



**ACCORD-CADRE  
NATIONAL  
D'ENGAGEMENT DE  
DEVELOPPEMENT DE  
L'EMPLOI ET DES  
COMPETENCES POUR LA  
BRANCHE RETRAITE  
COMPLEMENTAIRE ET  
PREVOYANCE**



**ACCORD-CADRE NATIONAL  
D'ENGAGEMENT DE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES  
POUR LA BRANCHE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE ET PRÉVOYANCE**

Entre

L'Etat,

Et

Les représentants de la branche professionnelle de la retraite complémentaire et de la prévoyance :

L'organisation patronale représentative :

- **L'Association d'Employeurs des Institutions de Retraite Complémentaire et de Prévoyance**, représentée par son président Monsieur François-Xavier SELLERET,

Les organisations syndicales représentatives de salariés:

- **La CFDT PSTE**, représentée par Madame Isabelle ADELIN
- **La CGT - Fédération des Organismes Sociaux - Groupes de Protection Sociale**, représentée par Monsieur Philippe CHARLIER
- **La CGT-FO**, représentée par Monsieur Gilles BELNY
- **L'IPRC CFE-CGC**, représenté par Monsieur Franck MARTIGNONI
- **L'UNSA FESSAD**, représentée par Madame Valérie RAHMANI

**Vu** le règlement n° 651/2014 de la Commission européenne du 17 juin 2014,

**Vu** la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle à l'emploi et à la démocratie sociale,

**Vu** la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels,

**Vu** la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel,

**Vu** les articles L. 5121-1, L. 5121-2, D. 5121-1 et D. 5121-3 du code du travail relatif aux engagements de développement de l'emploi et des compétences,

**Vu** les articles L. 5121-3 et D. 5121-4 à D. 5121-13 du code du travail relatifs à l'aide à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,

**Vu** la circulaire DGEFP n° 2011/12 du 1er avril 2011, relative à la démarche d'appui aux mutations économiques,



**Vu** l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle,

**Vu** l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors,

**Vu** l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 relatif à la modernisation du marché du travail,

**Vu** l'accord interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail,

**Vu** l'accord national interprofessionnel du 22 février 2018 pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance et de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

**Il est convenu ce qui suit :**

## **I. EXPOSE DES MOTIFS**

### **Les enjeux pour l'Etat :**

Les transformations profondes que connaît l'économie impliquent des conséquences sur les emplois, les compétences mais aussi sur les organisations du travail.

La France connaît un cycle de mutations économiques qui induit des transformations importantes.

A cette période de recomposition économique s'ajoute, sous l'effet des évolutions technologiques, une modification profonde des conditions d'exercice des métiers.

La transition numérique et la transition environnementale, deux enjeux majeurs pour l'entreprise, influencent fortement à la fois l'activité, les métiers et les besoins en compétences. Enfin, le changement inédit dans la relation au travail et au salariat implique un essor des mobilités professionnelles au même titre qu'un développement accru des nouvelles formes d'emploi. La rapidité des transformations interroge à la fois les besoins en compétences mais aussi la place du diplôme et plus généralement des certifications professionnelles, dans un contexte où la formation initiale reste la référence absolue pour le choix et la construction de l'ensemble de sa carrière professionnelle et fait du diplôme un incontournable pour l'insertion professionnelle. Au regard de l'ensemble de ce contexte, il est primordial de renforcer l'effort de prospective afin de disposer d'une lecture plus fine des évolutions des métiers et des compétences dans un objectif d'accompagnement. Ces études devront permettre d'identifier les passerelles et évolutions de compétences par une décomposition efficace des métiers. L'ensemble de ces actions devra de toute évidence mobiliser les représentants des filières économiques (branches et entreprises) afin d'anticiper et accompagner les transformations de l'emploi, adapter l'offre de formation et sécuriser les parcours professionnels des salariés.

C'est pourquoi l'Etat a lancé, auprès des branches professionnelles, un appel à projets « Soutien aux démarches prospectives compétences » dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences 2018-2022. L'Etat par l'intermédiaire de ce dispositif souhaite s'engager en faveur

d'une formation professionnelle en phase avec les nouveaux enjeux produits par le contexte de mutations accélérée de notre économie. Dans ce sens, le PIC, fort d'un investissement de près de 15 milliards d'euros, s'inscrit dans une démarche avec trois objectifs : favoriser des parcours « sur mesure » de formation vers l'emploi, développer des outils plus performants et innovants, déployer une nouvelle plateforme du Compte personnel de formation (CPF).

Dans un contexte où les métiers changent plus rapidement que la capacité du système à produire les référentiels de formation et où les attentes des employeurs changent de nature, l'approche par les compétences doit permettre aux jeunes et à la population active, de mieux s'orienter et de développer des compétences. Cette approche doit également permettre de répondre aux besoins des entreprises qui rencontrent des difficultés à recruter à travers une offre d'emploi plus flexible.

L'État a un rôle central à jouer, dans un rôle d'impulsion mais il n'est pas seul : les branches et les entreprises ont un rôle majeur.

La branche retraite complémentaire et prévoyance a décidé de s'investir dans un projet communément appelé « dynamique compétences 2020-2025 ».

La branche professionnelle citée se caractérise par une double activité :

- **La Retraite complémentaire** de l'ensemble des salariés du privé (Agirc et Arrco). Obligatoire, elle vient compléter la retraite de base servie par la Sécurité sociale (CNAV).

Le régime Agirc-Arrco fonctionne selon le principe de la répartition : les cotisations prélevées sur les salaires sont directement utilisées pour payer les allocations des retraités. Il met en œuvre une double solidarité : intergénérationnelle et interprofessionnelle.

- **La Prévoyance** : à la différence de la retraite complémentaire, la Prévoyance relève du secteur concurrentiel. Le terme « Prévoyance » ou plus communément intitulé « Assurance de personnes » englobe des couvertures de décès, d'invalidité, d'incapacité, de santé, de dépendance ainsi que d'épargne (prestations individuelles ou collectives).

### **Les défis stratégiques pour la branche retraite complémentaire et prévoyance**

Les entreprises de la branche exercent leurs activités dans un contexte en pleine évolution et caractérisé par plusieurs facteurs :

- L'industrialisation des process et la digitalisation des activités,
- L'évolution de la réglementation et la montée en puissance de l'inter-régime pour les activités de gestion de la Retraite Complémentaire,
- Une pression concurrentielle importante pour les activités assurantielles,
- Le développement des nouveaux modes de collaboration 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 collaborateurs.

## 2.1. Industrialisation des process et digitalisation des activités

Les innovations technologiques sont au cœur de changements importants en cours et à venir au sein des Groupes de Protection Sociale.

L'automatisation accrue des process et la mise en œuvre d'accès à distance aux services Retraite et Assurance de Personnes répondent aux nouveaux usages et besoins des clients et des professionnels.

Les opérations de retraite et d'assurance de personnes sont largement dématérialisées et le traitement de celles-ci est de plus en plus pris en charge par des automates ou réalisées directement par les clients eux-mêmes (selfcare). La fréquentation online des services progresse et ne cesse de s'amplifier.

L'innovation technologique constitue un levier majeur pour l'avenir des entreprises de la branche :

- Elle est porteuse d'opportunités dans la relation client,
- Elle permet de gagner en productivité et performance dans les processus internes,
- Elle permet de mieux connaître les clients et de cibler leurs attentes.

Ces évolutions sont de nature à transformer les métiers et infléchiront le management et les besoins en compétences.

## 2.2. Evolution de la réglementation

Au nombre des éléments de tendance qui vont trouver leur prolongement effectif sur la période 2019-2025, figurent notamment pour la gestion de la retraite complémentaire la mise en œuvre des décisions des Pouvoirs Publics et des Partenaires Sociaux avec :

- La mise en place du régime unifié Agirc-Arrco au 1er janvier 2019,
- Le prélèvement à la source prévu pour le 1er janvier 2019 et les évolutions issues de la Loi Travail,
- Le futur Répertoire de Gestion des Carrières Unique (RGCU) qui centralisera les carrières tous régimes au niveau national,
- Le 2ème plan d'économie de 300 millions d'euros demandé par les administrateurs Agirc-Arrco : l'adaptation de l'enveloppe globale de la dotation de gestion à la trajectoire de réduction des dépenses,
- La Réforme systémique annoncée de la Retraite en France,
- L'amélioration de l'efficience et la signature des contrats d'objectifs et de moyens, axés sur la performance du produit retraite et des services offerts,
- La poursuite de l'optimisation de la performance économique et sociale de la gestion.

## 2.3. Une pression concurrentielle de plus en plus importante

Depuis 2013, les entreprises soumises à un accord de branche sont libres de choisir l'organisme d'assurance avec lequel elles souhaitent mettre en place leur mutuelle d'entreprise (substitution des clauses de désignation par des clauses de recommandation). Cet aspect concurrentiel est nouveau pour les GPS et constitue un tournant historique pour le secteur de la protection sociale. Il est renforcé par d'autres facteurs réglementaires :

- Mise en place de la directive sur la distribution d'assurance (DDA) qui vise à renforcer la protection des consommateurs dans leurs relations avec tous les distributeurs d'assurance,
- Mise en œuvre du règlement général sur la protection des données (RGPD),

- Solvabilité 2 dont l'objectif est mieux adapter les fonds propres exigés des GPS aux risques que ceux-ci encourent dans leur activité d'assurance de personnes,
- La modification de l'environnement et la réglementation en hausse des contrats santé : Aide à la Complémentaire Santé, labellisation des Organismes Complémentaires, nouveaux contrats responsables, portabilité, communication des coûts de gestion...
- 100% santé : prise en charge à 100% des soins, dans le domaine de l'optique, de l'audiologie et du dentaire par la Sécurité sociale et les complémentaires en santé.

#### **2.4. Le développement des nouveaux modes de collaborations et d'une approche RH territoriale**

La transformation digitale bouleverse le quotidien de chacun d'entre nous. Elle a un impact sur nos attentes en tant que client ou salarié et remet parfois en cause nos savoir-faire ou modèles d'organisation.

Ces nouveaux modes de collaborations ont incité les entreprises de notre branche à mettre en place des plans RH numériques autour de 3 axes : plus de connectivité, plus de personnalisation et plus d'interaction. Cela a poussé les entreprises à adopter des solutions digitales, telles que des réseaux sociaux ou la mise à disposition de tablettes numériques.

Grâce aux terminaux mobiles et à la virtualisation du poste de travail, les salariés peuvent travailler depuis n'importe où et n'hésitent pas à le faire même si leur activité ne l'exige pas au risque de complexifier la délimitation vie privée vie professionnelle. Pour tirer parti des opportunités offertes par la mobilité, ces pratiques nouvelles appellent une réponse structurée de la part des entreprises comme le télétravail mis en place dans certains GPS.

La transformation des espaces et des équipements permet d'estomper les frontières entre les niveaux hiérarchiques et les équipes. Les possibilités offertes par le digital ont amené les entreprises à proposer des lieux d'innovation et de collaboration à l'image des Lab ou espaces de co-working mis en place pour les personnels en mobilité.

Ces lieux d'innovation et de collaboration permettent aux collaborateurs et aux managers d'intégrer des méthodologies de création qui sont des accélérateurs de performance : performance sociale (travailler ensemble, casser les silos, ...) et performance économique (trouver des solutions rapides aux problèmes rencontrés par les équipes, efficience, expérimentation, ...)

#### **2.5. Des évolutions démographiques majeures**

Au-delà de ces évolutions, la structure démographique des entreprises de notre branche laisse prévoir un départ d'environ 3 500 collaborateurs entre 2019 et 2022.

La branche retraite complémentaire et prévoyance, confrontée à ce défi démographique important, doit se poser la question de la transmission des savoir-faire sur les métiers à haute technicité. Ce flux important de départs à la retraite ces prochaines années risque en effet d'entraîner une fragilisation de certaines fonctions et réaffirme la nécessité d'organiser la transmission des compétences. Les entreprises de la branche seront ainsi amenées à concilier optimisation économique et performance sociale.



## II. CHAMP D'APPLICATION

Le présent accord concerne les entreprises et salariés de la branche de la retraite complémentaire et la prévoyance.

Les entreprises du secteur se répartissent en

- Groupes Paritaires de Protection Sociale (GPS) : au nombre de 13, ils exercent à la fois les activités de gestion de la Retraite complémentaire et d'Assurance de personnes (95% des effectifs),
- Institutions de Prévoyance non rattachées à ces groupes paritaires (2%),
- Fédération Agirc-Arrco chargée de piloter la gestion de la retraite complémentaire et de développer le système d'information communautaire (3%),
- CTIP (Centre Technique des Institutions de Prévoyance) qui représente les institutions de prévoyance (0,1%).

Ces entités représentent en 2017 plus de 32 000 salariés exerçant plus de 66 métiers différents.

## III. FINALITES ET OBJECTIFS OPERATIONNELS

La branche s'engage sur un certain nombre de principes et d'actions.

### 3.1 Les orientations de la branche et accord GPEC :

Les partenaires sociaux de la Branche ont signé le 30 septembre 2014 un accord GPEC. Il articule la démarche GPEC autour d'un principe majeur : informer sur l'emploi par bassin d'emploi, en mettant en évidence les différents bassins et notamment, identifiant pour chacun d'entre eux les métiers et les emplois en évolution quantitative et qualitative en termes de compétences.

Ainsi, la dimension territoriale apparaît comme transversale sur l'ensemble des axes de la démarche de GPEC de branche et sous-tend l'ensemble des actions menées au niveau communautaire.

Les partenaires sociaux de la branche ont acté 4 orientations stratégiques 2019-2022 pour apporter aux entreprises et aux salariés de la branche les aides nécessaires et dans lesquelles s'inscrivent les travaux des outils de la branche par l'intermédiaire de :

- L'Observatoire des Métiers et des Qualifications (OMQ) ;
- Le Centre de Formation et des Expertises Métiers (CFEM).

#### ➤ Orientation 1 :

#### **Adapter les métiers et parcours professionnels à l'évolution des missions et accompagnement des transformations**

- Observer et anticiper l'évolution des métiers,
- Accompagner les évolutions métiers,
- Poursuivre la professionnalisation des métiers via des parcours reconnus.



➤ **Orientation 2 :**

**Impulser et accompagner les projets professionnels et la mobilité**

- Favoriser la mobilité professionnelle,
- Faire de la formation et du management par les compétences un vecteur de la performance.

➤ **Orientation 3 :**

**Promouvoir un management fédérateur, porteur de sens, impliquant les salariés et créateur de valeur individuelle et collective,**

➤ **Orientation 4 :**

**S'affirmer comme une branche responsable**

- Encourager l'insertion de nouveaux entrants, en particulier par le biais de l'apprentissage et du contrat de professionnalisation,
- Favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap et plus généralement prendre en compte la dimension de la diversité,
- Favoriser le travail en commun, la réussite collective et la qualité de vie au travail,
- Assurer la transmission des compétences et des savoirs.

#### **IV. AXES DE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES**

Les priorités fixées conjointement par l'Etat et les partenaires sociaux de la branche sont déclinées en deux axes d'intervention.

Le détail des actions figure dans les fiches actions annexées à la convention engageant financièrement les parties.

L'ensemble des actions devront être conduites en intégrant la priorité transverse de l'égalité professionnelle.

##### **Axe 1 : Acculturation sur la dynamique « compétences / certifications »**

Il s'agit de disposer d'informations sur la réalité des emplois, des compétences et des certifications de la branche sur des métiers cibles identifiés par la GPEC de la branche.

- Analyse des situations professionnelles de métiers ciblés (conseiller retraite, gestionnaire liquidation retraite, recouvrement,...) :
- Cartographie des caractéristiques métiers, des activités, et des compétences.
- Création de référentiels d'activités et de certification ;

Résultats attendus de ces actions :

- Rédaction de référentiels activité, compétences, certification;
- Promotion des dispositifs de certification
- Développement de l'acculturation à la dynamique compétences et certification des acteurs de la branche et de branches connexes



## **AXE 2 : Accompagnement des projets professionnels et de la mobilité professionnelle : mise en place d'un dispositif global d'accompagnement.**

- Favoriser la mobilité professionnelle par la création d'un outil digital type plate-forme (pour réalisation d'un pré-diagnostic) et la mise en place de dispositifs d'accompagnement à la mobilité (finalisation du diagnostic /orientation et élaboration parcours de mobilité)
- Accompagnement des managers à soutenir et développer les projets de mobilité des membres de leurs équipes et à s'impliquer dans une démarche de développement des compétences.

## **V. MODALITES DE SUIVI ET DE PILOTAGE**

### **A. Comité de pilotage**

Un comité de pilotage est mis en place pour le déploiement des actions de l'accord-cadre. Il est composé de représentants :

- de la DGEFP et d'un représentant du ministère de l'économie;
- des organisations d'employeurs et de salariés signataires du présent accord ;
- la branche de la retraite complémentaire et de la prévoyance désignée comme organisme relais pour la mise en œuvre et le suivi opérationnel de cet accord.

Il a pour mission d'assurer le pilotage de l'accord. Le comité technique lui rend compte de l'avancement des travaux, des résultats obtenus. Sa présidence et son animation sont assurées par l'Etat, son secrétariat par la branche de la retraite complémentaire et de la prévoyance.

Ce comité de pilotage se réunira à minima deux fois dans l'année.

### **B. Comité technique**

La démarche est animée par un comité technique. Celui-ci est composé :

- de représentants de la DGEFP ;
- de représentants des employeurs et des salariés de la branche professionnelle retraite complémentaire et prévoyance ;

Il a pour mission d'impulser, d'orienter et d'assurer le suivi des actions relevant des axes de coopération. Il a également pour rôle de mettre en œuvre le processus d'évaluation de l'EDEC.

Il se réunit en tant que de besoin et à minima une fois par trimestre. Sa présidence et son animation sont assurées par l'Etat, son secrétariat par la branche de la retraite et de la prévoyance.

Afin d'éclairer sa prise de décision et/ou en appui des réalisations, le comité technique pourra s'adjoindre, en tant que de besoin, l'expertise de personnes qualifiées.

Ces personnes seront choisies conjointement par l'Etat et les partenaires sociaux de la branche, pour un champ d'expertise déterminé.



## VI. ORGANISME RELAIS

La branche retraite complémentaire et prévoyance est mandatée par l'Etat et les partenaires sociaux de la branche pour mettre en œuvre les dispositions de l'accord cadre et en assurer le suivi. Elle assure par ailleurs le portage administratif et financier de l'accord.

Elle a également pour mission de :

- informer l'ensemble des entreprises de la mise en œuvre de l'accord cadre et des actions dont elles peuvent bénéficier dans le cadre de l'EDEC,
- informer les partenaires institutionnels tels que le ministère de l'économie et des finances de la mise en œuvre de l'accord cadre,
- accompagner le pilotage de l'accord (mise en place d'outils de suivi, participation aux comités de pilotage nationaux),
- coordonner l'évaluation de l'accord et de faire des propositions d'ajustements éventuels lors de la déclinaison de l'accord-cadre.

En contrepartie, elle perçoit des coûts d'intervention en temps homme passé dans la conduite des actions au titre des frais de gestion de l'EDEC.

## VII. FINANCEMENT

### 7 - FINANCEMENT

Le montant global du projet s'élève à 265000€. L'Etat s'engage à participer aux cofinancements à hauteur maximale de 50% du montant total de l'EDEC soit 132 500 €.

Les modalités de paiement sont précisées par une convention financière signée avec l'organisme relais.

Cette répartition prévisionnelle pourra être modifiée après validation par le comité de pilotage sans modifier le montant global de l'accord. La participation de l'Etat au financement des opérations prévues s'effectue en application des règles relatives à l'encadrement communautaire des aides qui plafonnent la part des fonds publics dans de tels financements.

Le suivi de l'exécution est réalisé à l'occasion d'un bilan final restituant les opérations de l'année N-1.

Les ressources financières mobilisées pourront être réexaminées à chaque bilan annuel en fonction des réalisations.

## VIII. DUREE

Le présent accord prend effet à compter de sa date de signature pour une durée de deux ans. L'accord se terminera au plus tard en mars 2021 afin de réaliser son évaluation. Toute modification du présent accord sera procédée par voie d'avenant, après acceptation du comité de pilotage.



## **IX. PROPRIÉTÉ ET PUBLICATION DES TRAVAUX**

Les actions, outils et livrables réalisés dans le cadre de cet accord sont la propriété conjointe des signataires.

Les actions et livrables issus du présent accord peuvent être mis en ligne sur les sites Internet des signataires et faire l'objet d'une publication après l'accord du comité de pilotage national.

## **X. CLAUSE DE RESILIATION ET DE REVISION**

En cas de non-exécution ou de non-respect des obligations prévues, le présent accord pourra être dénoncé par l'une ou l'autre des parties signataires après un préavis de trois mois succédant éventuellement à une mise en demeure de respecter les termes de l'accord.

Ce sera notamment le cas s'il apparaît que les objectifs visés et les moyens mis en œuvre ne correspondent pas à ceux initialement prévus.

## **XI. EVALUATION**

Le comité national de pilotage procédera à une évaluation finale de la mise en œuvre de l'accord selon des modalités qu'il définira. Menée au plan national, cette évaluation sera réalisée par un organisme extérieur. Elle devra permettre d'analyser l'ensemble de la mise en œuvre de l'accord cadre ainsi que l'impact des mesures retenues.

## **XII. REGLEMENT DES LITIGES**

Les litiges entre l'administration et les autres signataires qui ne recevraient pas de solution amiable seront portés devant le tribunal administratif de Paris.



Fait à Paris, le

04 AVR. 2019

Pour l'Etat	<b>Carine CHEVRIER</b> Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle	
Pour l'Association d'Employeurs des institutions de retraite complémentaire et prévoyance		
Pour la Fédération Protection Sociale Travail Emploi CFDT		
Pour le Syndicat national du personnel d'encadrement des Institutions de prévoyance ou de retraite complémentaire IPRC CFE- CGC		
Pour l'Union Nationale des Syndicats Autonomes – FESSAD		
Pour la fédération nationale des personnels des organismes sociaux CGT		
Pour la Fédération des employés et cadres CGT-FO		