélèvement, virement.

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Sans objet.

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARCCO

Neutre Faible Moyen Fort

- Pas d'effet.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS

Neutre Faible Moyen Fort

- Simplification de gestion pour les GPS.

► LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/RÉFORMES

- D'autant plus intéressant que les cotisations sont mensualisées.
- Accompagne logiquement la mise en œuvre de la DSN.
- Les seuils de l'ACOSS continueront très probablement de baisser à l'avenir.

Fonction impactée

MOA Produit Retraite

► Entreprises

Actifs

Liquidation

Allocataires

RECOMMANDATION 5 : Homogénéiser le recours à la sous-traitance en gestion contentieuse

Mesure proposée

- Négocier globalement auprès d'un ensemble de sous-traitants, afin de couvrir l'ensemble des besoins Agirc et Arrco.
- Faire converger le périmètre de recours à la sous-traitance entre GPS.

► ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)



Horizon de temps de mise en œuvre



Investissement nécessaire



- La gestion du contentieux représente une charge importante pour les régimes (91 M€). Il n'y a aucune mutualisation inter GPS.
- Le montant de la sous-traitance est de 8,6 M€ avec les frais de tribunaux.
- Une économie de l'ordre de 15 % est envisageable.

► ENJEU DE SERVICE

- Sans objet.

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Sans objet.

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO

Neutre Faible Moyen Fort

- Pas d'effet.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS

Neutre Faible Moyen Fort

- L'homogénéisation du périmètre des fonctions sous-traitées peut avoir des impacts dans les GPS (fonction non sous-traitée qui le devient ou réciproquement).

► LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/RÉFORMES

- La mensualisation des cotisations peut faire augmenter le nombre de situations de contentieux.

RECOMMANDATION 6 : Désigner un GPS d'interlocution pour les actifs

Mesure proposée

→ Un GPS d'interlocution est désigné pour chaque actif, lequel GPS prend en charge les mises à jour de carrière de cet actif, qu'il s'agisse de la période actuelle ou passée.

► ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)

< 2 2 à 5 5 à 10 > 10

Horizon de temps de mise en œuvre

Court terme (2014-15) **Moyen terme (2016-17)** Long terme (> à 2018)

Investissement nécessaire

Faible **Moyen** Élevé

- Peu ou pas de gain économique.
- Gain sur les délais de correction de carrière (25 % des demandes sont traitées en moyenne en 444 jours, 50 % en 271 jours).
- Gain en liquidation (délais), car il n'est plus nécessaire de procéder à des questions complémentaires inter GPS (2 questions complémentaires en moyenne par dossier).

► ENJEU DE SERVICE

- Simplification pour les actifs par le fait d'avoir un seul interlocuteur.
- Réduction des délais de correction de carrière en intra Agirc et Arrco, ainsi que de liquidation.
- Convergence possible du dispositif de correction de carrières en Information des Actifs (IA) et les dispositifs des GPS hors IA.
- Meilleure gestion des radiés.

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Sans objet.

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO

Neutre Faible Moyen **Fort**

- Pas d'effet.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS

Neutre Faible Moyen **Fort**

- Mesure proposée par le comité métier en 2010.

► LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/ RÉFORMES

- La mise en place d'un point unique de gestion de la carrière (RGCU) entraînera en tout état de cause un besoin de simplification intra Agirc et Arrco de l'organisation de la gestion des carrières.
- La DSN va permettre de détecter plus rapidement (au mois) les changements d'entreprise, ce qui impose d'être plus réactif dans l'affectation du GPS d'interlocution.

RECOMMANDATION 7 : Unifier l'interlocution en liquidation

Mesure proposée

→ Uniformisation de l'interlocution lors de la liquidation (plates-formes téléphoniques et CICAS), évolution et optimisation de l'organisation du réseau national ainsi constitué, tout en maintenant la possibilité pour les réseaux des groupes professionnels existants d'ouvrir les dossiers de liquidation pour les salariés qui s'adressent aux points d'accueil de ces réseaux dédiés.

► ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)



Horizon de temps de mise en œuvre



Investissement nécessaire



Le coût de l'interlocution en liquidation est de 52 M€. Le gain estimé est de l'ordre de 20 % :

- Gain lié à l'atteinte de la productivité CICAS sur 95/100 % du périmètre contre 66 % en 2012 (écart de 45 %), soit de l'ordre de 6 à 7 M€.
- Gain lié à la réduction du nombre de permanences CICAS (de l'ordre de 600 K€).
- Effet collatéral sur une diminution de la charge de gestion de la liquidation dans les GPS, les CICAS allant jusqu'à la reconstitution de carrière (25 à 50 ETP).
- Gains liés à l'amélioration de la productivité de certains CICAS (écarts de l'ordre de 50 % actuellement entre CICAS).

► ENJEU DE SERVICE

- Un rendez-vous peut être systématiquement proposé à tout nouveau demandeur.
- Meilleure efficacité dans les procédures gage de réduction des délais de liquidation au final.
- Un seul interlocuteur pour les réversions des pluri-pensionnés.
- Évolution vers un traitement différencié en fonction de la complexité de la carrière (type dossiers verts/oranges/rouges de l'IRCANTEC).
- Possibilité de réallouer une partie des économies réalisées pour augmenter le nombre d'EIR réalisés (20 000 annuels par les CICAS actuellement pour un coût de l'ordre de 2,4 M€).

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Une fois uniformisée l'interlocution intra Agirc et Arrco, il sera plus facile d'inscrire le futur réseau de l'Agirc et de l'Arrco face à celui de la CNAV dans le cadre de la mise en place éventuelle de guichets uniques.

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO



- Pas d'effet.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS



- Permettre la cohabitation avec un réseau d'agence préexistant non dédié à la retraite.
- Prendre en compte les effets sur les effectifs des GPS en interlocution liquidation.

► LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/RÉFORMES

- La mise en place de la DUR imposera la normalisation de notre interlocution pour l'articuler avec celle de la CNAV.

RECOMMANDATION 8 : Mutualiser le contrôle de persistance des droits

Mesure proposée

- Mutualisation inter GPS du contrôle de persistance des droits
 - Remariages
 - Décès

► ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)

< 2

2 à 5

5 à 10

> 10

Horizon de temps de mise en œuvre

Court terme (2014-15)

Moyen terme (2016-17)

Long terme (> à 2018)

Investissement nécessaire

Faible

Moyen

Élevé

- Gain de l'ordre de 1 à 2 millions de courriers par an (coûts externes).
- Pas de réel surcoût de gestion.
- Une mise en œuvre pour la campagne 2015 est possible si la décision est prise maintenant.
- Gain non estimé lié à une meilleure lutte contre la fraude et à une adaptation éventuelle de règles grâce à une partie des économies réalisées (non estimable).

► ENJEU DE SERVICE

- Amélioration de la perception de l'Agirc et de l'Arrco du point de vue des allocataires n'ayant plus le sentiment de répondre plusieurs fois à une même enquête d'un même organisme.
- Participe au choc de simplification (projet « Dites-le nous une fois »).
- 2,5 millions d'allocataires concernés.

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Répartition avec la CNAV type mois pairs/impairs :
- Division par deux du coût (3 M de courriers résiduels après rationalisation intra Agirc et Arrco).

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO

Neutre

Faible

Moyen

Fort

- Le contrôle de persistance devient commun en Agirc et en Arrco pour des poly-pensionnés des régimes Agirc et Arrco.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS

Neutre

Faible

Moyen

Fort

- Mesure proposée par le comité métier en 2010.

► LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/RÉFORMES

- Projet inter-régimes de simplification des démarches pour les résidents européens.
- Lié à la recommandation concernant les pluri-pensionnés.

Fonction impactée

MOA Produit Retraite

Entreprises

Actifs

Liquidation

► Allocataires

RECOMMANDATION 9 : Optimiser les paiements d'allocations à l'étranger

Mesure proposée

→ Mensualiser les paiements à l'étranger en faisant baisser les coûts d'intermédiation bancaire au travers d'une négociation d'ensemble auprès d'une, voire deux banques.

ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)

< 2

2 à 5

5 à 10

> 10

Horizon de temps de mise en œuvre

Court terme (2014-15)

Moyen terme (2016-17)

Long terme (> à 2018)

Investissement nécessaire

Faible

Moyen

Élevé

- La mesure pourrait permettre de dégager de l'ordre de 150 M€ du besoin en fonds de roulement des régimes pour alimenter les réserves long terme (correspond aux 1 Md€ d'allocations payées à l'étranger et restées en paiement trimestriel).
- Meilleure lutte contre la fraude via ce partenaire bancaire ?

ENJEU DE SERVICE

- Homogénéisation du service : les frais bancaires pour les paiements à l'étranger ne sont pas actuellement supportés de la même manière par les allocataires en fonction de leur GPS.

OPTION INTER-RÉGIMES

- Sans objet.

EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO

Neutre Faible Moyen Fort

- Pas d'effet.

IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS

Neutre Faible Moyen Fort

- Le paiement reste ordonnancé par le même GPS.
- Il faut veiller à ne pas renchérir le coût du paiement pour l'allocataire.
- Les banques des GPS pour les autres paiements restent les mêmes.

LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/RÉFORMES

- Lié à la mesure concernant le regroupement des paiements des pluri-pensionnés.

RECOMMANDATION 10 : Regrouper les situations de pluri-pensions

Mesures proposées

- À chaque pluri-pensionné est affecté un GPS de gestion (stock).
- Il n'y a pas de création de nouveaux pluri-pensionnés au travers de la réversion (flux).
- Les paramètres de dotation de gestion sont revus pour ne valoriser qu'une seule pension au sein d'un même GPS.
- Option : un seul paiement Agirc + Arrco.

► ENJEU D'ÉCONOMIE

Économie réalisable (en millions d'euros par an)



Horizon de temps de mise en œuvre



Investissement nécessaire



- Coût de la gestion allocataires et relation client : 120 M€.
- Gain de l'ordre de 25 M€ (22 % de pluri-pensionnés).
- Gain supplémentaire de l'ordre de 2 M€ si paiement commun Agirc et Arrco.

► ENJEU DE SERVICE

- Mise en œuvre à la maille Agirc et Arrco de la mesure proposée par le rapport de la Commission pour l'Avenir des Retraites.

► OPTION INTER-RÉGIMES

- Difficile d'aller vers un seul paiement : dates différentes, revalorisations différentes, maîtrise des flux financiers, maîtrise des décisions des partenaires sociaux concernant les allocataires.

► EFFET DE CONVERGENCE AGIRC-ARRCO



- Fort en cas d'option du paiement unique Agirc + Arrco.

► IMPACT/NIVEAU DE CONSENSUS

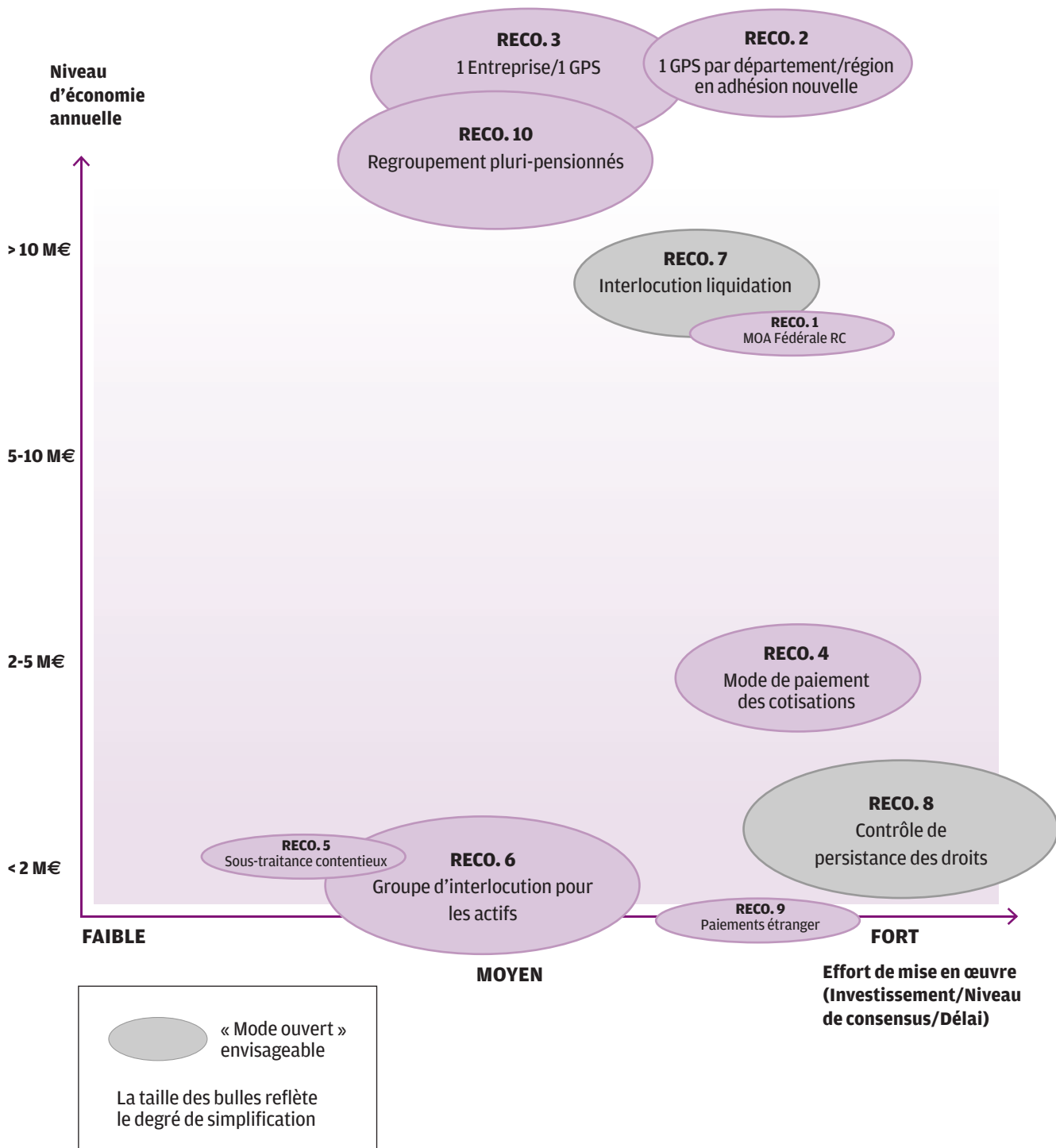


- Mesure proposée par le comité métier en 2010.
- Condition de maintien des équilibres actuels entre GPS.

► LIENS AVEC D'AUTRES PROJETS/RÉFORMES

- Lié à la mesure concernant les paiements à l'étranger et la mutualisation du contrôle de persistance des droits.

SYNTHÈSE des 10 recommandations



Annexe II

Résolutions à mettre en œuvre	Instances compétentes	Date de prise de décision	Date de mise en œuvre	Remarques
LA SIMPLIFICATION ET L'OPTIMISATION DU PRODUIT RETRAITE				
Résolution 1 : Adopter immédiatement 10 mesures de simplification pour une réduction de coûts :				
1) Mettre en place une MOA fédérale Retraite complémentaire	Conseils d'administration	2014	2015	
2) Désigner un seul GPS par département ou par région s'agissant des adhésions nouvelles	Commissions paritaires	2014	1 ^{er} janvier 2015	1 ^{er} janvier 2016 pour lier l'adhésion à l'embauche
3) Regrouper le stock d'adhésions d'entreprises relevant de plusieurs GPS	Commissions paritaires	2014-2015	1 ^{er} janvier 2017	
4) Imposer un mode de paiement dématérialisé des cotisations	Conseils d'administration	2014	1 ^{er} janvier 2016	À lier au paiement mensuel des cotisations
5) Homogénéiser le recours à la sous-traitance en gestion contentieuse	Conseils d'administration	2015	2016-2017	
6) Désigner un GPS d'interlocution pour les actifs	Conseils d'administration	2015	2016-2017	RGCU + réforme des retraites + DSN
7) Unifier l'interlocution en liquidation	Conseils d'administration	2014	2014-2015	Avant la demande unique de retraite
8) Mutualiser le contrôle de persistance des droits	Conseils d'administration	Début 2014	2015	
9) Optimiser les paiements d'allocations à l'étranger	Conseils d'administration	2014	2015	
10) Regrouper les situations de pluri-pensions	Conseils d'administration	2014	2016-2017	
L'ÉVOLUTION DU MODÈLE DE DÉLÉGATION DE GESTION OPÉRÉ AU SEIN DES GPS POUR LE COMPTE DES FÉDÉRATIONS				
Résolution 2 : Réaffirmer le principe d'un modèle de gestion de la retraite complémentaire décentralisé, fonctionnant en dotation de gestion et réviser la formule de péréquation des dotations de gestion	1°) Partenaires sociaux 2°) Conseils d'administration	2014	2015	
Résolution 3 : Placer ces dépenses sous régime budgétaire supposant l'autorisation préalable des fédérations	Partenaires sociaux puis conseils d'administration	2014	2015	

Résolutions à mettre en œuvre	Instances compétentes	Date de prise de décision	Date de mise en œuvre	Remarques
Résolution 4 : Abaisser à 300 millions d'euros les dépenses informatiques à l'horizon 2017 en utilisant prioritairement 6 leviers	Conseils d'administration		2017	Lettre des Présidents des fédérations du 8 avril 2013
1) Amplifier le pilotage fédéral, décidé par les Conseils d'administration des fédérations, sur l'ensemble du périmètre informatique de la retraite complémentaire avec un mode de fonctionnement en logique budgétaire	Conseils d'administration	2014	2015	
2) Faire évoluer le périmètre du système d'Information Retraite Complémentaire avec la prise en compte d'applications périphériques (décisionnel, éditique, web retraite, relation clients...) aujourd'hui gérées dans chaque groupe	Conseils d'administration	2014	2017	
3) Se réappropriier le système d'information avec des ressources humaines salariées dédiées à la retraite complémentaire. Poursuivre et développer une GPEC de la filière informatique	Association d'employeurs	2014	2017	
4) Afficher dès à présent une cible de deux plates-formes informatiques (GIRC Agirc-Arrco et une plate-forme propre aux régimes professionnels ayant mis des moyens informatiques en commun) à l'horizon 2018 ; pouvoir en conséquence mieux organiser les ressources humaines, industrialiser et professionnaliser les process et sécuriser les projets	Accord des partenaires sociaux + conseils d'administration	2014	2018	
5) Mettre en œuvre une « centrale d'achats ou de négociation » Retraite Complémentaire afin de disposer d'un effet de masse et d'une politique homogène	Conseils d'administration	2015	2017	
6) Étudier la réduction des coûts induits par une rationalisation des environnements techniques et une optimisation des processus	Conseils d'administration	2014		

Résolutions à mettre en œuvre	Instances compétentes	Date de prise de décision	Date de mise en œuvre	Remarques
Résolution 5 : Mobiliser les ressources humaines de la retraite complémentaire au service de la rationalisation des coûts de gestion :				
► Mieux utiliser les outils de branche dans le domaine de l'emploi (Observatoire des métiers, bourse de l'emploi) et de la formation professionnelle (centre de formation et des expertises métiers) : meilleur taux de fréquentation, échange de bonnes pratiques, mutualisation et mises en commun	Association d'employeurs	2014		
► 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)	Association d'employeurs	2014		
► Accompagner les GPS dans la mise en œuvre des nécessaires actions de réallocation des ressources humaines, en conséquence des mesures de simplification et d'optimisation du produit retraite ainsi que des objectifs d'économies de gestion				
► Instaurer un objectif annuel encadrant l'évolution maximum des dépenses de personnel	Comité de pilotage Agirc-Arrco			
REGROUPEMENT DES STRUCTURES				
Résolution 6 : Établir un schéma-cible des regroupements	Accord des partenaires sociaux	2014	2017	
FIXATION D'UNE TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES DÉPENSES DANS LE CADRE DES CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE MOYENS				
Résolution 7 : Réduire les coûts de gestion de 1,9 Md€ à 1,6 Md€ en 2018	Accord des partenaires sociaux	2014	2018	
Résolution 8 : 1) Adapter l'outil « Contrat d'objectifs » au nouveau modèle de gestion de la retraite complémentaire et 2) décliner les axes stratégiques décidés par les partenaires sociaux pour le prochain contrat d'objectifs 2015-2018	1) Accord des partenaires sociaux 2) Conseils d'administration	2014	Contrats 2015-2018	Modification de l'annexe 4 à l'Accord du 10 février 2001

