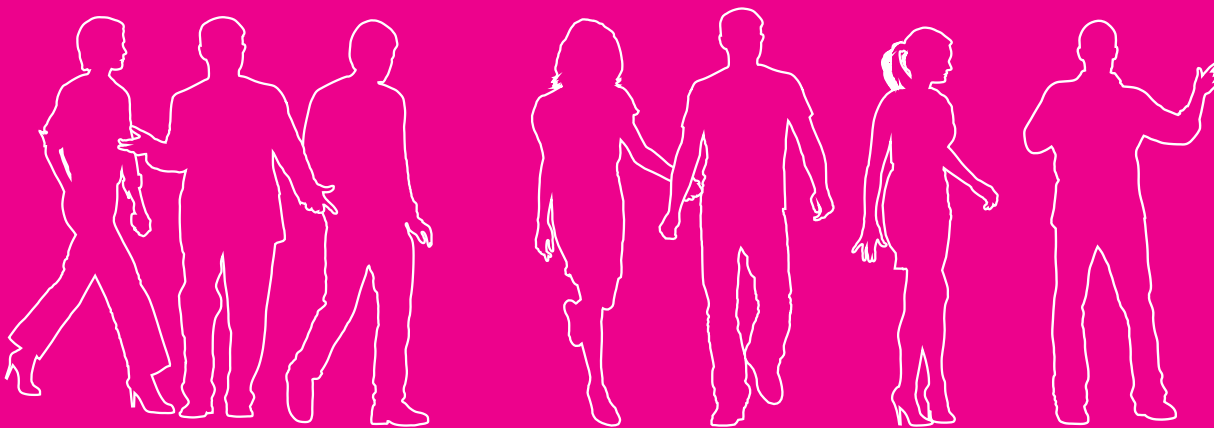


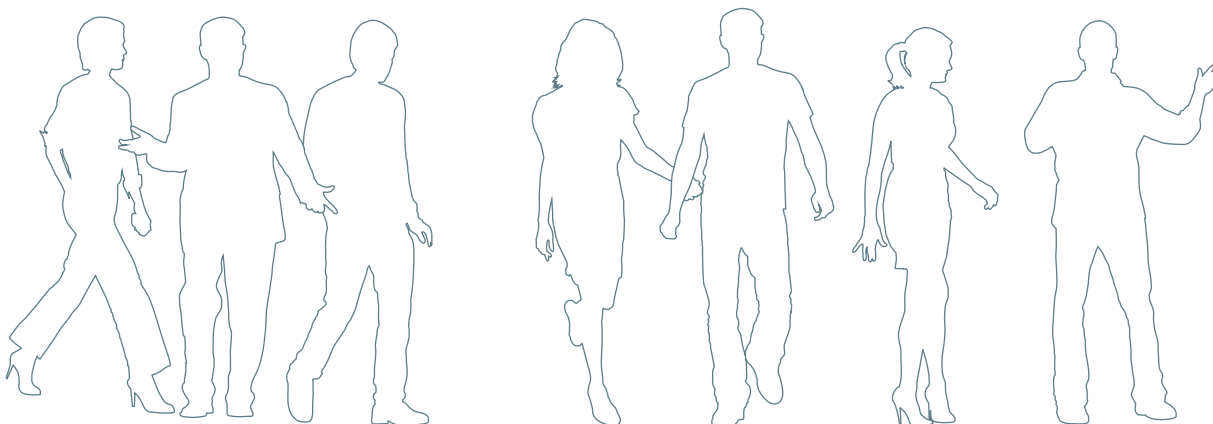
# RÉUSSIR ENSEMBLE LA TRANSFORMATION DU PRODUIT RETRAITE

Notre performance collective  
au service de la protection sociale



# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>LA TRANSFORMATION</b> du produit retraite.....	04
<b>2</b>	le produit retraite au cœur du <b>SERVICE GLOBAL</b> .....	10
<b>3</b>	<b>LES PROJETS</b> pour améliorer le produit retraite.....	14
<b>4</b>	<b>UNE ORGANISATION</b> pour réussir la transformation.....	18
	SIGLES UTILISÉS.....	22



# RÉUSSIR ENSEMBLE



Pour poursuivre sa mission d'intérêt général, la retraite complémentaire doit accompagner les profondes évolutions de la société. Elle doit non seulement répondre à des demandes redoublées de qualité et de simplicité, pour satisfaire un client de plus en plus réactif, mais devenir plus performante dans un cadre de pression forte sur les coûts.

C'est dans ce contexte de rapides bouleversements que les partenaires sociaux ont engagé l'indispensable transformation de ce qui est au cœur de la gestion des régimes, le produit retraite.

Après la mise en œuvre d'un outil informatique unique, et grâce à cette première étape essentielle, est venu le temps de l'optimisation et de la simplification de notre gestion. Performance et qualité de service sont aujourd'hui nos maîtres mots pour insuffler le changement dans nos processus et méthodes de gestion.

La réussite de ce double objectif ambitieux devra passer par une collaboration encore plus étroite entre toutes les parties prenantes, qu'elles relèvent de la gestion des opérations par les groupes de protection sociale, du pilotage de nos régimes par les fédérations Agirc et Arrco et de la coordination inter-régimes avec nos partenaires.

La période qui s'ouvre, de 2015 à 2018, sera jalonnée par un agenda riche en projets. Soyons assurés de notre capacité à réussir ces défis à un rythme accéléré, c'est tout le sens de la confiance que placent en nous les instances de l'Agirc et de l'Arrco.

Gageons que tous ensemble, nous serons fiers d'avoir écrit cette nouvelle page indispensable et enthousiasmante en tant qu'acteur de référence de la retraite en France.



FRÉDÉRIC COUTARD

DIRECTEUR DU PRODUIT RETRAITE

# 1

## LA TRANSFORMATION DU PRODUIT RETRAITE

“ Le produit retraite comprend les services que les régimes Agirc et Arrco fournissent à leurs clients particuliers et entreprises. Il matérialise la réponse à l'exigence de qualité et de performance de nos adhérents. Le produit retraite se définit donc par la manière dont sont structurés les processus de gestion pour offrir le meilleur service possible. Il est délivré par les groupes de protection sociale et le réseau Cicas. ”

Le produit retraite évolue dans un monde en profonde mutation : équilibre financier des régimes, exigence d'efficacité et de qualité des clients, rythme accéléré des évolutions de la protection sociale...

Autant d'éléments qui impliquent une transformation du produit retraite pour garantir, invariablement, une offre de qualité, innovante et au meilleur coût.

**la qualité réaffirmée** simplification et amélioration de la qualité des services, ainsi qu'ouverture de nouveaux services aux entreprises et aux individus.

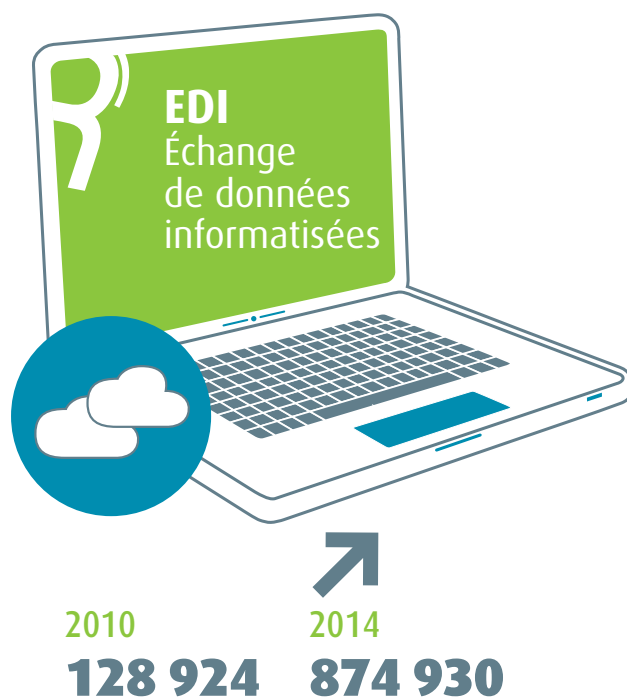
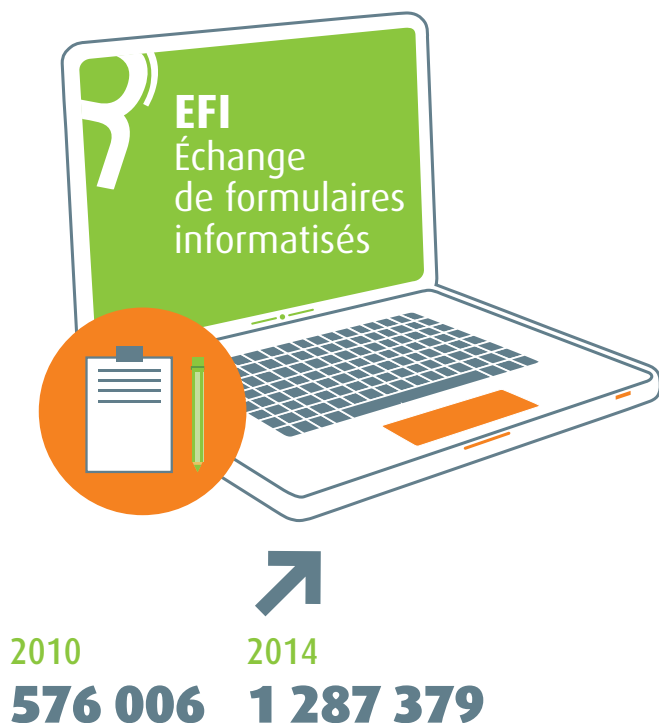
**la performance renforcée** participation significative à la réduction des coûts de gestion avec un passage de 1,9 à 1,6 milliard d'euros fixé par l'article 8 de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 13 mars 2013.

## PERFORMANCE ET QUALITÉ: EXEMPLES DE PREMIERS CHANTIERS RÉUSSIS

### La dématérialisation des déclarations et des paiements simplifie le service et réduit les coûts.

L'accroissement de la dématérialisation des déclarations et des paiements est une illustration parlante de l'amélioration de la qualité et de la performance. Véritable mesure de simplification pour les entreprises, il s'agit également d'une source de productivité substantielle pour les régimes : suppression des risques d'erreurs, gain de temps, économies sur les coûts d'émission et d'acheminement des bordereaux, sur le traitement des chèques, etc.

Aujourd'hui, le taux de téléversements est estimé à 96 % pour les DUCS (déclarations unifiées de cotisations sociales) EDI et près de 70 % pour les DUCS EFI. Rien que pour le mode EFI, les encaissements dématérialisés ont atteint plus de 25 milliards d'euros.



## Les Cicas incarnent l'efficacité du service de la retraite complémentaire.

Le réseau Cicas (centres d'information de conseil et d'accueil des salariés) représente une partie très visible du produit retraite. Avec ses 5 plates-formes téléphoniques répondant à un numéro unique et ses 100 points d'accueil, il fournit un service homogène et de proximité aux salariés, en information des actifs et en interlocution lors de la liquidation. En 2014, les Cicas ont su maintenir un taux de "décroché"<sup>(1)</sup> important, afin de répondre de façon performante à la hausse considérable des appels depuis 2012. Ils démontrent ainsi leur capacité à faire face dans la durée. Le réseau s'engage aujourd'hui sur une nouvelle étape vers toujours plus d'efficacité, en réorganisant ses structures et en généralisant ses services.

<sup>(1)</sup> Taux de traitement des appels



## La mensualisation des allocations facilite la vie des allocataires et contribue à l'équilibre des régimes.

La mensualisation du paiement des allocations correspondait à une demande exprimée de longue date par de nombreux retraités afin de faciliter la gestion de leur budget. Cette mesure mise en œuvre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 répond en outre à une exigence

financière et se trouve au cœur de l'équilibre des régimes :

- coût du projet : entre 16 et 19 millions d'euros,
- fonds libérés par la mesure : environ 8 milliards d'euros.

# UNE ADAPTATION PERMANENTE POUR ÊTRE AU RENDEZ-VOUS DU PRODUIT RETRAITE

DÉCISIONS DES POUVOIRS PUBLICS				
	Droit à l'information des actifs	Création du RNCPS	Premiers envois de RIS et d'EIG	
DÉCISIONS DES RÉGIMES AGIRC ET ARRCO				
Service RC homogène		Plates-formes téléphoniques Cicas		
ADAPTATION DE L'OUTIL INFORMATIQUE				
	Lancement du programme de convergence informatique	Liquidation unique avec la PRC Généralisation de la DADS-U		Accompagnement du changement à l'arrivée de l'UR
2001	2003	2006	2007	2008



Dans un monde de la protection sociale en constante évolution, les partenaires sociaux ont pris les mesures nécessaires d'optimisation des opérations de gestion des régimes.

Dès le début des années 2000, le développement d'un produit unique de la retraite complémentaire est inscrit dans les textes de référence.

Un jalon majeur a été lancé en 2003 avec le programme de convergence informatique. Aujourd'hui, le système d'information de la retraite complémentaire (SI-RC) s'adapte aux besoins d'évolution du produit retraite<sup>(1)</sup>. La transformation du produit retraite s'appuie sur cet outil informatique qui a su montrer ses capacités d'adaptation depuis plus de 10 ans.

<sup>(1)</sup> En 2000, 66 systèmes d'information ; en 2015, un SI-RC unique.

	<b>Décision de créer le RGCU</b>	<b>Décret de mise en œuvre de l'EIR</b>	<b>Loi instaurant la DSN</b>		<b>Extension du RGCU à la retraite complémentaire</b>
<b>Accord sur la gouvernance des GPS</b>		<b>Décision de mensualiser les allocations</b>		<b>Décision de mensualiser les cotisations</b> <b>Résolutions "Article 8"</b>	
<b>Premières bascules de l'UR</b>	<b>7 résolutions pour le SI-RC</b>	<b>Plate-forme téléphonique Cicas unique</b>	<b>RISe</b>	<b>Fin de la DUCS papier</b> <b>2 plates-formes informatiques à l'horizon 2018</b> <b>(44 en 2000)</b>	<b>PTSI</b> <b>UR déployée à 80 %</b>
2009	2010	2011	2012	2013	2014

2

# LE PRODUIT RETRAITE AU CŒUR DU SERVICE GLOBAL

# UN ENGAGEMENT SANS FAILLE DANS LES PROJETS

## Des projets régimes et inter-régimes se développent dans un objectif de service.

La protection sociale est confrontée à une demande accrue de service de la part des clients. Afin de satisfaire ces besoins, l'autorité publique a engagé une série de réformes visant à harmoniser les pratiques entre organismes.

La loi sur les retraites du 20 janvier 2014 prévoyait la mise en place d'une structure de pilotage des projets de simplification entre les 35 organismes de retraite. L'Union Retraite, instaurée le 7 novembre 2014, sera le lieu de maîtrise d'ouvrage des futurs dispositifs de mutualisation inter-régimes, visant un service au client simplifié.

La retraite complémentaire est pleinement engagée dans cette évolution car aujourd'hui, les clients

demandent aux régimes de retraite d'être lisibles et faciles d'accès. Pour l'Agirc et l'Arrco, le schéma de l'"intra-GPS" cède peu à peu la place à celui de l'"inter-régimes" au profit du service global.

Le produit retraite évolue dans cet écosystème où les dispositifs communs aux différents régimes de retraite, et plus largement à la protection sociale, occupent une place croissante pour répondre aux besoins du client :

- aujourd'hui : information des actifs, demande de retraite coordonnée avec la CNAV, alimentation du RNCPS...
- demain : DSN, RGCU, compte unique retraite (CUR).

## Plusieurs éléments concomitants renforcent le service global au profit des clients et l'exigence de performance.



(1) Transfert d'activités mutualisables des GPS vers les fédérations, pour le compte de la communauté, et développement du pilotage fédéral sur les projets retraite complémentaire.

## UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE AU SERVICE DE LA PROTECTION SOCIALE

Selon le Code de la sécurité sociale, les fédérations d'institutions de retraite complémentaire sont « administrées paritairement par des membres adhérents et des membres participants [...] ou par leurs représentants » (art. L922-4, Titre II, Livre IX).

L'État n'intervient donc pas dans leur gestion, assurée exclusivement par les partenaires sociaux.

Néanmoins, la retraite complémentaire est intégrée dans la loi de programmation des finances publiques depuis 2011, elle contribue donc à leur équilibre au même titre que les autres organismes de protection sociale. Dans ce domaine, elle a su faire preuve d'efficacité avec de nombreux accords à son actif pour préserver son équilibre financier. En tant qu'acteur majeur de la protection sociale, elle participe activement aux travaux du conseil d'orientation des retraites, structure qui mène des réflexions sur l'évolution du système de retraite. Au sein de l'Union Retraite, elle œuvrera de façon décisive à l'avancée des projets communautaires, en faisant valoir ses compétences au service des projets nationaux.

**ESSENTIELLE**

**CONTRIBUTIVE**

**SOLIDAIRE**

**PARITAIRE**

**AUTOFINANCÉE**

## L'Agirc et l'Arrco, acteurs de référence du système de retraite

La retraite complémentaire représente 30 à 35 % de la retraite totale d'un salarié non cadre et 55 à 60 % pour un cadre. En 2012, elle bénéficie à 11,8 millions de retraités et représente 25 % des dépenses de retraite en France, soit 71,5 milliards d'euros.

Le nombre de points obtenus en fin de carrière par le participant est en lien direct avec les salaires qu'il a touchés. Ce total lui fournit le montant annuel de sa pension, fonction de la valeur du point au moment de la prise de retraite.

Un système de compensation financière entre les institutions de retraite complémentaire garantit le niveau des pensions, quels que soient les secteurs d'activité dans lesquels le salarié a travaillé.

Elle est exclusivement gérée par les partenaires sociaux qui agissent dans le respect de la convention collective de la branche.

Elle ne peut recourir aux finances publiques, ni à l'endettement. Elle doit de ce fait être équilibrée et s'appuyer sur ses propres réserves financières pour garantir sa pérennité à long terme.

3

# LES PROJETS POUR AMÉLIORER LE PRODUIT RETRAITE

# 10 MESURES POUR OPTIMISER ET SIMPLIFIER LE PRODUIT RETRAITE

La transformation du produit retraite passe par l'amélioration de la qualité du service au bénéfice des entreprises et des individus, mais aussi par la participation à la diminution des coûts de gestion.

Dans le cadre des travaux de l'article 8, les partenaires sociaux ont adopté 10 mesures de simplification et d'optimisation du produit retraite.

Ces mesures sont mises en place en association avec des contrats d'objectifs et de moyens, signés entre les fédérations et les GPS, et s'inscrivent dans une trajectoire de réduction des dépenses de gestion.

**1 MESURE** pour coordonner leur mise en œuvre et permettre un meilleur alignement entre les décisions et

leur application opérationnelle. La création de la maîtrise d'ouvrage fédérale permet de mutualiser les activités de maîtrise d'ouvrage au sein d'une communauté, étape essentielle vers la construction d'un produit retraite unique, homogène, visible et au meilleur coût. Cette mesure est également un levier majeur dans la mise en œuvre des chantiers inter-régimes.

**9 MESURES** pour transformer les processus de gestion.

## COORDINATION

1. Mise en place d'une maîtrise d'ouvrage fédérale pour la retraite complémentaire

## ENTREPRISES

2. Désignation d'un seul GPS par département ou par région s'agissant des adhésions nouvelles
3. Regroupement du stock d'adhésions d'entreprises relevant de plusieurs GPS
4. Obligation d'un mode de paiement dématérialisé des cotisations
5. Homogénéisation du recours à la sous-traitance en gestion contentieuse

## ACTIFS

6. Désignation d'un GPS d'interlocution en liquidation

## FUTURS RETRAITÉS

7. Unification de l'interlocution en liquidation

## ALLOCATAIRES

8. Mutualisation du contrôle de persistance des droits (MCPD)
9. Optimisation des paiements d'allocations à l'étranger
10. Regroupement des situations de pluri-pensions

## L'ENSEMBLE DE LA GESTION EN MARCHÉ VERS LA TRANSFORMATION

Le produit retraite s'enrichit en permanence pour répondre aux besoins des clients et des gestionnaires. Les projets actuellement mis en œuvre concernent à la fois les services inter-régimes et ceux propres aux régimes Agirc et Arrco.

### ENTREPRISES

#### Enregistrer et gérer les adhésions

- > Un GPS par département ou par région en adhésion nouvelle
- > Regroupement des adhésions d'une entreprise relevant de plusieurs GPS

#### Appeler et recouvrer les cotisations

- > DSN
- > Mensualisation des cotisations
- > Comptabilité auxiliaire
- > Paiement dématérialisé des cotisations
- > Homogénéisation du recours à la sous-traitance en gestion contentieuse

### PARTICIPANTS

#### Gérer les carrières et informer les participants

- > DSN
- > Réduction des délais de correction de carrières
- > EIR
- > Fédération d'identité
- > Un GPS d'interlocution pour les actifs
- > RGCU
- > Simulateur retraite
- > CUR



## e-services : la digitalisation, un axe majeur du produit retraite de demain

Le développement des services en ligne constitue un enjeu fort de l'amélioration du produit retraite. Le principe : permettre au client, individu comme entreprise, d'accéder à l'information en continu et de réaliser des opérations de gestion sur Internet.

Aujourd'hui déjà, l'internaute peut naviguer dans son espace personnel sécurisé via le site du GPS qui gère son dossier ou le portail [www.agirc-arrco.fr](http://www.agirc-arrco.fr). Il a accès à ses documents personnels – relevé de situation individuelle (RIS) et relevé actualisé de points (RAP) – et peut suivre l'avancement de son dossier de liquidation.

Bientôt, des évolutions majeures enrichiront son parcours client :

- simulateur retraite,
- demande de retraite,
- suivi de la demande de retraite,
- suivi de la demande de rectification de carrière,
- demande d'entretien information retraite (EIR),
- développement du *web callback*, c'est-à-dire la possibilité pour un internaute de demander à être rappelé par un Cicas,
- développement du *selfcare*, c'est-à-dire la possibilité pour l'internaute d'effectuer lui-même la saisie ou la mise à jour de ses informations personnelles (adresse, RIB...).

24/24  
7/7

MUTICANAL  
mobile, PC,  
tablette...

### ALLOCATAIRES

#### Liquider les droits

- > Qualité de la liquidation
- > Demande de retraite coordonnée avec la CNAV
- > Unification de l'interlocution en liquidation
- > Réduction des délais de liquidation

#### Verser les allocations

- > Mensualisation des allocations
- > MCPD
- > Optimisation des paiements d'allocations à l'étranger
- > Regroupement des situations de pluri-pensions

# 4

# UNE ORGANISATION POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION

# UN DISPOSITIF POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION

La transformation progressive du produit retraite concernera à des degrés divers les 10 000 gestionnaires de la retraite complémentaire.

C'est un objectif ambitieux qui entraînera progressivement des évolutions des métiers, des changements dans les processus de gestion et une adaptation des organisations

de travail. Un accompagnement des GPS dans la mise en œuvre d'actions de formation, de communication et de réallocation des ressources humaines est prévu.

## Zoom sur 2 projets phares des années à venir

### Déclaration sociale nominative (DSN)

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la DSN remplacera toutes les déclarations sociales que doivent aujourd'hui accomplir les entreprises en France. Projet majeur du choc de simplification initié par l'État, elle repose sur la transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données issues de la paie. Avec l'arrivée de la DSN, ce sont 70 % des processus de gestion entreprises qui changent et plus de 2 000 collaborateurs concernés.

**LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT** comprend, par exemple, la diffusion dans les GPS du livret d'information "Duetto", les retours d'expérience de groupes, des ateliers d'analyse d'écarts et l'organisation de formations en 2015.

### Unification de l'interlocution en liquidation (mesure 7)

L'unification de l'interlocution en liquidation s'inscrit dans la feuille de route définie par les partenaires sociaux, avec l'article 8. Le projet consiste en la prise en charge de 95 % des flux d'interlocution en liquidation par le réseau Cicas d'ici 2017. Avec cette mesure, les Cicas et les GPS connaîtront une réorganisation de leurs services, qui concernera 1 000 collaborateurs.

**LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT** comprend, par exemple, des formations à de nouveaux métiers, un programme de mobilité entre les GPS, la diffusion du livret d'information "Interlocution unique Cicas 2017" et un tour de France des structures.

Ces dispositifs d'accompagnement de la transformation nécessitent la mise en place d'indicateurs pour mesurer en continu les besoins d'amélioration.

Un exemple. Dans le cadre du projet d'amélioration de la qualité de la liquidation, les indicateurs fournissent les taux d'anomalies sur les dossiers. Ces informations permettent aux fédérations et aux GPS d'analyser

les difficultés et d'orienter les actions, notamment, en redéployant des ressources supplémentaires, en lançant des formations, en améliorant l'outil ou en précisant et simplifiant la réglementation.

## UNE MAÎTRISE D'OUVRAGE FÉDÉRALE POUR COORDONNER LES PROJETS DU PRODUIT RETRAITE

“ La maîtrise d’ouvrage, ou MOA, est l’entité porteuse du besoin et, à ce titre, chargée de cadrer le projet – objectifs, besoins, calendrier – que la maîtrise d’œuvre (MOE) a la responsabilité de concevoir et réaliser. En informatique, la MOA valide également la conformité du logiciel livré et participe à sa bonne mise en œuvre auprès des utilisateurs finaux. ”

En constituant une MOA d'envergure fédérale, les partenaires sociaux entérinent la nécessité d'assurer une collaboration plus performante avec l'informatique, dans la construction des chantiers du produit retraite.

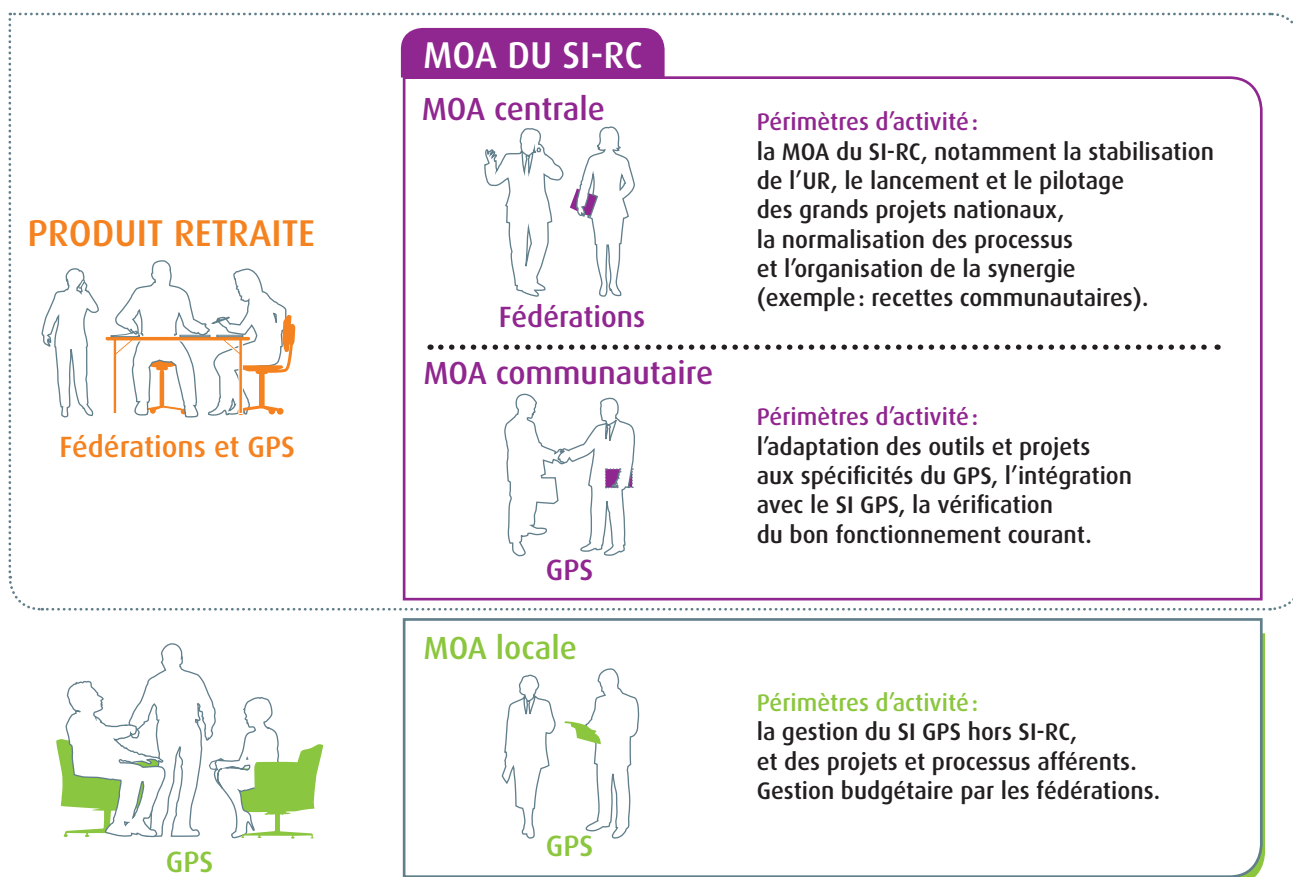
Cette décision a connu deux étapes :

- en octobre 2010, adoption des 7 résolutions pour le SI-RC, visant à organiser les structures nécessaires à l'évolution de l'outil informatique,

- en novembre 2013, décision renforcée par la résolution 1 de l'article 8 qui stipule, dans sa première mesure, la mise en place d'une MOA fédérale de la retraite complémentaire (cf. schéma page 15).

À l'horizon 2018, la MOA fédérale réunira la MOA centrale administrée par la direction du produit retraite (DPR) et la MOA assurée par les GPS.

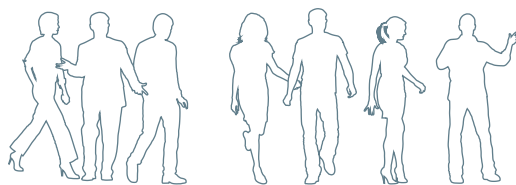
## Organisation cible de la MOA fédérale à horizon 2018



# SIGLES UTILISÉS

- **ANI**  
Accord national interprofessionnel (p. 5)
- **CICAS**  
Centre d'information, de conseil et d'accueil des salariés (p. 4, 7, 8, 9, 17, 19)
- **CNAV**  
Caisse nationale d'assurance vieillesse (p. 11, 17)
- **CUR**  
Compte unique de retraite (p. 11, 16)
- **DADS-U**  
Déclaration automatisée des données sociales unifiées (p. 8)
- **DPR**  
Direction du produit retraite (p. 21)
- **DSN**  
Déclaration sociale nominative (p. 9, 11, 16, 19)
- **DUCS**  
Déclaration unifiée de cotisations sociales (p. 6, 9)
- **EDI**  
Échange de données informatisées (p. 6)
- **EFI**  
Échange de formulaires informatisés (p. 6)
- **EIG**  
Estimation indicative globale (p. 8)
- **EIR**  
Entretien information retraite (p. 9, 16, 17)
- **EIRR**  
Échange inter-régimes de retraite (p. 11)
- **GPS**  
Groupe de protection sociale (p. 9, 11, 15, 16, 17, 19, 21)
- **MCPD**  
Mutualisation du contrôle de persistance des droits (p. 15, 17)
- **MOA**  
Maîtrise d'ouvrage (p. 20, 21)
- **MOE**  
Maîtrise d'œuvre (p. 20)
- **PRC**  
Plate-forme de la retraite complémentaire (p. 8)
- **PTSI**  
Plan de transformation du système d'information (p. 9)
- **RAP**  
Relevé actualisé de points (p. 17)
- **RC**  
Retraite complémentaire (p. 8, 9)
- **RGCU**  
Répertoire de gestion des carrières unique (p. 9, 11, 16)
- **RIS**  
Relevé de situation individuelle (p. 8, 17)
- **RISe**  
Relevé de situation individuelle électronique (p. 9)
- **RNCPS**  
Répertoire national commun de la protection sociale (p. 8, 11)
- **SI-RC**  
Système d'information de la retraite complémentaire (p. 9, 21)
- **UR**  
Usine retraite (p. 8, 9, 21)





● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE  
**agirc** *et* **arrco**

16-18, rue Jules César - 75592 PARIS CEDEX 12 - Tél.: 01 71 72 12 00

[www.agirc-arrco.fr](http://www.agirc-arrco.fr)