



Contrat d'objectifs et de moyens de la retraite complémentaire

2019 | 2022



Alliance
professionnelle
Retraite



Compte tenu de la période de 4 ans couverte par le contrat et afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration, l'évolution des engagements de résultat du contrat d'objectifs et de moyens s'appuie sur un processus partagé qui prévoit, pour les exercices N+1 et suivants, la proposition d'ajustements sur le 3^e trimestre N, et, sur le 4^e trimestre, la validation et la signature de l'avenant COM.

Ce processus a été conduit par les IRC et la fédération. Les évolutions sont matérialisées dans ce document.

Contrat d'objectifs et de moyens de la retraite complémentaire



2019 | 2022

Édito 2021

L'année 2020 a été fortement marquée par la gestion des impacts de la pandémie du Covid avec ses répercussions dans les flux de dossiers, les canaux d'interlocution sollicités, le paiement des cotisations. En miroir de la forte mobilisation des équipes, il faut souligner des performances très significatives sur certains de nos processus et services.

Pour le contrat d'objectifs et de moyens, la démarche retenue cumule la mise à niveau annuelle 2021 avec l'adaptation des cibles 2020 aux conséquences de la pandémie. Des séquences de travail ont été réalisées sur le second semestre 2020 pour aboutir à une présentation et une validation avec les administrateurs du régime et des institutions de retraite complémentaire fin 2020.

Les évolutions appliquées aux objectifs 2021 intègrent :

- une vision client renforcée sur la base de nouvelles mesures de la satisfaction client fin 2020 ;
- une actualisation au regard des grandes transformations des processus métier notamment Alice, Gesica et le CRM ;
- l'intégration de la nouvelle feuille de route de l'action sociale.

Les travaux ont montré que 2021 constituait une année de transition avec des changements majeurs dans les processus métier, mais plus largement de modèle opérationnel, qui impliqueront de revoir profondément les engagements du contrat d'objectifs et de moyens du régime 2022.

François-Xavier Selleret, directeur général de l'Agirc-Arrco

Le régime Agirc-Arrco

Le régime de retraite complémentaire Agirc-Arrco est géré paritairement, c'est-à-dire par des représentants des employeurs et des salariés. Il repose sur des principes de répartition, de contributivité et de solidarités intra et intergénérationnelles.

Dans le cadre d'un dialogue responsable, les Partenaires Sociaux négocient des accords qui fixent les grandes orientations de la retraite complémentaire, arrêtent des mesures pour en assurer l'équilibre financier sur le long terme, et améliorer sa gestion.

Régime en points depuis l'origine, l'Agirc-Arrco a la particularité de réaliser l'ensemble du cycle de gestion : du prélèvement des cotisations auprès des entreprises au paiement de leurs allocations aux retraités, en passant par le calcul des droits individuels des actifs.

Le soin porté à la qualité de service, à la lisibilité des régimes, à leur accessibilité, à leur proximité et à leur simplicité est un résultat concret et visible, à mettre à l'actif de la gestion paritaire.

2019

L'AGIRC-ARRCO, UNE GESTION PARITAIRE VERTUEUSE

au service de :

- **56 millions** de comptes d'assurés dont 13 millions de retraités
- **1,6 million** d'entreprises
- **2,7 millions** de particuliers employeurs

NOS RÉSULTATS

- **65 milliards** de réserves (au 31/12/2019 soit 10 mois de prestations qui permettraient d'assurer la continuité des versements en période de baisse de ressources) et 100 millions d'économies sur les frais de gestion financière
- **Pas de recours à la dette**
- **+ de 430 millions** d'euros d'économies de gestion réalisées entre 2014 à fin 2019 pour un objectif de 600 millions à la fin 2022

Le versement de :

- **1/4** des retraites du pays
- **1/3** de la retraite d'un salarié non-cadre
- **La plus grande partie** de la retraite d'un salarié cadre

Une intégration réussie des systèmes de retraite :

- **47 régimes** fusionnés en 70 ans
- **40 plates-formes SI** rapprochées sur les 15 dernières années
- Ingénierie de reprise des droits assurant la neutralité actuarielle des opérations de rapprochement

Les objectifs 2019 - 2022

L'efficacité sociale et économique de la retraite complémentaire dans ses missions fondamentales vise notamment à :

- garantir la continuité de ressources des retraités lors du passage à la retraite avec un objectif de dossiers de droits directs payés dans le mois qui suit celui de la date de départ à la retraite avec une maîtrise des stocks ;
- assurer la qualité des liquidations en limitant au maximum l'impact financier d'éventuelles anomalies ;
- fournir une information de qualité aux entreprises, aux actifs et aux retraités, par exemple en accompagnant les entreprises dans la fiabilisation de leurs déclarations sociales ou en proposant des rendez-vous de proximité aux particuliers ;
- collecter les cotisations avec efficacité en tenant compte d'un juste équilibre entre exhaustivité du recouvrement et prise en compte de la situation économique des entreprises.
- fiabiliser les individus et les carrières. Alimenter les droits avec complétude et réactivité.

Ces objectifs se traduisent en plans d'action autour de l'amélioration de la performance de gestion de la retraite complémentaire, de la prise en compte des besoins des entreprises, de l'accompagnement des salariés, de la garantie d'un service performant et personnalisé aux retraités.

Être au service de la retraite de demain se matérialise par des objectifs d'amélioration et de personnalisation des services

- S'inscrire résolument dans l'inter-régimes de gestion et intégrer dans nos processus le « Dites-le nous une fois » et le « Faisons-le une fois », pour nous consacrer davantage aux opérations à haute valeur ajoutée.
- Apporter encore plus de services personnalisés à nos clients et prescripteurs en matière de retraite : branches professionnelles, entreprises de toutes tailles, experts comptables, particuliers employeurs, actifs, demandeurs d'emploi, retraités...
- Dans le cadre de parcours professionnels de moins en moins linéaires, poursuivre le développement de services permettant à chacun d'être partie prenante de sa retraite, de faire ses choix de vie personnels et professionnels en toute connaissance de cause, dès son entrée dans la vie professionnelle.
- Adapter notre action sociale aux futurs enjeux de solidarité pour maintenir cette concrétisation des solidarités qui s'exercent au plus près des besoins des personnes.
- Renforcer une politique performante de gestion des risques avec un cadre de fonctionnement qui garantit la sécurité des opérations et en assure la continuité.

Ces engagements ne peuvent être atteints qu'en s'appuyant sur l'expertise du régime, sur les collaborateurs Agirc-Arrco et sur un maillage territorial de proximité. Les 19 000 professionnels et experts en charge de la gestion de la retraite vont être associés à la déclinaison de notre stratégie par le partage des engagements prévus dans le contrat d'objectifs et de moyens 2019-2022.

Il s'agira d'améliorer significativement nos processus, de continuer à investir dans le système d'information pour assumer une charge de travail supplémentaire. La poursuite de l'orientation de nos collaborateurs vers des activités à plus forte valeur ajoutée devra s'accompagner d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les engagements supposent également de poursuivre les efforts de productivité engagés. Ainsi, dans le cadre de l'accord de 2015, les partenaires sociaux ont souhaité poursuivre et intensifier les efforts de rationalisation des coûts de gestion de la retraite complémentaire, ajoutant un deuxième plan d'économie de 300 M€ au premier plan du même montant lancé en 2013.

Le Contrat d'Objectifs et de Moyens

Prévu par l'article 144 de l'Accord National Interprofessionnel de 2017, il fixe les principes, objectifs, moyens et indicateurs destinés à s'assurer de la mise en œuvre efficiente du régime par les institutions et la fédération.

Il prévoit à ce titre des obligations réciproques sur des niveaux de qualité de service homogènes et satisfaisants sur les grandes fonctions de l'institution, en particulier celles définies par le code de la Sécurité sociale vis-à-vis des entreprises, des participants et des retraités, ainsi que sur l'optimisation des coûts de gestion et d'action sociale. Ces obligations engagent la fédération et chaque institution de retraite complémentaire en lien avec les missions et les enjeux prioritaires du régime.

Le contrat cadre d'objectifs et de moyens pour la gestion du régime est fixé par le conseil d'administration de la fédération pour une durée de 4 ans. Il est conclu entre la fédération et chaque institution gestionnaire afin de mettre en œuvre et décliner les dispositions arrêtées. Signé par les Présidents et le directeur général de l'IRC et les Présidents et le directeur général de la fédération Agirc-Arrco, le respect dudit contrat fait l'objet d'un suivi régulier.

La démarche d'élaboration du contrat cadre 2019-2022, lancée en février 2018, a associé l'ensemble des acteurs des institutions et des fédérations à partir du bilan du contrat 2015-2018, de l'analyse des enjeux du régime Agirc-Arrco, des perspectives de l'inter-régimes et de la maîtrise des risques.

Dans une volonté de construire une feuille de route la plus complète possible, les engagements du régime ont été écrits en se projetant à horizon 2022, certains devront être précisés collectivement pour définir les modalités de travail ou encore les cibles et jalons.

Pour compléter nos analyses de résultats internes, certains indicateurs de résultat régime sont enrichis d'indicateurs de comparaison « de place » ; ainsi, à titre d'illustration, pour le pilotage de la continuité de ressources, un nouvel indicateur afférent aux dossiers complets est associé à l'indicateur régime.

Compte tenu de la période de 4 ans couverte par le contrat et afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration, l'évolution des engagements de résultat du COM s'appuie sur un processus partagé qui prévoit, pour les exercices N+1 et suivants, la proposition d'ajustements sur le 3^e trimestre N, et, sur le 4^e trimestre, la validation et la signature de l'avenant COM.

Le contrat d'objectifs et de moyens 2019-2022 traduit non seulement la volonté de renforcer la visibilité des engagements pris à l'égard des populations gérées mais également la nécessité de mieux définir les engagements entre les différents acteurs du régime pour être toujours plus orientés vers les actions à forte valeur ajoutée.

A large, stylized graphic of the year '2022' rendered in a purple outline font. The numbers are composed of thick, rounded strokes, giving it a modern and artistic appearance. The '0' is particularly prominent, with a large loop at the top.

SOMMAIRE

Entreprises	12
Objectif 1 : Améliorer l'efficacité du recouvrement	14
Objectif 2 : Communiquer aux entreprises la situation de leur compte	15
Objectif 3 : Fournir des services adaptés	17
Objectif 4 : Définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier pour le domaine Entreprises	18
Objectif 5 : Alimenter les droits des actifs par les campagnes salaires	19*
Objectif 6 : Faciliter le soutien et l'accompagnement des proches aidants en entreprise	20
Actifs	22
Objectif 1 : Assurer la mise à jour des comptes de droits tout au long de la carrière de chaque salarié	24
Objectif 2 : Optimiser le traitement des demandes de rectifications	25
Objectif 3 : Développer l'usage du digital au sein des services aux actifs	26
Objectif 4 : Définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier pour le domaine Actifs	27
Objectif 5 : Fournir des services adaptés	28
Objectif 6 : Soutenir le retour à l'emploi des actifs les plus fragiles	29
Objectif 7 : Positionner une offre communautaire attractive pour les actifs	30*
Futurs retraités	32
Objectif 1 : Garantir la continuité des ressources	34
Objectif 2 : Contribuer à la minimisation du délai de premier paiement	36
Objectif 3 : Maximiser le volume de dossiers payables transférés en instruction	37
Objectif 4 : Fournir des services adaptés aux besoins	38
Objectif 5 : Garantir la finalisation des dossiers provisoires	39
Objectif 6 : Garantir l'exactitude des droits servis	40
Objectif 7 : Définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier du domaine Futurs retraités	41

* identifie les nouveaux objectifs

Allocataires 42

Objectif 1 : Garantir la continuité des ressources	43
Objectif 2 : Fournir des services adaptés aux besoins	44
Objectif 3 : Définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier	45
Objectif 4 : Accroître l'accès de nos ressortissants aux actions de prévention primaire	46
Objectif 5 : Développer l'accès aux prestations Agirc-Arrco favorisant le soutien à domicile	48

Système d'information RC 50

Objectif 1 : Fournir aux utilisateurs des outils disponibles et fiables	52
Objectif 2 : Fournir un SI répondant aux besoins	54
Objectif 3 : Répondre aux besoins métier en délivrant les feuilles de route prévues dans le PTSI	55
Objectif 4 : Délivrer les versions du SI répondant aux attentes métier	56
Objectif 5 : Automatiser le processus de traitement informatique des DSN de bout en bout	57
Objectif 6 : Améliorer le taux et le délai d'intégration des carrières	58

Performance économique 60

Objectif 1 : Respecter les trajectoires de réduction des dépenses de gestion	62
Objectif 2 : Poursuivre le dialogue budgétaire	63
Objectif 3 : Optimiser les frais de gestion financière des réserves	64

Transverse 66

Objectif 1 : Poursuivre la mobilisation et l'engagement de l'Agirc-Arrco dans l'inter-régimes	67
Objectif 2 : Partager avec les collaborateurs les objectifs Agirc-Arrco	68
Objectif 3 : Définir et mettre en œuvre une feuille de route de lutte contre la fraude	69
Objectif 4 : Consacrer la moitié des ressources de l'action sociale au service d'un socle commun	70

ENGAGEMENTS CLIENTS

Entreprises

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

Avec la mise en œuvre de la mensualisation des cotisations pour les entreprises de plus de 9 salariés, le déploiement de solutions de paiement dématérialisé, l'optimisation des traitements par huissiers et l'ensemble des actions d'optimisation de la période pilotée au sein du comité d'efficacité du recouvrement, le taux de recouvrement Agirc-Arrco avant contentieux est de 98,5 % fin 2019.

Cette moyenne marque toutefois une dispersion entre les institutions puisque certaines dépassent 99 % et d'autres restent à 96 % et doit pouvoir être réduite par le partage de bonnes pratiques et des actions plus ciblées.

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

La première étape de cette opération doit être réalisée au plus tôt après transmission de la DSN (Déclaration Sociale Nominative) et permet de s'assurer que les cotisations mensuelles déclarées correspondent bien à la somme **des calculs individuels par salarié** (salaire et taux applicables). Le taux devrait être amélioré sur la période à venir grâce à un programme d'efficacité débuté en 2019.



La fiabilisation des cotisations et les échanges mis en place avec les entreprises sont aussi le moyen de fiabiliser les soldes, d'accompagner les nouveaux dispositifs comme la DSN ou encore les allègements généraux et d'éviter aux entreprises des régularisations de leur compte ou d'engagements de contentieux, toujours pénalisants.

L'ensemble de ces objectifs, mais aussi la mise en œuvre de nouveaux services permettant de mieux accompagner les entreprises pour leurs propres besoins ou ceux de leur branche professionnelle, sont orchestrés dans un plan de transformation métier.

Concrètement, il s'agira d'apporter aux entreprises des solutions sur mesure, adaptées à leur taille, avec un conseil et un accompagnement personnalisés, sur des problématiques complexes : création de société, premières embauches, réorganisation, cession, fusion, etc. Une segmentation porteuse d'un double enjeu : devenir encore meilleur sur les fondamentaux – calculer et recouvrer les cotisations, informer employeurs et salariés – avec, entre autres, la création d'un portail de services en ligne spécifique aux entreprises et implémenter des solutions nouvelles, comme la fourniture de données sur l'emploi aux branches professionnelles – à partir des DSN –, ainsi qu'aux RH des employeurs pour leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et une offre enrichie et élargie, pour mieux se poser en partenaire incontournable des entreprises, des salariés et des branches professionnelles.

En parallèle de ces objectifs et pour répondre au transfert du recouvrement en 2022, l'Agirc-Arrco et l'Acoss co-construisent le programme permettant de sécuriser ce transfert vers l'Acoss et d'élargir la fiabilisation des cotisations et droits individuels par l'Agirc-Arrco.

OBJECTIF 1 : Améliorer l'efficacité du recouvrement

Il s'agit de maximiser le taux de recouvrement afin de limiter l'engagement de procédures contentieuses. Cet objectif fait l'objet de plans d'action pilotés dans le cadre du comité efficacité du recouvrement, visé par un engagement réciproque de la fédération.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à avoir réalisé, au 31 décembre, le recouvrement des cotisations 2021 des entreprises à hauteur d'au moins 98,4 %.

Indicateur de résultat : Taux de recouvrement des créances avant contentieux

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte de la généralisation de la mensualisation et des plans d'action prévus :

2019	2020	2021	2022
<p>98 % à date limite de paiement + de 6 mois (Résultat : 98,5% à fin déc.)</p>	<p>98,4 % à date limite de paiement + de 5 mois DOM : 88 % (Résultat : 98,9 % figé à mai)</p>	<p>98,4 % à date limite de paiement + de 5 mois DOM : 88 %</p>	<p>Non applicable</p>

En complément de l'engagement de chacune des institutions Agirc-Arrco, la fédération s'engage à communiquer sur la performance du recouvrement avec un indicateur comparable à celui de l'Acos dans un premier temps. *L'indicateur de comparaison est le taux d'encaissement global des cotisations à la date limite de paiement + 12 mois.*

2019	2020	2021	2022
-	98,8%	98,8%	Non applicable



OBJECTIF 2 : Communiquer aux entreprises la situation de leur compte

Il s'agit d'assurer avec la collaboration de l'entreprise une situation de compte à jour des dernières cotisations fiabilisées et des règlements au plus proche du dépôt de la déclaration.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage, en collaboration avec les entreprises, à mettre à jour une situation fiabilisée du compte entreprise dans le délai défini.

a. Jusqu'en mars 2021, l'indicateur de résultat mesure la part des cotisations calculées et engagées au compte au bout de 6 mois en 2020.

Indicateur de résultat : Part des cotisations calculées et engagées au compte

2019	2020	2021	2022
74 % après 6 mois (79,1% à déc.)	80 % après 6 mois (83,4% à déc.)	Non applicable	Non applicable



b. À compter de mars 2021, l'indicateur de résultat s'adapte au nouveau processus métier de fiabilisation des cotisations qui se fera en amont de l'engagement au compte. Les traitements des DSN à forts enjeux sont priorités en suivant les montants des cotisations DSN fiables et les montants des cotisations DSN fiabilisées.

Indicateur de résultat : Part des cotisations fiables ou fiabilisées

2019	2020	2021	2022
-	-	Cible entre 90 % et 99 % à confirmer au démarrage	À définir

Pour cet indicateur, les montants de cotisation calculées et déclarées sont comparés en vision cumulée annuelle.

Indicateur de résultat : Part des montants notifiés et régularisés

2019	2020	2021	2022
-	-	Cible entre 70 % et 80 % à confirmer au démarrage	À définir

Pour cet indicateur, le montant d'écarts notifiés et régularisés retenu est le dernier montant d'écarts notifiés avant la fiabilisation.

À noter que le taux de DSN calculées par rapport aux DSN reçues est suivi en indicateur opérationnel et qu'il existe un engagement réciproque sur le SI-RC concernant l'intégration automatique des DSN.

OBJECTIF 3 : Fournir des services adaptés

Il s'agit de mesurer « à froid et de façon globale » le niveau de satisfaction des entreprises en réalisant des enquêtes selon un format homogène et co-construit. Dans le contexte de transfert du recouvrement, il a été acté de focaliser la mesure de satisfaction sur la qualité de service sur la DSN.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à contribuer à la satisfaction des entreprises adhérentes au régime.

La fédération Agirc-Arrco centralisera la définition des enquêtes, la consolidation et le partage des résultats.

Indicateur de résultat : Note de satisfaction des entreprises

2019	2020	2021	2022
Non applicable	Mise en œuvre du baromètre et choix de la cible (Résultat : 7,6/10)	7,8/10	Non applicable

À noter que les premiers échanges ont choisi de recentrer l'enquête sur la fiabilisation des cotisations.

OBJECTIF 4 : Définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier pour le domaine Entreprises

L'ensemble de ces objectifs, mais aussi la mise en œuvre de nouveaux services permettant de mieux accompagner les entreprises pour leurs propres besoins ou ceux de leur branche professionnelle, doivent être orchestrés dans un plan de transformation métier.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à définir et mettre en œuvre, le plan de transformation métier en lien avec les institutions.

Indicateur de résultat : Respect du processus de partage du plan de transformation métier Entreprises et avancement du plan

Le processus partagé avec le métier et l'informatique prévoit que :

- le plan N+1 est défini sur le 3T N en corrélation avec les travaux budgétaires, notamment ceux de l'approbation préalable des dépenses MOE & MOA ;
- il est partagé en comité des opérations au cours du 4T N ;
- son avancement est suivi au travers du reporting COM sur l'année N+1 selon une fréquence trimestrielle.

Le plan est synchronisé avec les feuilles de route SI.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.



OBJECTIF 5 : Alimenter les droits des actifs par les campagnes salaires

L'objectif est de s'assurer que les individus qui ont des droits issus du traitement des déclarations de salaires (DSN) ont bien été chargés au sein du référentiel national de gestion des droits (RNGD).

Indicateur de résultat : Taux de chargement des individus dans le RNGD dans les délais

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte des plan d'action, soit :

2019	2020	2021	2022
Non applicable	- (Résultat : 94,8 % à déc.)	95 % à fin juin sur les droits N-1	À définir

OBJECTIF 6 : Faciliter le soutien et l'accompagnement des proches aidants en entreprise

Il s'agit de promouvoir notre offre de services aux proches aidants au travers de l'entreprise.

Indicateur de résultat : Nombre d'entreprises accompagnées dans la mise en place d'une offre de services, localement adaptée, dédiée aux proches aidants en activité professionnelle

En 2020, les travaux métier ont permis de réaliser un kit de sensibilisation aux entreprises.

	Petite PME ¹	Moyenne PME ²	ETI/TGE ³	Total Régime
<i>Taux de pénétration du portefeuille</i>	5 %	7 %	Non applicable	5 %
<i>Régime</i>	83 829	5 000	Non applicable	88 829

¹ Information collective via de l'événementiel (mailings, conférences...)

² Déploiement en entreprise dans un mode bilatéral (visites et e-learning...)

³ Réalisation d'un kit digital sur 2021 (Mooc...)



ENGAGEMENTS CLIENTS

Actifs

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

En moyenne et avec les traitements des déclarations annuelles de salaires, le taux de mise à jour des comptes participants était de l'ordre de 97% au 30 juin de l'année suivante. Sur la base de ce résultat et en s'appuyant sur un processus de Déclaration Sociale Nominative stabilisé, les institutions s'engagent à maintenir ce niveau de mise à jour et à optimiser le traitement des demandes de rectifications reçues.

Les cotisants du régime Agirc-Arrco, de 45 ans et plus, bénéficient dans le cadre des dispositions législatives relatives à l'information des actifs, d'informations pour éclairer leurs choix futurs : le relevé individuel de situation et l'estimation indicative globale.

À l'égard des actifs, l'ambition est d'expliquer que la retraite se prépare à tout âge et de permettre cette anticipation au moyen de services adaptés à chaque génération, intuitifs, instantanés, intégrant outils en ligne, comme par exemple l'application *Smart' Retraite*, et conseil de proximité au sein d'un parcours multicanal.

Il s'agit notamment de développer un « réflexe retraite » en incitant dès le début de la carrière professionnelle à évaluer à l'aide d'outils l'impact d'une décision, d'un événement professionnel ou personnel sur sa retraite jusqu'à l'accompagnement renforcé en fin de carrière dans l'arbitrage, toujours complexe, entre revenus et date de départ.



Pour maximiser le service rendu aux actifs, ces évolutions et nouveaux services d'information et de fiabilisation des carrières doivent être réfléchis dans une hypothèse de mise en œuvre de dispositifs de gestion inter-régimes pour anticiper les évolutions sur nos activités et processus.

Dans ce cadre de l'inter-régimes, l'Agirc-Arrco et la Cnav ont débuté des chantiers autour de la fiabilisation des carrières ou encore de l'information des actifs (avec le GIP UR) ou plus largement de la relation avec les assurés.

OBJECTIF 1 : Assurer la mise à jour des comptes de droits tout au long de la carrière de chaque salarié

L'objectif est d'obtenir des carrières fiables, donc des comptes de droits à jour, tout au long de la carrière de chaque salarié. C'est en effet cette disponibilité des carrières qui permet d'accompagner les salariés tout au long de leur vie active.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à rectifier les carrières avec fiabilité.

Indicateur de résultat : Taux de qualité des carrières rectifiées

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte des plans d'action, soit :

2019	2020	2021	2022
Non applicable	- (Résultat : 66,6 % en moyenne annuelle)	75 %	À définir

Les actions de fiabilisation RGCU sont suivies en plans d'actions en objectivant les acteurs MOA ou gestion avec une évaluation des volumes et criticités associées.

OBJECTIF 2 : Optimiser le traitement des demandes de rectifications

L'objectif est de réduire le délai de traitement des demandes de rectifications afin, là aussi, d'améliorer l'information et le conseil apportés.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage, d'ici 2022, à traiter 90 % des demandes de rectifications de carrière dans les 60 jours.

Indicateur de résultat : Part de rectifications de carrières traitée dans le délai défini

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte des plans d'action, soit :

2019	2020	2021	2022
76 % dans les 90 jours (85,6 % à déc.)	85 % dans les 90 jours (89,5 % à déc.)	88 % dans les 75 jours	90 % dans les 60 jours



OBJECTIF 3 : Développer l'usage du digital au sein des services aux actifs

Il s'agit à la fois de faire bénéficier les actifs d'une offre 100 % digitale et omnicanale, leur permettant de procéder, à terme, à la totalité de leurs démarches administratives en ligne. Après un indicateur de résultat en 2019 et 2020 focalisé sur la création des comptes ESAA, l'indicateur s'oriente en 2021 sur la progression des utilisateurs des services.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à développer les services en ligne et leurs usages.

Indicateur de résultat : Progression du nombre d'usagers uniques sur les services digitaux

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte des plans d'action, soit :

2019	2020	2021	2022
-	+15 %	+15 %	+15 %

En cohérence avec les leviers d'action en 2020, l'engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.

OBJECTIF 4 : Définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier du domaine Actifs

L'ensemble de ces objectifs, mais aussi la mise en œuvre de nouveaux services permettant de mieux accompagner les actifs ou l'évolution des processus, doivent être orchestrés dans un plan de transformation métier.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier en lien avec les institutions.

Dans un contexte de mise en œuvre de dispositifs de gestion inter-régimes, ces évolutions et nouveaux services, comme par exemple l'information des actifs et la fiabilisation des carrières, devront être réfléchis pour anticiper les évolutions sur nos activités et processus.

Indicateur de résultat : Respect du processus de partage du plan de transformation métier Actifs et avancement du plan

Le processus partagé avec le métier et l'informatique prévoit que :

- le plan N+1 est défini sur le 3T N en corrélation avec les travaux budgétaires, notamment ceux de l'approbation préalable des dépenses MOE & MOA ;
- il est partagé en comité des opérations du 4T N ;
- son avancement est suivi au travers du reporting COM sur l'année N+1 selon une fréquence trimestrielle.

Le plan est synchronisé avec les feuilles de route SI.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.



OBJECTIF 5 : Fournir des services adaptés

Il s'agira de mesurer « à froid et de façon globale » le niveau de satisfaction des actifs en réalisant des enquêtes de satisfaction selon un format homogène et co-construit sur certains services essentiels du régime afin de vérifier la valeur ajoutée desdits services.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à contribuer à la satisfaction des actifs du régime.

La fédération Agirc-Arrco centralisera la définition des enquêtes, la consolidation et le partage des résultats.

Indicateur de résultat : Note de satisfaction des actifs

2019	2020	2021	2022
Non applicable	Mise en œuvre du baromètre (Résultat : 7,8/10)	7,9/10	8/10

OBJECTIF 6 : Soutenir le retour à l'emploi des actifs les plus fragiles

Les instances ont validé la généralisation des conventions de partenariat avec les différents acteurs du service public de l'emploi en évoluant vers une logique plus opérationnelle de « sous-traitance » et de co-financement, conditionnée à :

- un désengagement financier progressif de l'Agirc-Arrco ;
- une démarche d'autonomisation progressive des Espaces Emploi ;
- des évolutions juridiques à terme.

La fédération s'engage à mettre en place un accompagnement des Espaces Emploi dans leur transformation.

Indicateur de résultat et cible Régime : accompagnement de chaque Espace Emploi dans la définition puis la mise en œuvre de son projet de développement



OBJECTIF 7 : Positionner une offre communautaire attractive pour les actifs

La feuille de route Régime de l'action sociale actualisée en 2020 ambitionne un développement d'une offre communautaire attractive pour les actifs.

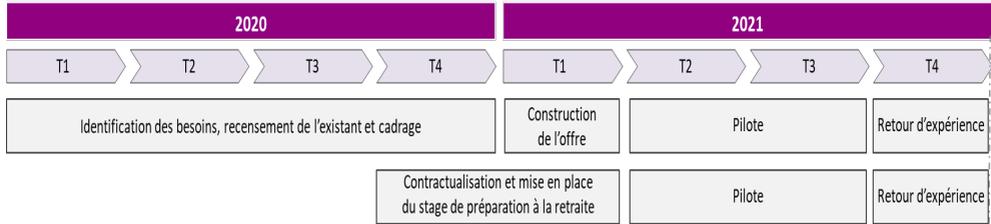
La fédération et les institutions s'engagent à définir l'offre de service et la mettre en œuvre.

Indicateur de résultat et cible Régime :

- *construction de l'offre*
- *pilote d'expérimentation d'au moins deux services dont le « stage de préparation à la retraite » sous format digital*

avec le planning suivant :

Feuille de route de construction et déploiement



Arbitrage
déploiement



ENGAGEMENTS CLIENTS

Futurs retraités

Garantir la continuité de ressources des retraités lors du passage à la retraite constitue une des missions essentielles de l'Agirc-Arrco.

Après une période 2015-2017 caractérisée par une forte amélioration du taux de dossiers liquidés dans le mois qui suit celui de la date d'effet, les régimes enregistrent une augmentation sensible des entrées, ainsi qu'une progression des demandes de retraite à date d'effet dépassée. Pour faire face à cette situation, un plan d'action spécifique a été mis en place.

Dans un engagement d'amélioration de la qualité de service et pour éviter la rupture des revenus lors du passage à la retraite, les institutions de retraite s'engagent à améliorer leurs résultats de paiements provisoires et définitifs.

L'exactitude du calcul des montants de retraite est également au cœur du métier des régimes de retraite. Pour les retraités, c'est une revendication légitime et un facteur de confiance. Pour le régime Agirc-Arrco, c'est un enjeu de crédibilité et de confiance.

Les travaux pilotés en comité efficacité liquidation ont permis d'atteindre l'amélioration attendue avec un impact financier des anomalies constatées de 0,28 % inférieur à la cible et un taux de dossiers sans anomalies dépassant 93 %. Le régime Agirc-Arrco souhaite limiter au maximum l'impact financier d'éventuelles erreurs faites lors de la liquidation et les acteurs s'engagent en ce sens.

Le régime Agirc-Arrco doit moderniser les échanges avec les clients, faire évoluer son offre de services en mesurant régulièrement le niveau de satisfaction ; il doit également intégrer les attentes de simplification demandées et celles d'accompagnement renforcé en fin de carrière dans l'arbitrage, toujours complexe, entre revenus et date de départ. Les réflexions partagées préconisent une approche différenciée et individualisée auprès des retraités, avec un effort tout particulier pour les plus fragiles.



Le lancement dès 2017 de la demande de retraite en ligne Agirc-Arrco et son extension à la demande unique inter-régimes de retraite en ligne en 2019 illustrent à la fois la volonté de développer le service global et celle de s'inscrire dans l'inter-régimes de gestion.

OBJECTIF 1 : Garantir la continuité des ressources

Garantir la continuité de ressources des retraités lors du passage à la retraite constitue une des missions essentielles de l'Agirc-Arrco.

L'année 2021 sera marquée par le déploiement progressif du nouveau processus de liquidation impulsé par le projet Alice.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à garantir la continuité de ressources lors du passage à la retraite et pour ce faire :

a. à ce que 92 % des dossiers de droits directs déposés dans les délais (au moins un mois avant la date d'effet) soient payés dans le mois qui suit celui de la date d'effet.

Indicateur de résultat : Part des dossiers de droits directs déposés au moins un mois avant la date d'effet payés dans le mois qui suit celui de la date d'effet

La progression du résultat sur la période 2019-2022 tient compte des plans d'action, soit :

2019	2020	2021	2022
90 % (84,5 % à déc.)	90 % (90,6 % à déc.)	91 %	92 %



b. à traiter les dossiers tardifs (déposés moins d'un mois avant la date d'effet et après celle-ci).

Indicateur de résultat : Délai moyen de traitement des dossiers déposés moins d'un mois avant la date d'effet et après celle-ci (dossiers tardifs)

La cible 2020 est ajustée sur la base des constats pour les flux 2019, soit 70 jours.

2019	2020	2021	2022
70 jours (88,7 jours à déc.)	70 jours sur 6 mois glissants (57,5 jours sur flux récents à déc.)	70 jours	60 jours

Ce délai intègre un délai moyen d'interlocution Cicas de 43 jours suivi spécifiquement et rapproché du délai global ci-dessus.

En complément des engagements des institutions Agirc-Arrco, la fédération s'engage à communiquer sur la performance de la liquidation avec un indicateur comparable avec la garantie de versement. *L'indicateur de comparaison est la part des dossiers complets déposés 4 mois ou plus avant la date d'effet et payés dans le mois qui suit celui de la date d'effet.*

La cible 2022 est de 98 % et la progression est la suivante :

2019	2020	2021	2022
97 % (94,9 % à déc.)	95 % (93,2 % à déc.)	96,5 %	98 %

L'engagement de résultat portant la vision client, il sera suivi sur un niveau opérationnel les performances distinctes des anciens et nouveaux processus de liquidation (PRC vs SCL).



OBJECTIF 2 : Contribuer à la minimisation du délai de premier paiement

Dans une recherche de réduction des délais, cet objectif concerne l'étape d'interlocution avec le futur retraité et les premiers traitements de son dossier et des pièces justificatives. Plus ce traitement est court et fiable, plus la continuité de ressources peut être assurée.

Chaque institution Agirc-Arrco, gestionnaire de l'interlocution, s'engage d'ici 2022, à transmettre dans les délais les dossiers à l'instruction dans le mois de la date d'effet.

a. Engagement de stock nul pour les dossiers déposés dans les délais

Indicateur de résultat : Taux de dossiers non tardifs transférés à l'instruction dans le mois de la date d'effet

2019	2020	2021	2022
-	88 % (85 % à déc.)	89 % sur PRC	Non applicable

b. Engagement quant au délai d'interlocution moyen de traitement des dossiers tardifs

Indicateur de résultat : Délai moyen d'interlocution de traitement des dossiers tardifs

2019	2020	2021	2022
40 jours (46,5 jours)	46 jours (46,9 jours à déc.)	43 jours sur PRC	Non applicable

Par construction métier, cet objectif ne pourra pas s'appliquer dans le nouveau processus de liquidation (Alice).

OBJECTIF 3 : Maximiser le volume de dossiers payables transférés en instruction

Lorsque le calcul de la retraite n'est pas complet et nécessite des éléments complémentaires, un premier paiement peut être effectué, sous la forme d'un paiement provisoire en attendant la régularisation pour paiement définitif.

Ce paiement provisoire ne peut être fait que si certaines tâches sont réalisées lors de l'étape de l'interlocution effectuée en majorité au sein du réseau Cicas.

Chaque institution Agirc-Arrco, gestionnaire de l'interlocution, s'engage à maximiser le transfert à l'instruction des dossiers éligibles à un paiement provisoire par automate.

Indicateur de résultat : Taux de colorisation orange et vert sur les dossiers transférés à l'instruction

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte du résultat à date et des plans d'action notamment liés au projet « rôle et responsabilité de l'interlocution et de l'instruction » soit :

2019	2020	2021	2022
62 % (58,4 % à fin déc.)	62 % (60,5 % à déc.)	62 % sur PRC	Non applicable

Par construction métier, cet objectif ne pourra pas s'appliquer dans le nouveau processus de liquidation (Alice).

4

OBJECTIF 4 : Fournir des services adaptés aux besoins

L'objectif est de mesurer le niveau de satisfaction en réalisant des enquêtes selon un format homogène et défini avec la fédération pour s'assurer de l'adéquation du service avec les attentes des futurs retraités et capter les axes d'amélioration dans le recueil de leurs observations.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à ce que la note de satisfaction des futurs retraités mesurée lors d'enquêtes soit de 8/10 en 2022.

Indicateur de résultat : Note de satisfaction du futur retraité

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte des résultats à date c'est-à-dire 7,5 sur 10 en 2018 et des plans d'action, soit :

2019	2020	2021	2022
7,6/10 (7,38/10 à fin déc.)	7,7/10 (7,7/10 en sept.)	7,8/10	8/10

La fédération Agirc-Arrco centralise la définition des enquêtes, la consolidation et le partage des résultats.

OBJECTIF 5 : Garantir la finalisation des dossiers provisoires

Même si les pensions provisoires représentent environ 95 % de la pension globale, il est important que les dossiers définitifs soient clôturés dans un délai optimisé.

En 2021, compte tenu du plan d'actions de déstockage et du déploiement du nouveau processus de liquidation (Alice), le mode de pilotage évolue vers un pilotage des stocks.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à maximiser les paiements définitifs dans les 120 jours avec des stocks contenus.

Indicateur de résultat : Poids du stock sur le flux pour les processus fondés sur SCL et PRC

2019	2020	2021	2022
-	- (Résultat : 38,2% en sept.)	< 20,4 %	À définir

La définition de la cible 2021 repose sur la prorogation d'une ambition du plan d'action 2020 de contenir un stock régime de 100 000 dossiers en liquidation provisoire. Sur la base des volumes 2020, la cible a été calculée à 20,4 % représentant environ 2,4 mois de flux en stock.

Indicateur de résultat : Part du stock âgé (>120 j) pour les processus fondés sur SCL et PRC

2019	2020	2021	2022
-	- (Résultat : 43% en sept.)	< 20 %	À définir

OBJECTIF 6 : Garantir l'exactitude des droits servis

Garantir l'exactitude du calcul des montants de retraite est au cœur du métier des régimes de retraite. Pour les retraités, c'est une revendication légitime et un facteur de confiance. Pour le régime Agirc-Arrco, c'est un enjeu de crédibilité et de confiance.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à réduire l'impact financier des erreurs de liquidation d'ici 2022.

Indicateur de résultat : Impacts financiers des dossiers en anomalie

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte de la valeur à date et des plans d'action, soit :

2019	2020	2021	2022
< 0,3 % (Résultat : 0,25 % à fin déc.)	< 0,29 % (Résultat : 0,23 % en sept.)	< 0,28 %	< 0,27 %

À noter que le taux de dossiers sans anomalie et l'évolution des anomalies liées aux tâches d'interlocution sont suivis en indicateurs opérationnels.

OBJECTIF 7 : Définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier du domaine Futurs retraités

L'ensemble de ces objectifs, mais aussi la mise en œuvre de nouveaux services permettant de mieux accompagner les futurs retraités ou l'évolution des processus, doivent être orchestrés dans un plan de transformation métier.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier en lien avec les institutions.

Dans un contexte de mise en œuvre de dispositifs de gestion inter-régimes, ces évolutions et nouveaux services devront être réfléchis pour anticiper les évolutions sur nos activités et processus.

Indicateur de résultat : Respect du processus de partage du plan de transformation métier Futurs Retraités et avancement du plan

Le processus partagé avec le métier et l'informatique prévoit que :

- le plan N+1 est défini sur le 3T N en corrélation avec les travaux budgétaires, notamment ceux de l'approbation préalable des dépenses MOE & MOA ;
- il est partagé en comité des opérations du 3 ou 4T N ;
- son avancement est suivi au travers du reporting COM sur l'année N+1 selon une fréquence trimestrielle.

Le plan est synchronisé avec les feuilles de route SI.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.

ENGAGEMENTS CLIENTS

Allocataires

Pour les allocataires du régime Agirc-Arrco, il convient, bien évidemment, de garantir des virements justes et à l'échéance, d'effectuer les mises à jour des renseignements généraux attachés aux allocataires et également de leur fournir une information de qualité sur les questions relatives à la retraite et notamment celles relatives aux évolutions réglementaires.

Comme pour les retraites de droits directs, le régime considère qu'il est essentiel de garantir la continuité des ressources des veuves et veufs et de servir des pensions de réversion justes.

OBJECTIF 1 : Garantir la continuité des ressources

Il est essentiel de garantir la continuité des ressources des veuves et veufs et de servir des pensions de réversion justes.

L'institution Agirc-Arrco s'engage à payer, d'ici 2022, 88 % des dossiers de réversion d'allocataire dans les 60 jours suivant la date d'effet ou la date de dépôt (si postérieure).

Indicateur de résultat : Part des dossiers de réversion d'allocataires payés dans le mois suivant la date d'effet

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte des plans d'action pilotés en comité efficience dont notamment la mise à disposition d'automates.

À compter de 2021, la progression s'aligne sur celle de la continuité de ressources des futurs retraités soit :

2019	2020	2021	2022
70 % (75,2 % à fin déc.)	76 % (79,6 % à déc.)	84 %	92 %

2



OBJECTIF 2 : Fournir des services adaptés aux besoins

Il est mesuré « à froid et de façon globale » le niveau de satisfaction des allocataires en réalisant des enquêtes de satisfaction selon un format homogène et co-construit sur certains services essentiels du régime afin de vérifier la valeur ajoutée des dits services

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à ce que la note de satisfaction des allocataires mesurée lors d'enquêtes soit de 8/10 en 2022.

2019	2020	2021	2022
Non applicable	Mise en œuvre du baromètre (7,5/10)	7,7/10	8/10

La fédération Agirc-Arrco centralisera la définition des enquêtes, la consolidation et le partage des résultats.



OBJECTIF 3 : Définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier

L'ensemble de ces objectifs, mais aussi la mise en œuvre de nouveaux services permettant de mieux accompagner les allocataires ou l'évolution des processus, doit être orchestré dans un plan de transformation métier.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à définir et mettre en œuvre le plan de transformation métier en lien avec les institutions.

Dans un contexte de mise en œuvre de dispositifs de gestion inter-régimes, ces évolutions et nouveaux services, comme par exemple la mise à jour des renseignements généraux, devront être réfléchis pour anticiper les évolutions sur nos activités et processus.

Indicateur de résultat : Respect du processus de partage du plan de transformation métier Allocataires et avancement du plan

Le processus partagé avec le métier et l'informatique prévoit que :

- le plan N+1 est défini sur le 3T N en corrélation avec les travaux budgétaires, notamment ceux de l'approbation préalable des dépenses MOE & MOA ;
- il est partagé en comité des opérations du 4T N ;
- son avancement est suivi au travers du reporting COM sur l'année N+1 selon une fréquence trimestrielle.

Le plan est synchronisé avec les feuilles de route SI.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.

OBJECTIF 4 : Accroître l'accès de nos ressortissants aux actions de prévention primaire

Cet objectif s'inscrit dans l'orientation prioritaire de l'action sociale « Agir pour bien vieillir ». Au plan général, il s'agit de favoriser les dispositifs conçus pour un accompagnement global de la personne vers le bien vieillir.

Les plans d'action partagés doivent permettre d'anticiper les ruptures administratives sociales, de les prévenir et de participer, sur les territoires, au déploiement des opérations de prévention avec les régimes de base. Les actions mutualisées viseront à faire des centres de prévention Agirc-Arrco des références accessibles au plus grand nombre et reproductibles.

a. Chaque institution Agirc-Arrco et la fédération s'engagent à augmenter le nombre de bénéficiaires des centres de prévention Agirc-Arrco.

Indicateur de résultat : Progression du nombre de bénéficiaires des centres de prévention Agirc-Arrco

2019	2020	2021	2022
30 616 bénéficiaires	20 000 bénéficiaires (équivalent à 22 750 Unités Bilan)	30 800 bénéficiaires (équivalent à 35 000 Unités Bilan)	35 200 bénéficiaires (équivalent à 40 000 Unités Bilan)



b. Chaque institution Agirc-Arrco et la fédération s'engagent à développer les parcours de prévention

Indicateur de résultat : Part des bénéficiaires suivant un parcours de prévention

2019	2020	2021	2022
Non applicable	Non applicable	70 %	90 %

c. La fédération s'engage à développer un dispositif de mesure de satisfaction

Indicateur de résultat : Impact du ressenti par les bénéficiaires des actions de prévention sous forme de note de satisfaction

2019	2020	2021	2022
Non applicable	Non applicable	7/10 à confirmer avec les premières mesures	À définir

OBJECTIF 5 : Développer l'accès aux prestations Agirc-Arrco favorisant le soutien à domicile

Cet objectif s'inscrit dans l'orientation prioritaire de l'action sociale « Accompagner l'avancée en âge en perte d'autonomie ». Au plan général, il s'agit d'accompagner et développer les solutions de soutien à domicile et de développer des solutions d'hébergement diversifiant les possibilités de choix de vie.

a. Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à augmenter le nombre de personnes utilisatrices des prestations Agirc-Arrco favorisant le soutien à domicile.

Indicateur de résultat : Progression du nombre de personnes utilisatrices des prestations Agirc-Arrco favorisant le soutien à domicile

- Prestation « Sortir plus »

2019	2020	2021	2022
+ 5 % soit 69 194 bénéficiaires (Réel : -0,2 % 65 764 bénéficiaires)	+ 7 % soit 54 927 bénéficiaires Neutralisation 4 mois (56 741 bénéficiaires à déc)	65 764 bénéficiaires	À définir

- Prestation « Aide à Domicile »

2019	2020	2021	2022
+ 5 % soit 33 120 bénéficiaires (Réel : +10,6 % 34 899 bénéficiaires)	+ 7 % par rapport à 2019 soit 35 439 bénéficiaires (36 868 bénéficiaires à déc.)	+ 8 % par rapport à 2020	+ 8 % par rapport à 2021

- Prestation « Bien Chez Moi »

2019	2020	2021	2022
+ 5 % soit 4 233 bénéficiaires (Réel : + 29 % 5 202 bénéficiaires)	+ 7 % soit 3 965 bénéficiaires Neutralisation 4 mois (3 569 bénéficiaires à déc.)	5 202 bénéficiaires	À définir

Une réflexion de fond est menée en 2021 sur l'évolution du service Orizea. En conséquence, il sera suivi dans le pilotage opérationnel.

- b. La fédération s'engage à développer un dispositif de mesure de satisfaction

Indicateur de résultat : indice de recommandation des clients sur les prestations modélisées (Net Promoter Score (NPS))

2019	2020	2021	2022
Non applicable	Non applicable	+55 à confirmer avec les premières mesures	+88 à confirmer

Systeme d'information RC

Le système d'information de la retraite complémentaire (SI-RC) a connu de nombreuses évolutions sur les quinze dernières années. Le programme de convergence informatique a conduit au déploiement d'un outil métier unique, l'Usine Retraite, et en conséquence à la fusion d'une soixantaine de systèmes d'information et de 44 plates-formes. Il s'agissait de réduire les coûts informatiques, mais aussi de mettre en œuvre un SI plus réactif et adaptable.

Depuis, pour répondre aux demandes des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des clients, mais également aux contraintes d'adaptation à un nouvel environnement réglementaire et aux réformes, le SI-RC poursuit son évolution. Pilotée par la fédération, celle-ci est matérialisée par un plan de transformation du système d'information (PTSI) retraite complémentaire. Sur 2015-2018, le PTSI a contribué également à améliorer la productivité et à réduire les coûts informatiques.

Concrètement, ce plan a accompagné la mise en œuvre des résolutions de l'article 8, adoptées le 29 novembre 2013, et a eu pour but de développer un nouveau système d'information unique et centralisé, permettant, d'une part, la mise en application des réformes décidées par les partenaires sociaux (mensualisation des cotisations de retraite complémentaire, simplification du produit retraite et réduction des frais de fonctionnement) et les pouvoirs publics (déclaration sociale nominative (DSN), création du répertoire de gestion des carrières uniques (RGCU)...) et, d'autre part l'ouverture des nouveaux services mis en place par l'Agirc-Arrco et par le GIP Union Retraite.

Pour la partie Entreprises, après les travaux permettant l'arrivée du régime Agirc-Arrco en 2019, le SI-RC va être adapté pour prendre en compte des nouvelles fonctionnalités. Et toujours dans une volonté d'amélioration, un nouvel outil permettra en 2020 de gérer les comptes et les encaissements de cotisations de manière centralisée.



Côté Individus, le référentiel national de gestion des droits (RNGD) est opérationnel en mode gestion depuis octobre 2018 ; il est adapté au régime fusionné Agirc-Arrco. Le RNGD sera migré, en 2021, dans le RGCU dont la vocation est de recevoir, conserver et restituer toutes les données élémentaires de carrières utiles à la gestion de tous les régimes de retraite de base et complémentaires.

En termes de participation aux travaux de l'inter-régimes, et en complément de ceux existants - relevé individuel de situation (RIS), estimation indicative globale (EIG)... -, l'offre est complétée de nouveaux services comme la mise en place d'un nouveau simulateur retraite reprenant la totalité des régimes du secteur public ou encore la présentation chronologique de la carrière avec un moteur de détection des anomalies. Les équipes informatiques Agirc-Arrco sont également en charge de l'intégration et de la qualification du RGCU développé par le régime de base et participent notamment à la construction de l'outil de mutualisation des contrôles d'existence.

La DSI-RC poursuivra le suivi de la qualité des logiciels édités en central, de l'exploitation du SI-RC et de la disponibilité des applications.

Elle s'implique également fortement dans les chantiers initiés avec l'Acoss autour du transfert du recouvrement et de la fiabilisation des cotisations et droits individuels, ou encore de ceux débutés avec la Cnav sur les carrières ou l'information des actifs.

OBJECTIF 1 : Fournir aux utilisateurs des outils disponibles et fiables

La disponibilité constitue le tout premier niveau de service que doit assurer un système d'information.

a. La fédération Agirc-Arrco s'engage à maintenir sur 2019 - 2022 un taux de disponibilité du Système d'Information de 99,8 %.

Indicateur de résultat : Taux de disponibilité global des applications (locales + centrales)

La durée de disponibilité « Cœur SI-RC » par rapport à la durée théorique de disponibilité mesure les indisponibilités totales (tous les groupes, toutes les fonctionnalités, les fonctionnalités majeures) sur la plage 7 h 30 - 18 h 30 pour les applicatifs internes et sur la plage 24/7 pour l'applicatif Web Retraite.

Les résultats détaillés seront suivis en indicateurs opérationnels et l'information est mise à disposition tous les mois (tableau de bord interne DSI-RC).

2019	2020	2021	2022
99,8 % (99,79% à fin déc.)	99,8 % (99,9% à déc.)	99,8 %	99,8 %

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.



b. La fédération Agirc-Arrco s'engage améliorer ses processus de détection des incidents majeurs pour réduire l'impact sur les activités de gestion et les clients.

Indicateur de résultat : Nombre d'incidents majeurs ayant un impact significatif en gestion

Il s'agit de suivre les incidents majeurs ayant un impact significatif sur la gestion.

2019	2020	2021	2022
Non applicable	Non applicable	< 3	À définir

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.



OBJECTIF 2 : Fournir un SI répondant aux besoins

Comme pour la démarche mise en œuvre pour mesurer la satisfaction des entreprises, des actifs ou encore des retraités, la DSI-RC met en œuvre des enquêtes vis-à-vis des utilisateurs des applications livrées et exploitées.

Les enquêtes conduites auprès des gestionnaires en juin 2018 conduisaient à une note générale de 5,6 / 10. Pour la campagne Cicas (gestionnaires centres de relation client et centres de gestion) effectuée sur la même période, le résultat est de 6,1.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à ce que le taux de satisfaction des utilisateurs des applicatifs soit de 8/10 en 2022.

Indicateur de résultat : Satisfaction des utilisateurs des applicatifs

Les enquêtes de la DSI-RC sont faites par population et type d'applicatifs (domaine) ; ces résultats détaillés seront suivis en indicateurs opérationnels et il conviendra de s'interroger sur leur combinaison globale.

2019		2020		2021		2022	
6/10 (6,1 à fin déc.)		6,5/10 (6,8 à fin sept.)		7/10		8/10 à confirmer	

La cible et les jalons intermédiaires seront sécurisés en lien avec le benchmark du Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (Cigref).

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.



OBJECTIF 3 : Répondre aux besoins métier en délivrant les feuilles de route prévues dans le PTSI

Il s'agit de s'engager et de suivre les projets d'évolutions majeures du Plan de Transformation du SI-RC.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à partager et à suivre les avancées prévues dans le PTSI.

Indicateur de résultat : Avancement des livraisons du PTSI

2019	2020	2021	2022
À définir	Présentation de l'avancement du plan trimestriellement en comités IRC	Présentation de l'avancement du plan trimestriellement en comités IRC	Présentation de l'avancement du plan trimestriellement en comités IRC

Dans le contexte de mise en œuvre d'outils et de dispositifs inter-régimes, les évolutions prévues au PTSI devront être réfléchies pour anticiper la compatibilité avec l'inter-régimes.

Le processus partagé avec le métier et l'informatique prévoit que :

- le PTSI est pluriannuel ; il est toutefois revu sur le 3T N en corrélation avec les travaux budgétaires, notamment ceux de l'approbation préalable des dépenses MOE & MOA ;
- il est partagé en comité des opérations du 4TN ;
- son avancement est suivi au travers du reporting COM sur l'année N+1 selon une fréquence trimestrielle.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.



OBJECTIF 4 : Délivrer les versions du SI répondant aux attentes métier

Il s'agit de suivre le périmètre (évolutions et correctifs majeurs) et le respect des jalons des versions majeures par axe PTSI et par domaine métier.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à délivrer les versions du SI répondant aux attentes métier.

2019	2020	2021	2022
À définir	Respect des jalons et du contenu des versions prévues dans le calendrier prévisionnel	Respect des jalons et du contenu des versions prévues dans le calendrier prévisionnel	Respect des jalons et du contenu des versions prévues dans le calendrier prévisionnel

Les évolutions prévues devront être réfléchies pour anticiper la compatibilité avec l'inter-régimes.

Le processus partagé avec le métier et l'informatique prévoit que :

- la feuille de route N+1 est construite sur le 3 T N en corrélation avec les travaux budgétaires, notamment ceux de l'approbation préalable des dépenses MOE & MOA ;
- elle est partagée en comité des opérations du 4 T N ;
- son avancement est suivi au travers du reporting COM sur l'année N+1 selon une fréquence trimestrielle afin de partager notamment les conditions de déploiement.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.

À noter le lancement d'une réflexion pour mettre en œuvre une mesure quantitative de la qualité des versions.

OBJECTIF 5 : Automatiser le processus de traitement informatique des DSN de bout en bout

L'objectif est d'automatiser le processus de traitement des DSN de la réception à la communication des cotisations calculées vers Grecco. Pour le traitement des DSN 2018 cumulé à fin septembre, le taux d'automatisation est de 85 % pour le calculé.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à ce qu'en 2022, 92 % des DSN soient totalement calculées sans intervention de gestionnaire.

Indicateur de résultat : Taux d'automatisation de la DSN

2019	2020	2021	2022
82 % (89,9 %)	89 % (91 % à déc.)	90 %	92 %

La période de référence est toujours égale à un mois. À compter de 2020, le comptage sera effectué le 20 du mois sur toutes les déclarations présentes dans le référentiel, soit juste après les pics de traitements informatiques et avant les interventions des gestionnaires.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.

OBJECTIF 6 : Améliorer le taux et le délai d'intégration des carrières

Les traitements sont en grande partie automatisés et conditionnent des tâches importantes effectuées par le métier en direction des actifs. Leur complétude et leur délai de réalisation sont donc essentiels.

La fédération Agirc-Arrco s'engage, d'ici 2022, à améliorer le taux et le délai d'intégration des carrières.

Indicateur de résultat : Part des carrières (périodes communicables) issues de la brique DSN et chargées dans le Répertoire National de Gestion des Droits dans les délais

La progression du résultat sur la période 2019-2022 a été arrêtée en tenant compte des plans d'action, soit :

2019	2020	2021	2022
70 % à fin juin	90 % à fin juillet 2020	95 % à fin juin	90 % à fin avril

Le traitement des périodes au sein de la brique DSN fait l'objet d'un suivi opérationnel. Un indicateur opérationnel sera mis en place pour piloter les traitements RNGD.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.



Performance économique

Dans le cadre de l'accord de 2015, les partenaires sociaux ont souhaité poursuivre les efforts de rationalisation des coûts de gestion de la retraite complémentaire, en ajoutant un deuxième plan d'économie de 300 M€ au premier plan du même montant engagé en 2013.

Pour mémoire, les coûts de gestion 2012 s'établissaient à environ 1,9 Md€ et les importantes mesures adoptées par les partenaires sociaux en 2013 pour la période 2013-2018 ont d'ores et déjà produit leurs effets et permis aux régimes de réduire leurs coûts de gestion de plus de 300 M€, soit plus de 15 % de la base de coûts initiale, en avance sur les objectifs impartis.

Le second plan, issu de l'accord 2015, prévoit de réduire à nouveau les coûts actuels de 300 M€ supplémentaires à horizon 2022.

D'importantes opportunités d'optimisation ont déjà été activées, notamment sur les dépenses afférentes à la gestion financière, dégageant 100 M€ supplémentaires.

Si les résultats en gestion sont en avance sur les objectifs et si les déficits sont moindres que prévu, il est cependant nécessaire de maintenir le cap car les déficits subsistent et nos coûts de gestion restent trop élevés par rapport à ceux d'autres systèmes de retraite obligatoire.

Par ailleurs, au-delà de l'équilibre attendu d'un système de retraite, des réserves et l'absence de dette constituant sans aucun doute des facteurs centraux de confiance de nos concitoyens, la capacité des organismes de retraite à rendre des services simples, immédiats et complets à leurs assurés, à un coût acceptable, répond aujourd'hui à une attente forte.



C'est ainsi que les cibles 2022 ont été fixées sur la base d'une convergence vers les coûts unitaires de gestion minimum pour chacun des grands domaines d'activité et que la contribution de l'action sociale Agirc-Arrco a été prise en compte dans la baisse des prélèvements sur cotisations, au même titre que la gestion.

Les travaux d'analyse de ces coûts unitaires seront poursuivis pour se comparer, rechercher les meilleures pratiques et réduire les écarts.

La recherche de mutualisations plus importantes s'appuiera sur la poursuite de la procédure budgétaire placée sous pilotage fédéral au titre de l'informatique, de la maîtrise d'ouvrage, du réseau Cicas et de la communication, ainsi que sur le recours plus important aux achats communautaires.

OBJECTIF 1 : Respecter les trajectoires de réduction des dépenses de gestion

Pour répondre au second plan d'économie et ainsi contribuer à l'équilibre du régime en réduisant les euros prélevés sur les cotisations, les cibles 2022 par entité ont été fixées sur la base d'une convergence vers les coûts unitaires de gestion minimum pour chacun des grands domaines d'activité.

Chaque institution et la fédération Agirc-Arrco s'engagent à respecter la cible 2022 fixée dans le cadre du second plan d'économie et validée par les conseils d'administration.

Indicateur de résultat : Le respect de la trajectoire fixée pour les dépenses de gestion administrative sera apprécié par le ratio entre les dépenses prévues dans la trajectoire et les dépenses réelles de chaque entité

Les points de trajectoire pour l'ensemble Agirc-Arrco sont les suivants :

2019	2020	2021	2022
1 537 M€	1 472 M€	1 405 M€	1 326 M€

En complément de l'engagement de chacune des Institutions Agirc-Arrco, la fédération s'engage à communiquer sur la réduction globale du prélèvement sur cotisations intégrant à la fois la réduction des dotations de gestion administrative et celle des dotations de l'action sociale.

L'indicateur de comparaison est le cumul des réductions des prélèvements

La cible 2022 est de 300 M€ et la progression devrait être la suivante :

2019	2020	2021	2022
70 M€	134 M€	200 M€	300 M€



OBJECTIF 2 : Poursuivre le dialogue budgétaire

Les opérations de mutualisation conduites et à venir, ou encore la centralisation du système d'information de la retraite complémentaire doivent conduire à s'interroger sur les activités à effectuer et à préciser collectivement qui fait quoi dans une recherche permanente d'efficience.

À cet égard, il peut être souligné que des travaux ont été initiés par la DPR avec les IRC pour préciser les périmètres de l'activité MOA en lien avec le plan de transformation du SI.

La procédure budgétaire placée sous pilotage fédéral constitue l'outil permettant le cadrage des activités au titre de l'informatique, de la maîtrise d'ouvrage, du réseau Cicas et de la communication ainsi que, sur le recours plus important aux achats communautaires.

Le dialogue budgétaire pourra également permettre de piloter les achats communautaires pour lesquels un indicateur opérationnel est prévu.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à respecter les budgets validés pour les dépenses affectées à la retraite complémentaire au titre de l'informatique, de la maîtrise d'ouvrage, du réseau Cicas et de la communication, tout en optimisant l'utilisation des ressources.

Indicateur de résultat : Respect du budget validé : montant, destinations et conformité aux objectifs de la retraite complémentaire

À noter que le respect du budget validé sera apprécié :

- lors de la communication de l'estimé en septembre de l'année,
- après la clôture de l'exercice.

OBJECTIF 3 : Optimiser les frais de gestion financière des réserves

À la demande des instances de l'Agirc-Arrco, une feuille de route a été définie pour une démarche collégiale de recherche d'une plus grande efficacité de la gestion financière dans la perspective de l'instauration du régime unifié au 1^{er} janvier 2019.

Chaque institution Agirc-Arrco s'engage à mettre en œuvre les modalités d'organisation et à limiter le coût global de sa gestion financière des réserves.

Le coût global de la gestion financière d'une IRC doit être limité à un plafond annuel de 13 points de base du total des fonds gérés hors actifs illiquides.

L'indicateur de résultat : Respect du plafond annuel du coût global de la gestion financière

2019	2020	2021	2022
Coût de la gestion financière < au plafond (Résultat : 0,118 %)	Coût de la gestion financière < au plafond	Coût de la gestion financière < au plafond	Coût de la gestion financière < au plafond

Le coût global comprend la rémunération de la gestion financière et les coûts se rapportant aux fonctions dépositaire-conservateur, comptable-valorisateur et aux commissaires aux comptes.

Il ne comprend pas les frais de transaction et taxes financières, et n'inclut également pas les coûts générés par les fonctions supports internes à l'institution (ou mandataires), correspondant aux mesures prises en application de l'article 4 du règlement financier, qui doivent être financés par la dotation de gestion administrative.

En complément, sur un niveau opérationnel, suivi du déploiement de la labellisation ISR de la gestion financière du régime. La cible est sa mise en œuvre avec en 2021 la mise en place d'un reporting puis en 2022 la mise en service d'une notation ISR.



MOYENS AGIRC-ARRCO

Transverse

En 2015, les deux régimes affichaient au total un déficit technique de près de 10 milliards d'euros. Les partenaires sociaux ont donc engagé des mesures nouvelles et le 30 octobre 2015, l'accord national interprofessionnel (ANI) relatif à la création d'un régime unifié de retraite complémentaire est signé. L'impact positif engendré par ce protocole d'accord est alors estimé à environ 4 milliards d'euros à l'horizon 2030.

L'ANI du 17 novembre 2017 entérine la fusion de l'Agirc et de l'Arrco au 1^{er} janvier 2019. Le nouveau régime reprend l'ensemble des droits et des obligations des deux anciens régimes et les réserves techniques ont été transférées au régime Agirc-Arrco, contribuant à replacer la retraite complémentaire sur une trajectoire durable d'équilibre.

Par cette fusion de l'Agirc et de l'Arrco, les partenaires sociaux ont également souhaité répondre à l'attente forte de nos concitoyens pour plus de lisibilité et d'accessibilité à leurs droits à retraite dans une vision globale. Attentif à ce besoin légitime d'une information globale, simple et intuitive, l'Agirc-Arrco s'implique fortement dans l'élaboration de services inter-régimes.

Les engagements du contrat pourront être atteints en s'appuyant sur l'expertise du régime, sur les collaborateurs Agirc-Arrco et sur un maillage territorial de proximité. Il s'agira d'améliorer significativement nos processus, de continuer à investir dans le système d'information pour assumer une charge de travail supplémentaire.

OBJECTIF 1 : Poursuivre la mobilisation et l'engagement de l'Agirc-Arrco dans l'inter-régimes

Il s'agit pour le régime Agirc-Arrco, fédération et groupes de protection sociale forts des équipes qui les composent :

- de réussir la fusion Agirc-Arrco au 1^{er} janvier 2019 ;
- d'intégrer dans nos processus le « Dites-le nous une fois » et le « Faisons-le une fois », pour se consacrer davantage aux opérations à haute valeur ajoutée et de faire évoluer en conséquence notre organisation, nos outils et le contenu de nos métiers ;
- de développer les activités de front office, d'améliorer l'offre de services aux salariés et réaliser des gains de productivité substantiels ;
- de mettre à la disposition de la collectivité notre savoir-faire en matière d'intégration du fait des convergences mises en œuvre ;
- d'utiliser nos compétences en matière de systèmes d'information : notre plate-forme SI, outil moderne et performant, éviterait des coûts redondants tant en termes de développement que de maintenance.

La fédération Agirc-Arrco et les institutions de retraite complémentaire s'engagent à poursuivre l'élaboration, pour le compte d'autres régimes de retraite, des nouveaux services inter-régimes.

Indicateur de résultat : Avancement des actions

2019	2020	2021	2022
Plan d'action détaillé défini puis suivi	100 % des actions prévues pour 2020	100 % des actions prévues pour 2021	100 % des actions prévues pour 2022

Le suivi de l'indicateur aura dorénavant une fréquence trimestrielle.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.

OBJECTIF 2 : Partager avec les collaborateurs les objectifs Agirc-Arrco

Les 19 000 professionnels et experts en charge de la gestion de la retraite doivent être associés à la déclinaison de notre stratégie par le partage des engagements prévus dans le contrat d'objectifs et de moyens 2019-2022. Cette stratégie devra s'accompagner d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à construire le dispositif d'appropriation des objectifs de la retraite matérialisés dans le COM.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.

L'institution Agirc-Arrco s'engage à contribuer à la rédaction du dispositif et à diffuser le dispositif d'appropriation et ses mises à jour sur la période 2019-2022.

Indicateur de résultat : Mise en place d'un dispositif d'appropriation des objectifs repris dans le contrat cadre

2019	2020	2021	2022
Dispositif d'appropriation mis en production	Définition du plan d'action 2021 (actions suspendues suite confinement)	Réalisation du plan 2021	Animation Enquête sur l'appropriation

À compter du quatrième trimestre, des questionnaires seront partagés pour mesurer l'appropriation et adapter les actions.

OBJECTIF 3 : Définir et mettre en œuvre une feuille de route de lutte contre la fraude

Dans le cadre d'une politique performante de gestion des risques et face aux enjeux et à la profondeur des transformations à venir, il est nécessaire de définir et mettre en œuvre une feuille de route de lutte contre la fraude.

Améliorer la performance de gestion de la retraite complémentaire implique également de participer activement à la lutte contre la fraude et promouvoir à cet effet des démarches transverses au sein de la retraite complémentaire et des organismes proches.

Il s'agira de définir le positionnement de la feuille de route dans la sphère inter-régimes, l'apport de valeur vis-à-vis des pouvoirs publics, les objectifs par population gérée (entreprises, actifs, futurs retraités, allocataires), de capitaliser sur les indicateurs de la Délégation Nationale à la Lutte contre la Fraude (DNLF), tout en s'appuyant sur les dispositifs existants de lutte contre la fraude.

La fédération Agirc-Arrco s'engage à définir et mettre en œuvre, sur la période 2019-2022, un dispositif de lutte contre la fraude.

Indicateur de résultat : après une première étape de définition et validation du plan prévu sur l'exercice 2019, l'indicateur concerne l'avancement des actions

2019	2020	2021	2022
Définition et validation du plan	100 % des actions prévues pour 2020	100 % des actions prévues pour 2021	À définir

À noter que l'atteinte de l'objectif nécessite une collaboration entre les directions concernées des Groupes et de la fédération.

Cet engagement est intégré dans le contrat d'objectifs et de moyens signé par la fédération Agirc-Arrco.

4

OBJECTIF 4 : Consacrer la moitié des ressources de l'action sociale au service d'un socle commun

Les orientations prioritaires 2019-2022 et le positionnement de l'action sociale associé, visent à rendre accessible au plus grand nombre les actions, services... proposés par l'action sociale.

Ainsi, des objectifs partagés et mutualisés définis dans le cadre des orientations prioritaires permettront de constituer un nouveau socle commun.

À horizon 2022, chaque institution Agirc-Arrco s'engage à consacrer 50 % de ses ressources d'action sociale au socle commun.

Indicateur de résultat : Part des ressources d'action sociale utilisées pour les interventions du socle commun

2019	2020	2021	2022
20 % (Résultat : 35,6 %)	40 %	45 %	50 %

Du fait d'un résultat 2019 estimé à environ 35 % , les cibles ont été définies par la Commission de l'action sociale.

Des travaux vont être engagés avec les GPS pour partager et préciser les actions du socle commun.



Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes des groupes de protection sociale et de la fédération qui a contribué à l'élaboration de ce contrat et de sa mise à jour.

