

LA LETTRE N°151
MARS 2013

FO-CADRES

DE L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE

[dossier]

Retraites Agirc-Arrco L'enjeu d'un accord • Page 6

[actualités]

Congrès FO-Cadres :
6 et 7 juin 2013 • Page 3

[point de vue]

FO Gras Savoye progresse
chez les cadres • Page 4

[questions-réponses]

La clause de mobilité
géographique • Page 5

[zoom sur]

La CNIL • Page 14

[hors cadres]

Interview de Laura Flessel • Page 15



[édito]



rejoignez-nous sur www.fo-cadres.fr

La défense des retraites, un choix de société

La question de la pérennité des retraites par répartition tout comme celle de leurs financements restent posées. Avec un taux de natalité inchangé et une espérance de vie après 60 ans en augmentation, le ratio inactifs/actifs nommé « dépendance vieillesse » devrait continuer à progresser pour atteindre un niveau équivalent à un actif pour environ deux retraités. La part des retraites dans le PIB atteindrait 16 % d'ici 2040. Or les réformes successives censées assurer la pérennité du régime général ont conduit faute de financement à une aggravation de son déséquilibre financier.

Un constat qui vaut tout autant pour les régimes de retraites complémentaires un des piliers majeurs du dispositif de protection sociale pour 18 millions de salariés dont 6 millions de cadres (3,9 millions d'actifs et 2,3 millions de retraités) qui assistent depuis plus dix ans à la baisse simultanée du taux de rendement et de remplacement de leurs retraites. Une situation intenable lorsqu'on sait que les complémentaires contribuent à plus de 60 % au montant global de la pension des cadres. En l'absence de changement les taux de rendement poursuivront leur chute pour atteindre en 2050, 3,58 % à l'Agirc et 3,52 % à l'Arcco (contre 6,56 % en 2012). Une situation à fort risque pour des régimes dits solidaires. Comment pourrions-nous continuer à qualifier de solidaires des régimes dont le rendement serait au mieux égal à celui d'une assurance vie ?



Eric PERES
Secrétaire général
FO-Cadres

À l'issue de l'accord de 2011 qui a permis la reconduction de l'AGFF jusqu'en 2018 et la stabilisation des rendements jusqu'en 2015 les régimes complémentaires AGIRC et ARRCO ont évolué dans un contexte économique particulièrement défavorable. L'accord n'assurant aucun financement l'examen des comptes du 6 juillet 2012 a fait ressortir une très forte dégradation des comptes financiers avec un déficit technique des régimes de l'ordre de 1,9 milliard d'euros en 2010, et de 5 milliards à l'horizon 2018 ; en l'absence de mesures, les réserves seraient consommées dès 2017 à l'AGIRC et dès 2020 à l'ARRCO. Une situation préoccupante qui a conduit l'ensemble des organisations syndicales à ouvrir un nouveau cycle de négociation pour rechercher les voies d'un retour à l'équilibre.

C'est dans le cadre de ce rendez-vous anticipé qu'ont démarré le 22 novembre 2012 les négociations. Pour FO, l'objectif était clair : aboutir à un accord qui inscrive dans la durée les régimes complémentaires et maintienne celui des cadres dans sa forme actuelle. Cela supposait de poser clairement la question de la recherche de nouvelles ressources, notamment par une hausse proportionnée et échelonnée dans le temps des cotisations en vue d'un retour progressif à l'équilibre des régimes et sans pénaliser les jeunes générations.

Le 13 mars, au terme de 7 séances de travail les négociations ont abouti à un accord signé par FO, la CFDT et la CFTC en vue de renforcer l'efficacité du pilotage des régimes et d'assurer une meilleure maîtrise des charges, sans porter préjudice aux droits des retraités et à celui des actifs. La période de moindre revalorisation a été ramenée de 5 ans à 3 ans avec pour la première année un effort plus important fourni par les cadres. La baisse du taux de réversion impactant plus fortement les femmes a été supprimée. Quant à la hausse du « taux contractuel » de cotisations retraite ouvrant des droits futurs pour les salariés, elle a été finalement actée avec un taux d'appel inchangé garantissant le maintien du rendement des régimes.

Pour FO-Cadres ce projet d'accord offre une bouffée d'oxygène non négligeable au regard de la situation critique du niveau de réserves financières des régimes. L'ensemble des mesures conduit à ramener le déficit technique des régimes en 2017 de 8,6 Md€ à 5,2 Md€ et à porter le niveau global de leurs réserves de 21 Md€ actuellement à 46 Md€. Des marges financières non négligeables pour poursuivre le pilotage des régimes. Bien que temporaires, ces mesures font toutefois peser des efforts sur les retraités ; un choix difficile en ces temps d'austérité. Mais sans accord, la situation de l'Agirc et de l'Arcco aurait été plus grave encore ; avec cette fois un risque majeur pour le versement des pensions de tous les retraités.

Ceci étant, cet accord ne règle pas tout, loin de là. Mais si nous voulons offrir de véritables perspectives pour l'avenir de notre protection sociale en général et garantir la sauvegarde de nos régimes complémentaires en particulier nous devons tenir compte de leurs besoins de financement, que le COR chiffre entre 1,7 et 2,7 points de PIB jusqu'en 2050. Pour y parvenir, l'augmentation des ressources est incontournable. Quoi de plus normal si l'on veut couvrir la croissance des besoins de protection sociale. Parmi les solutions, la hausse proportionnée des cotisations élargies au revenu du capital est tout à fait envisageable. Elle va dans le sens d'une répartition plus juste des richesses tant par la dynamisation des politiques salariales que par une réforme fiscale et une mise à plat des mesures d'exonérations sociales. Quant au nouvel allongement de la durée de cotisation et au nouveau report de l'âge légal de départ envisagés par le gouvernement, ils seront vécus par les salariés déjà fragilisés par le chômage et la précarité comme une nouvelle injustice sociale. Sans parler du sort réservé aux plus jeunes que l'entrée tardive sur le marché du travail en raison notamment de la poursuite de leurs études supérieures, pénalisera inévitablement.

Aussi, dans l'immédiat nous devons exiger que soit mis un terme aux politiques d'austérité qui freinent toute reprise de la croissance économique et de la création d'emploi et condamnent le pays à la récession.

LA LETTRE DE
FO-CADRES
LE TITRE DES CADRES ET INGENIEURS - FORCE OUVRIERE

Directeur de la Publication : Eric PERES
FO-Cadres - L'Union des Cadres et Ingénieurs - Force Ouvrière
2, rue de la Michodière - 75002 Paris
Tél. : +33 1 47 42 39 69 - Fax : +33 1 47 42 03 53
Courriel : contact@fo-cadres.fr - Site internet : www.fo-cadres.fr
Dépôt légal 04/2013 - ISSN 1963-2509 - CPPAP 0112 S 08146
N° 151 - 0,30 Euros - Diffusion gratuite aux adhérents

Composition et Impression :
Imprimerie Nouvelle - Groupe Jouve
93, avenue Denis Papin - 45800 Saint-Jean de Braye
Tél. : 02 38 70 94 94
Cette publication est imprimée sur du papier recyclé



FORTE MOBILISATION DE FO ET DE LA CGT CONTRE L'ACCORD SUR L'EMPLOI 5 MARS 2013

Avec plus de 200 000 manifestants sur l'ensemble du territoire, la mobilisation contre l'accord du 11 janvier et sa transposition législative est réussie.

FO continue à dénoncer un « accord loi » destructeur de droits sociaux et qui fait de la flexibilité une priorité.

Il organise une plus grande flexibilité et un recul des droits individuels et collectifs des salariés. Il s'inscrit dans la droite ligne des politiques pour l'emploi, faisant du coût et de la flexibilité du travail la variable d'ajustement de la compétitivité des entreprises : baisse des salaires, allègements de cotisations sociales pour les entreprises, possibilité de déroger dans les entreprises aux garanties négociées dans les branches.

Autant de mesures qui se sont succédé sans que les centaines de milliers d'emplois promis à chaque fois ne se concrétisent. S'il demeure en l'état, cet accord viendra s'ajouter à la (longue) liste noire des dispositifs néfastes pour l'emploi.

Cette journée a exprimé notre refus de l'austérité et de la flexibilité et notre exigence de réponses nouvelles pour les droits sociaux, l'emploi, les salaires et les pensions.



MÉTALLURGIE ENFIN UN ACCORD SUR LES SALAIRES MINIMA DES CADRES ET INGÉNIEURS !



Après trois séances de négociation, et grâce à l'action de FO MÉTAUX, un accord a été obtenu sur le barème des appointements des ingénieurs et cadres pour 2013. Le patronat était jusque-là restée sur sa proposition initiale d'une augmentation de 1,3 % qui selon nous n'était pas suffisante. Afin d'éviter une année blanche, préjudiciable à tous les salariés de la métallurgie, FO MÉTAUX a fait plusieurs contre-propositions et a refusé que la négociation se clôture sur un constat d'échec. Nous parvenons donc à une augmentation générale de 1,5 %, qui permet un maintien du pouvoir d'achat des salariés. Cela met l'indice 100 de la première grille à 30 965 euros. Dans le contexte actuel très tendu, il était primordial d'arriver à un accord dans la branche, car cela initie nombre de négociations salariales dans les départements.

RENAULT FO SIGNE L'ACCORD COMPÉTITIVITÉ – EMPLOI

FO a décidé de signer l'accord en cours de discussion dans l'entreprise Renault. Cette signature n'est pas en contradiction avec notre position sur l'accord du 11 janvier. Ce type d'accord n'est pas nouveau. De tels accords ont déjà eu lieu, par exemple à PSA, Sevelnord, Osram ou Air France. Ils se situent tous dans le cadre des dispositions actuelles du Code du travail, à savoir que si plus de dix salariés le refusent, l'entreprise est tenue de faire un PSE. C'est cette obligation qui disparaît dans l'ANI. Par ailleurs, aucune baisse de salaire n'est prévue chez Renault, ce que permettrait l'ANI – les accords d'intéressement seront revus à la hausse et le gel des salaires ne concernera que 2013.

En matière de durée du travail, l'accord prévoit les 35 heures hebdomadaires (certains sites étant actuellement à moins de 35 heures). Enfin, les camarades ont obtenu qu'il n'y ait aucune mobilité forcée (ce que l'ANI permettrait) et surtout que Renault s'engage à monter le volume de production en France des 500 000 véhicules actuels par an à au moins 710.000.

Il faut par ailleurs rappeler que l'ANI prévoit, outre les accords dits de maintien de l'emploi, d'autres dispositions plus que contestables telles que les nouvelles procédures pour les PSE, les accords majoritaires, les mobilités internes forcées, le CDI intérimaire, le CDI intermittent. Rappelons aussi que certains points présentés comme des avancées sont aléatoires (par exemple, les droits rechargeables pour les chômeurs), inefficaces (surcotisation de certains CDD et exonération de cotisations patronales).

Personne ne nous fera donc prendre des vessies pour des lanternes. L'indépendance c'est aussi la liberté de comportement.

CONGRÈS FO-CADRES 6 ET 7 JUIN 2013



FO-Cadres tiendra son XII^e Congrès les 6 et 7 juin prochain au Palais des Papes d'Avignon. Près de 200 cadres et ingénieurs de tous les secteurs d'activité sont attendus pour participer aux travaux. Différents intervenants seront également conviés. On notera ainsi la présence de Jean-Marie Marx, Directeur de l'Apec et d'Alain Pichon, sociologue du travail.

Elections professionnelles

FO Gras Savoye progresse chez les cadres

Gérard Prado et Yann Salomon, Deux élus FO de la société de courtage d'assurance et de réassurance nous expliquent les raisons de ce succès.

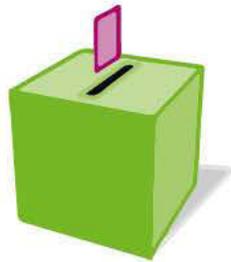
1) QUELS ONT ÉTÉ LES RÉSULTATS DES RÉCENTES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES AU SEIN DE GRAS SAVOYE ?

Avec plus de 25 % des voix, FO Gras Savoye est représentative et arrive en 2^e position des organisations syndicales. Les salariés, et les cadres en particulier, se sont fortement mobilisés lors de ces élections. En 2010, seuls 43 % des cadres s'étaient exprimés, aujourd'hui, ils sont 62 %.

Dans le collège cadres, FO Gras Savoye a obtenu 30 % des voix soit une progression de 1 point sur l'ensemble des établissements de Gras Savoye. Au siège social, la progression est de 12 %.

2) QUELS ONT ÉTÉ LES OBSTACLES ET LES DIFFICULTÉS QUE VOUS AVEZ RENCONTRÉS ?

Dans notre secteur du courtage d'assurance, la mobilisation des salariés n'est pas toujours une chose



Avec plus de 25 % des voix,

FO Gras Savoye est représentative et arrive en 2^e position des organisations syndicales

aisée à obtenir et c'est encore plus vrai sur un siège social qui regroupe la direction générale. De plus, les élections professionnelles se sont déroulées dans une ambiance tendue et délétère. En effet, les dirigeants de Gras Savoye s'apprentent à faire subir aux salariés un PSE (plan de licenciement).

Sur le siège social de Gras Savoye à Puteaux, le quorum n'a pas été atteint lors du premier tour et ce malgré une participation plus importante qu'à l'accoutumée. Cela n'a tenu qu'à un cheveu : il manquait 4 voix pour les employés et TSE (sur 84 inscrits) et 18 pour le collège cadres (sur 661 inscrits). Pour le CE, l'équipe sortante dite « sans étiquette » s'est présentée au CE et étonnamment, puisque ça n'a jamais été le cas, aussi en DP.

3) VOS RÉSULTATS CONFORTENT FO EN 2^E POSITION ET PROGRESSENT CHEZ LES CADRES, QUEL A ÉTÉ L'ÉLÉMENT DÉTERMINANT DE VOTRE RÉUSSITE ?

Deux éléments principaux ont permis d'atteindre cette bonne participation et le score plutôt correct de FO :

- **Le contexte** : l'arrivée en 2010 d'un fonds de placement en tant qu'actionnaire qui a eu pour conséquence de mettre la société sous LBO (Leverage By Out) en 2010 et qui se prolongera en 2013 par un PSE (plan de licenciement) dont les premières discussions auront lieu fin février 2013,

- **Le terrain** : pendant la dernière mandature, les membres de notre section FO se sont montrés actifs dans tous les domaines, que ce soit dans les questions posées en DP, dans leur rôle au sein du CHSCT notamment en n'hésitant pas à déclencher des enquêtes conjointes et dans certains cas

à porter plainte, à nommer des experts, ou que ce soit dans les négociations diverses en restant fermes et réalistes sur nos revendications. Et ce que nous faisons, nous le communiquons aux salariés.

Sur le fond, avec ce contexte et cette visibilité sur le terrain, nous avons réussi à sensibiliser de nombreux salariés qui ne l'étaient pas habituellement. Sur le siège, nous avons constaté un rapprochement vers notre section d'une population de cadres qui, à tort, se sentaient à l'abri de par leur statut hiérarchique « élevé ».

Il faut aussi préciser qu'il y a une forte population de cadres au statut beaucoup moins élevé, qui ressentent depuis toujours les travers anxiogènes d'une position qui leur donne des responsabilités sans les avantages en contrepartie, notamment en terme de salaire et d'autonomie des horaires.

Sur la forme, nos tracts sont toujours estampillés avec les logos « FO la force syndicale » et « FO Cadres », afin que tous, en un regard, se sentent concernés par ce qui y est écrit. Sur deux semaines avant les élections, nous avons tracté le matin sur certains sites géographiques où Gras Savoye est implantée.

Nous sommes ensuite passés dans les bureaux de ces sites afin d'y déclencher la discussion sur les sujets du tract et plus particulièrement sur le PSE. Nous en avons profité pour distribuer le « Guide du salarié cadre » qui a eu un réel succès en 2010 et cette fois encore.

La recette est ancienne : agir fermement, adapter rapidement nos actions en fonction du contexte et communiquer clairement sur ces actions.

Propos recueillis par Mouna Hassan



La clause de mobilité géographique



Cette clause par laquelle le cadre s'engage par avance à accepter le changement de son lieu de travail imposé par l'employeur est souvent mal interprétée. Voici en quelques questions les points de vigilance à retenir.

LA CLAUSE DE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DOIT-ELLE ÊTRE EXPRESSEMENT PRÉVUE ?

Oui, elle doit être prévue dans votre contrat de travail ou la convention collective applicable. Deux hypothèses doivent être examinées lorsque la clause de mobilité résulte de la convention collective :

- **Lorsque la convention collective prévoit une clause de mobilité de manière facultative :** pour être valable, la clause doit être expressément prévue dans le contrat de travail. Un simple rappel de la convention collective applicable n'est pas suffisant.
- **Lorsque la convention collective prévoit la clause de mobilité de manière obligatoire :** la clause s'applique même dans le silence du contrat de travail mais à la condition que vous ayez été informé de l'existence de la convention collective et mis en mesure d'en prendre connaissance.

À QUELLES CONDITIONS LA CLAUSE DE MOBILITÉ EST-ELLE VALABLE ?

Elle doit définir avec précision sa zone géographique d'application.

L'employeur ne peut par la suite en étendre unilatéralement la portée (Cass. Soc 07/06/2006).

La clause de mobilité doit être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et proportionnée au but recherché, compte tenu de l'emploi occupé et du travail demandé. Elle doit également prendre en compte votre situation pour ne pas porter atteinte à votre droit à la vie personnelle et familiale.

L'employeur est tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail et ne doit pas abuser de son droit lorsqu'il met en œuvre une clause de mobilité. Ainsi, il doit agir sans précipitation, ni légèreté.

L'employeur ne peut pas en application de la clause de mobilité vous imposer la modification d'un autre élément de son contrat de travail, notamment votre rémunération. Votre accord est exigé.

QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE VOTRE REFUS ?

Lorsque la clause de mobilité est prévue dans le contrat de travail, la mobilité géographique constitue une simple modification des

conditions de travail et non une modification du contrat de travail, à la condition que cette mutation se fasse dans le périmètre de la zone géographique attachée à la clause de mobilité.

Aussi, si votre refus peut entraîner un licenciement pour cause réelle et sérieuse.

QUELLES SONT VOS OBLIGATIONS MÊME EN L'ABSENCE DE CLAUSE DE MOBILITÉ ?

Le lieu de travail n'est pas en soi un élément du contrat de travail. Ainsi, la mention du lieu de travail dans le contrat de travail n'a qu'une valeur informative.

En l'absence de clause de mobilité, la jurisprudence reconnaît à l'employeur la possibilité de vous muter un cadre au sein d'un même secteur géographique. Les juges utilisent donc le critère du secteur géographique pour caractériser la modification du contrat ou des conditions de travail :

- **S'il s'agit d'un même secteur géographique :** c'est une modification des conditions de travail qui s'impose au cadre (pouvoir de direction de l'employeur).
- **S'il s'agit d'un secteur géographique différent :** c'est une modification du contrat de travail qui nécessite l'accord du salarié.

Enfin, l'employeur doit agir de bonne foi et dans l'intérêt de l'entreprise pour justifier le changement de lieu de travail, il faut une justification objective de la mutation.

La clause de mobilité doit définir avec précision sa zone géographique d'application.

L'employeur ne peut par la suite en étendre unilatéralement la portée

(Cass. Soc 07/06/2006).

[dossier]

Retraites Agirc-Arrco

L'enjeu d'un accord

Le cycle de négociation pour la sauvegarde des retraites complémentaires Agirc – Arrco a pris fin mercredi 13 mars. Au terme de la 7^e séance de négociation, la délégation patronale a fini par lever les obstacles à la possibilité d'un accord. FO, La CFDT et la CFTC ont décidé de le signer.



Les premiers textes soumis aux organisations syndicales prévoyaient une sous-indexation des pensions à hauteur de 1 % pendant 5 ans sans aucune ressource autre que l'augmentation du taux d'appel des cotisations, c'est-à-dire une hausse sans ouverture de droits pour les actifs, accompagnée d'une baisse du taux de réversion, la part de pension versée au conjoint survivant. Lors de la sixième séance, alors que le projet d'accord présenté par le Medef a dans un premier temps permis quelques ouvertures, la séance a abouti à un texte aux conditions drastiques. À notre demande d'intégrer un mix taux contractuel / taux d'appel, le Medef a fortement conditionné l'obtention de celui à deux mesures cumulatives :

- Un niveau de réserve technique de moyen long terme reconstitué de 9 mois de prestation pour l'ensemble des deux régimes ;

Maintenir un niveau de réserves suffisant a toujours été un objectif de gestion des organisations syndicales gestionnaires. Si aujourd'hui celles-ci diminuent, c'est faute de nouvelles ressources tout

en sachant que l'Agirc n'a à ce jour plus que trois mois de réserves.

- Le constat par les partenaires sociaux d'un recul significatif de l'âge moyen de départ à la retraite.

Une condition qui vise ici à conduire les partenaires sociaux à entériner un nouveau recul de l'âge de départ à la retraite dans les régimes complémentaires, sous la bienveillance du gouvernement.

Pour la délégation FO, ces propositions ne pouvaient donner lieu à une poursuite sereine des négociations. Les efforts étaient déséquilibrés. Ils ponctionnaient lourdement le pouvoir d'achat des retraités et pénalisaient une fois de plus les jeunes générations obligées de cotiser plus fortement sans contrepartie sur le montant de leur pension future.

Tout au long de ces négociations FO a rappelé que la capacité d'aboutir à un accord préservant l'avenir des régimes passait par la nécessité de répartir les efforts et d'accroître les ressources des régimes sans altérer les droits des salariés. Une position partagée par l'ensemble des organisations syndicales. FO a également souligné les dangers d'une position patronale dogmatique sur l'avenir de la gestion paritaire des régimes complémentaires par répartition.

Le 13 mars en début de soirée, la présentation d'un nouveau texte patronal ouvre enfin des perspectives pour les régimes :

- La durée de sous-indexation des retraites (moins revalorisation) est ramenée de 5 ans à 3 ans avec pour la première année un effort plus important fourni par les cadres
- La baisse du taux de réversion impactant plus fortement les femmes est supprimée
- La hausse du « taux contractuel » de cotisations retraite générateur de droits futurs pour les salariés est finalement actée (+0,2 point) avec un taux d'appel inchangé à 125% garantissant le maintien du rendement des régimes.

Pour FO-Cadres ce projet d'accord offre une bouffée d'oxygène non négligeable au regard de la situation critique du niveau de réserves des régimes complémentaires. L'ensemble des mesures proposées réduirait le déficit technique des régimes en 2017 de 8,6 Md€ à 5,2 Md€ et porterait le niveau global de leurs réserves de 21 Md€ actuellement à 46 Md€. Des marges financières qui offrent la possibilité de poursuivre le pilotage des régimes sans risque de faillite.

Certes le projet d'accord ne règle pas tout, loin de là et les mesures font peser des efforts temporaires non négligeables sur les retraités. Mais dans le même temps, elles permettent de poursuivre la consolidation des régimes et de conforter les droits à pension des futures générations. Des objectifs qui dépendent également et en grande partie des conditions d'un retour à une croissance économique créatrice d'emploi portée notamment par des politiques publiques volontaristes.

Pour FO-Cadres ce projet d'accord offre une bouffée d'oxygène non négligeable

au regard de la situation critique du niveau de réserves des régimes complémentaires.

Accord du 13 mars : retour

Les revalorisations des points se font chaque 1^{er} avril de l'année en cours. Cette année, la valeur de service du point Agirc est fixé à 0,4352 soit une revalorisation de 0,5 % et une augmentation moyenne annuelle de 0,95 %. Côté Arrco, la valeur de service du point est de 1,2513 soit 0,8 % de revalorisation et 1,17 % d'augmentation moyenne annuelle.

Concernant les exercices 2014 et 2015, la valeur de service du point des régimes Agirc et Arrco évoluera en fonction de l'évolution moyenne annuelle des prix hors tabac, moins 1 point, sans pouvoir diminuer en valeur absolue.

Le salaire de référence (prix d'achat d'un point) Agirc est égal à 5,300 € pour l'année 2013, ce qui correspond à une augmentation moyenne annuelle de 0,95 %. Le salaire de référence Arrco est égal à 15,228 € pour l'année 2013, ce qui correspond à une augmentation moyenne annuelle de 1,17 %.

Concernant les exercices 2014 et 2015, le salaire de référence servant au calcul des points des participants des régimes Agirc et Arrco sera fixé dans les mêmes conditions que la valeur de service du point prévue à l'article 4 du présent accord.

Le nouveau texte patronal inscrit une hausse des taux contractuels obligatoires de cotisations de l'Arrco et de l'Agirc de 0,2 % ; 0,1 % au 1^{er} janvier 2014 et 0,1 % au 1^{er} janvier 2015 soit un gain d'environ 1,067 Md€ par an dès la fin 2015. au 1^{er} janvier 2014, les taux contractuels obligatoires de cotisations de l'Arrco seront portés à 6,10 % sur la tranche 1 (contre 6 % actuellement), et à 16,10 % sur la tranche 2 (contre 16 %). Au 1^{er} janvier 2014, le taux contractuel de cotisations de l'Agirc sera



porté à 16,34 % (contre 16,24 %). Au 1^{er} janvier 2015, ces taux seront respectivement portés à 6,20 %, 16,20 % et 16,44 %.

Compte tenu du maintien du taux d'appel à 125 % le taux de cotisation de l'Arrco passerait, au 1^{er} janvier 2014, de 7,5 % à 7,625 % en 2013 pour la tranche 1 et de 20 % à 20,125 % pour la tranche 2. Quant au taux de cotisation de l'Agirc, il passera de 20,3 % à 20,425 % au 1^{er} trimestre 2014.

Contrairement à ce qu'on lit ou entend ici et là, il n'y aura

EXEMPLES CHIFFRÉS CAS TYPES

	Accord 2011		Accord 2013		Impact	
	Annuelle	Mensuelle	Annuelle	Mensuelle	Annuel	Mensuel
Pension ARRCO						
« basse pension »	687,1	57,26	682,04	56,84	5,06 €	0,42 €
« moyenne pension »	2969,44	247,45	2947,59	245,63	21,85 €	1,82 €★
Pension AGIRC						
« basse pension »	1216,76	101,4	1205,18	100,43	11,58 €	0,97 €
« moyenne pension »	4819,09	401,49	4773,22	397,77	45,86 €	3,82 €★

★ Une pension mensuelle moyenne ARRCO de 242,79 € en 2012 est revalorisée au 1^{er} avril 2013 à 245,63 €, au lieu de 247,45 €. (soit +2,84 € au lieu de 4,66 € d'où un écart de 1,82 € par mois.)

★ Une pension mensuelle moyenne AGIRC de 394,03 € en 2012 est revalorisée au 1^{er} avril 2013 à 397,77 € au lieu de 401,59 €. (soit +3,74 € au lieu de 7,56 € d'où un écart de 3,82 € par mois.)

sur les points majeurs



ni baisse des pensions, ni gel. Concrètement en 2013 :

- Pour la plus petite retraite ARRCO, il y aura une revalorisation mensuelle inférieure à 42 centimes à ce qui aurait pu être fait ;
- Pour une retraite moyenne ARRCO, la différence sera de 1,82 € ;
- Pour une retraite AGIRC moyenne, l'écart sera de 3,82 € (Cf. tableau ci-contre).

À compter du 1er janvier 2016, les entreprises de plus de 9 salariés qui versent mensuellement leurs cotisations aux Urssaf, verseront aux institutions Agirc et Arrco, les cotisations de retraite complémentaire à échéance mensuelle. Cette mesure de trésorerie améliorera le fonds de roulement de 9,8 Md€.

La cotisation annuelle pour la Garantie minimale de points (GMP) qui concerne les cadres dont le revenu gravite autour du plafond de la sécurité sociale est maintenue et est égale à 795,12 € pour l'année 2013.

Un groupe de travail sera mis en place dès 2013 pour étudier les possibilités d'évolutions des régimes sur plusieurs points : poursuite de la rationalisation des coûts de gestion des institutions de retraite complémentaire en examinant notamment : la mise en œuvre d'un schéma cible pour la poursuite des regroupements des groupes de protection sociale ; réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour permettre une identification précise des caractéristiques des populations d'allocataires relevant des régimes en vue de cibler les mesures

lorsque c'est nécessaire ; évolution des paramètres de la réversion (taux, âge, proratisation en fonction de la durée de mariage...) ; conditions de l'extension de la cotisation AGFF à la tranche C ; ouverture d'une option, pour les entreprises et les branches, d'affectation à la retraite supplémentaire d'une partie de la cotisation employeur de 1,5 % prévoyance-décès.

Enfin chaque année, les organisations d'employeurs et de salariés représentatives au plan national interprofessionnel se rencontreront afin d'analyser l'évolution de la situation financière des régimes Agirc et Arrco. Elles devront notamment procéder à une évaluation des effets des différentes mesures décidées par l'accord du 13 mars 2013 au regard de la situation financière des régimes Agirc et Arrco et de leurs réserves ; une réactualisation des projections financières. En tout état de cause, des réunions paritaires se tiendront : au cours du 1er semestre 2014, pour prendre les mesures utiles sur la base des conclusions et propositions issues des travaux menés par le groupe de travail en 2013 ; au cours du 1er semestre 2015, pour prendre les mesures nécessaires sur la base des conclusions et propositions issues des travaux menés par le groupe de travail en 2014 (article 9).

● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
agirc et arrco
 Votre retraite, on y travaille



Agirc – Arrco

Retour sur les enjeux financiers

Les enjeux

Cette négociation est d'autant plus importante que les régimes accusent déjà un déficit de d'environ 4,5 milliards d'euros en 2013.

QUELLE ÉTAIT LA SITUATION FINANCIÈRE DES RÉGIMES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE AVANT L'ACCORD?

La publication des comptes de l'année 2011 a permis de constater pour la première fois, un résultat global déficitaire pour les deux régimes de 1,69 milliard d'euros pour l'Arrco et 1,77 milliard d'euros pour l'Agirc.

L'an passé, le régime Arrco avait, grâce aux produits financiers, dégagé un résultat global positif.

Depuis une dizaine d'années, la tendance est à la baisse des résultats mais la crise économique et financière en a accentué les effets. Les ressources de l'Arrco comme celles de l'Agirc ont progressé de 2,9 % mais cette hausse n'a pas

permis de contrebalancer l'augmentation des charges due au nombre de départs en retraite et de l'allongement de l'espérance de vie : + 5,1 % pour l'Arrco et + 3,9 % pour l'Agirc.

Les effets positifs du recul progressif de l'âge de la retraite de 60 à 62 ans sur les comptes des régimes sont, comme prévus, encore relativement modestes.

QU'APPELLE-T-ON TRANSFERTS FINANCIERS ET QUELS SONT LEUR IMPACT EN 2012 ?

Après les résultats techniques - différence entre les cotisations reçues et les allocations versées -, des transferts financiers sont opérés à commencer par la contribution de l'AGFF1, les produits financiers issus des placements des réserves, et un transfert de l'Arrco vers l'Agirc.

En 2012, les régimes n'ont pas bénéficié de la contribution de l'AGFF, son résultat net global restant négatif malgré une amélioration de sa situation en 2011. Les produits financiers issus du placement des réserves en baisse par rapport à 2010 du fait de la chute des cours des marchés et des désinvestissements opérés pour compléter le financement des retraites n'ont ainsi pas pu minorer la dégradation financière des régimes.

Enfin, l'Arrco a versé 1,02 milliard à l'Agirc au titre de la solidarité financière.

OÙ EN SONT LES RÉSERVES ?

Depuis 2009, des désinvestissements ont été effectués pour compléter le financement des retraites. Mais fin 2011, le régime Arrco dispose encore de 42,4 milliards et celui de l'Agirc de 8,4 milliards d'euros de réserves à moyen et long termes.

L'Association pour la gestion du fonds de financement de l'Agirc et de l'Arrco perçoit des cotisations afin de financer le surcoût des retraites versées avant 65 /67 ans.

Les ressources de l'Arrco comme celles de l'Agirc ont progressé de 2,9 %

mais cette hausse n'a pas permis de contrebalancer l'augmentation des charges

RÉSULTATS DE L'AGIRC ET DE L'ARRCO EN 2011

Résultats 2011 <i>en milliards d'euros</i>	ARRCO	AGIRC
Ressources	38,451	17,813
Charges	-39,439	-20,620
Résultat technique avant transferts	-0,988	-2,807
Transferts financiers :		
- Arrco/Agirc	-1,024	1,024
- Contribution d'équilibre de l'AGFF	.	.
Produits financiers	0,317	0,009
Résultat global de l'exercice	-1,695	-1,774

Source Agirc - Arrco 2013



Lorsqu'ils parlent de retraite complémentaire, nos conseillers sont uniques

Parce que votre carrière est unique, vous avez besoin de conseils uniques. C'est pourquoi 1 000 conseillers retraite, spécialisés dans la retraite complémentaire AGIRC et ARRCO, vous accompagnent et vous aident à préparer votre dossier de retraite. Disponibles et accessibles, ils sont à votre écoute par téléphone au 0 820 200 189* ou dans l'un des 100 centres d'information (CICAS) répartis dans toute la France. Vous pouvez également préparer votre retraite AGIRC et ARRCO en contactant votre caisse de retraite complémentaire.

Le numéro pour préparer votre
retraite complémentaire

0 820 200 189*

*0,09 € TTC la minute à partir d'un poste fixe

● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

agirc et arrco

Votre retraite, on y travaille

Avec l'AGIRC et l'ARRCO, les groupes de protection sociale agissent pour votre retraite complémentaire

• AG2R LA MONDIALE • AGRICA • APICIL • AUDIENS • BTPR • B2V • CGRR • CRC • HUMANIS • IGRC • IRCEM • IRCOM • IRP AUTO • KLESIA • LOURMEL • MALAKOFF MÉDÉRIC • PREMALLIANCE • PRO BTP • RÉUNICA

LA PAROLE À JEAN-JACQUES MARETTE, DIRECTEUR DE L'AGIRC-ARRCO

QUESTION 1 : QUELLE EST LA SITUATION DES RÉGIMES EN 2013 ?

Comme vous le savez, les régimes complémentaires AGIRC et ARRCO ont évolué dans un contexte économique particulièrement défavorable depuis plusieurs années.

La trajectoire de rétablissement des équilibres sous tendant l'Accord du 18 mars 2011 s'en trouve contrariée. Les Partenaires sociaux ont eu la sagesse d'inclure dans leurs accords un article 14 qui pose l'exigence d'un examen annuel de la conformité des résultats aux prévisions.

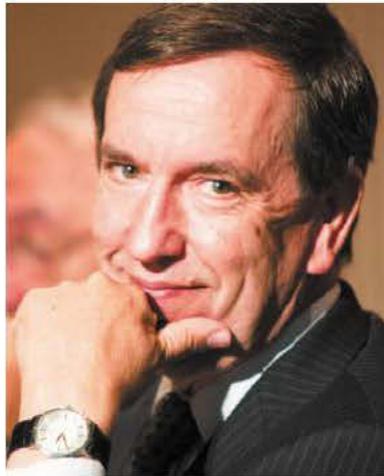
L'examen des comptes mené lors de la réunion du 6 juillet 2012 a fait ressortir un dérapage significatif du réalisé par rapport aux prévisions puisqu'il ressort des chiffres, qu'en l'absence de mesures nouvelles, les réserves seraient consommées dès 2017 à l'AGIRC et en 2020 à l'ARRCO.

Face à cette situation bien entendu inacceptable, les Partenaires sociaux ont immédiatement réagi en ouvrant un cycle de négociation destiné à rechercher les voies d'un retour à l'équilibre à court, moyen et plus long terme.

QUESTION 2 : QUEL EST L'ENJEU DE CET ACCORD ?

L'enjeu de cette Accord est considérable puisque c'est la retraite de millions de personnes qui est en cause : la retraite complémentaire AGIRC-ARRCO représente en moyenne 40 % des droits à la retraite d'un allocataire. Et pour un cadre, la retraite complémentaire, loin de constituer un accessoire, représente la plus grande partie de sa retraite.

Est également en cause la crédibilité de la gestion paritaire qui, dans un contexte difficile, doit montrer des ressorts en terme d'imagination et de capacité à s'engager dans le cadre d'un compromis équilibré.



Jean-Jacques Marette,
Directeur de l'Agirc-Arrco

«L'enjeu de cette Accord est considérable puisque c'est la retraite de millions de personnes qui est en cause : la retraite complémentaire AGIRC-ARRCO représente en moyenne 40 % des droits à la retraite d'un allocataire. Et pour un cadre, la retraite complémentaire, loin de constituer un accessoire, représente la plus grande partie de sa retraite.»

Les Partenaires sociaux pilotes de la retraite complémentaire AGIRC-ARRCO ont su prendre le risque de se placer en avant-garde du débat national sur les retraites.

Dans mes fonctions, je suis au service des Partenaires sociaux dans leur pluralité. Bien que neutre, je

n'en reste pas moins un acteur engagé et croyez bien que je souhaite ardemment qu'un accord remplaçant les régimes dans les conditions de l'équilibre puisse intervenir pour pérenniser le mode de gestion paritaire qui a fait ses preuves et qui conserve toute son actualité.

QUESTION 3 : QUELLES SONT LES PERSPECTIVES ?

Maintenant que l'Accord est signé, nous allons nous mettre au travail pour sa mise en œuvre concrète dans les groupes de protection sociale. D'ores et déjà, nous savons que notre mode de gestion actuel doit évoluer.

Les Partenaires sociaux impulsent des directions dans le sens d'une gestion qui donne un rôle sans doute accru à l'échelon fédéral.

Cette évolution du modèle de gestion constitue une étape importante pour les régimes ; à cet égard, les contrats d'objectifs passés entre les Fédérations et les entités gestionnaires pour la période 2015-2018 seront décisifs pour tracer un nouveau modèle pour la retraite complémentaire de demain.

Propos recueillis par Mouna Hassan



AGIRC ARRCO : Comprendre sa retraite complémentaire

En France, le système de retraite obligatoire repose sur deux piliers : le régime général et le régime complémentaire. Chaque salarié cotise à sa retraite de base à la sécurité sociale. Pour la retraite complémentaire, les salariés cotisent à l'Arrco et à l'Agirc lorsqu'ils sont cadres.

COMMENT SE CONSTRUIT LA RETRAITE COMPLÉMENTAIRE DES CADRES ?

L'Agirc est le régime de retraite complémentaire obligatoire des cadres et assimilés cadres du secteur privé pour la partie de leur rémunération comprise entre le plafond mensuel de la Sécurité Sociale et huit fois ce plafond (tranche B et C). En deçà de ce plafond (tranche A) viennent les pensions versées par le régime général et par l'ARRCO.

L'Agirc fonctionne par répartition et par points. Les cotisations acquittées par les cadres servent à payer les pensions des retraités, elles sont prélevées sur le salaire brut des cadres. Tous les ans, ces cotisations

sont transformées en points de retraite. Pour déterminer le nombre de points acquis, seules les cotisations au taux contractuel sont prises en compte. Ensuite le montant de ces cotisations est divisé par le salaire de référence (ou prix d'achat du point). Au moment de prendre sa retraite, tous les points cotisés par le cadre seront multipliés par la valeur du point en vigueur à cette date, ce qui détermine le montant de la retraite. La valeur de chaque point évolue en fonction de l'indice des prix à la consommation.

COMMENT BÉNÉFICIER D'UNE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE À TAUX PLEIN ?

Les régimes de retraites complémentaires prévoient un départ en retraite à 65 ans.

Toutefois un dispositif (l'AGFF) permet aux salariés (cadres et non cadres) âgés de 60 à 65 ans qui ont fait liquider leur pension de vieillesse au taux plein auprès du régime général de faire liquider leurs allocations retraites complémentaires sans abattement.

L'AGFF est financée par une cotisation de 2 % sur la tranche A et de 2,2 % sur la tranche B.

Outre la condition d'âge, l'ouverture des droits est subordonnée à une condition de cessation d'activité salariée. Toutefois, ce principe n'empêche pas la reprise d'une activité réduite au titre du cumul emploi-retraite et ne fait pas obstacle aux dispositions relatives à la retraite progressive.

Le dispositif de la retraite progressive permet aux salariés de bénéficier sous certaines conditions d'une fraction de leur pension de retraite (régime de base et régimes complémentaires) tout en poursuivant une activité à temps partiel. Le coefficient d'anticipation provisoire est déterminé jusqu'au 30/06/2011 par une circulaire Agirc Arrco.

TAUX DE COTISATION EFFECTIF = TAUX CONTRACTUEL X TAUX D'APPEL

En Agirc comme en Arrco, il faut distinguer deux taux de cotisation : le taux contractuel et le taux appelé. Le taux de cotisation effectif est le résultat du produit entre ce taux contractuel de cotisation (appelé aussi taux d'acquisition des points) et ce taux d'appel soit en Agirc : $16,24 \% \times 125 \% = 20,30 \%$ (chiffres 2012).



[zoom sur]



Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

La CNIL est une autorité administrative indépendante créée en 1978. Elle a pour mission de protéger les données personnelles et d'accompagner l'innovation au service des libertés individuelles. Pour ce faire, elle accompagne les usages numériques au quotidien et s'assure que le développement des nouvelles technologies ne porte pas atteinte à la vie privée et aux libertés individuelles ou publiques. Elle dispose d'un pouvoir de conseil, de contrôle sur place et de sanction administrative.

QUELS SONT LES ENJEUX INFORMATIQUE ET LIBERTÉS DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

La protection des données personnelles des employés n'est pas un sujet nouveau mais les développements informatiques et technologiques de ces dernières années ont bien évidemment accru sa perception.

Qu'il s'agisse de l'utilisation de la messagerie électronique professionnelle, des connexions à internet, de l'informatisation des fichiers de ressources humaines ou de la mise en place de dispositifs de vidéosurveillance ou de géolocalisation, la protection des données personnelles est désormais présente partout sur le lieu de travail.

Ses nouveaux outils ont d'abord des objectifs professionnels et modifient le travail tout comme les conditions dans lesquelles il est exercé. S'ils ont des avantages indéniables, ces outils peuvent aussi présenter des risques, notamment en ce qui concerne les droits et libertés des employés.

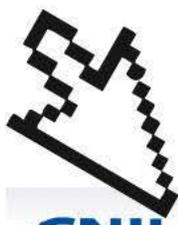
La loi "Informatique et Libertés" tout comme le code du travail assurent que le développement des outils informatiques au travail ne doit pas porter une atteinte injustifiée ou excessive aux droits et libertés individuelles des employés.

Il appartient notamment à la CNIL de veiller à l'application de ces principes. Elle peut réaliser des contrôles sur place afin de s'assurer que les dispositifs mis en place par les employeurs respectent bien le droit des employés. En 2012, la CNIL a réalisé 450 contrôles. Si elle constate des manquements, la CNIL peut infliger des sanctions administratives ou financières.

ACTUELLEMENT, QUELLES SONT LES ACTIONS QUE LA CNIL ENTREPREND DANS CE DOMAINE ?

Parce que les outils informatiques présentent beaucoup d'avantages et que leurs coûts ont fortement diminué, le risque existe pour un employeur de se lancer dans des projets sans réfléchir aux garanties qu'il doit apporter à ses employés sur le respect de leur vie privée et de leurs données personnelles. Il est donc important de sensibiliser et d'éduquer aux nouvelles technologies les employeurs, mais aussi d'informer de leurs droits les employés.

C'est le rôle que joue la CNIL depuis très longtemps, mais cette démarche a encore été renforcée récemment par la diffusion de fiches pratiques. Depuis le 28 janvier dernier, la CNIL diffuse sur son site internet 5 fiches pratiques à enregistrer ou imprimer, très abordables et didactiques, sur plusieurs sujets concernant le travail et la protection des données : la vidéosurveillance au travail ; la géolocalisation des véhicules ; l'accès aux locaux et le contrôle des horaires ; le recrutement et la gestion du personnel ; les outils informatiques au travail. Ainsi les règles seront mieux connues des employeurs comme des employés et le développement de l'informatique pourra se faire dans un climat plus serein et dans un objectif partagé.



The screenshot shows the CNIL website interface. At the top, there's a header with the CNIL logo and navigation links. Below that, a blue banner states: "L'informatique doit respecter l'identité humaine, les droits de l'homme, la vie privée et les libertés". The main content is organized into several columns. On the left, a vertical menu offers quick access to various services. The central part features two main columns for 'particuliers' and 'professionnels', each with a 'Plainte en ligne' or 'Déclarer un fichier' button. Below these are sections for 'A la une' (highlighting Google's privacy policy) and 'Actualité CNIL' (reporting on cyber-surveillance and international cooperation). The right sidebar contains an 'Agenda' calendar for March 2013, 'Infos séances' (announcing a session on March 21st), and 'Cahier IP n°1' (a guide on data protection).

Interview de Laura Flessel,

Une fine lame au service de la lutte contre les discriminations

EN TANT QUE SPORTIVE DE HAUT NIVEAU QUELLES SONT LES COMPÉTENCES ET LES VALEURS SPORTIVES QUE VOUS METTEZ À PROFIT DANS VOTRE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE AUJOURD'HUI ?

La rigueur, l'organisation, la concentration, le goût du challenge, le surpassement de soi, le goût du travail fait jusqu'au bout et l'envie de réussir.

Ce sont des valeurs qui ont guidé mes 20 années au plus haut niveau. Ce sont des valeurs que je transmets au quotidien à ma fille par exemple. J'utilise ces valeurs pour les nombreux projets que j'entreprends actuellement. Je les transmets aussi lorsqu'une entreprise m'invite à les évoquer. On trouve chacune de ces valeurs dans nos entreprises en France, même s'il arrive que certaines soient montrées du doigt à mauvais escient, comme la réussite par exemple.

LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES UTILISE DE PLUS EN PLUS DES VALEURS ISSUES DU MONDE SPORTIF TEL QUE LA PERFORMANCE, LA COMPÉTITION OU ENCORE L'ESPRIT D'ÉQUIPE. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

C'est une excellente chose. Le sport de haut niveau et le monde de l'entreprise ont énormément de similitudes. Nous partageons des objectifs communs de performance, de compétitivité, d'objectifs à réaliser. Bien que pratiquant un sport individuel, j'ai toujours été très attirée par les challenges collectifs. L'humilité et le respect nous apprennent à mettre sa propre expérience et ses valeurs au service des autres. Toutefois, je trouve que l'esprit d'équipe n'est pas suffisamment développé en entreprise, peut-être parce que nous vivons dans une société qui tend vers un individualisme forcené ? Même si la réussite individuelle est un objectif que chacun d'entre nous doit rechercher, nous ne devons pas occulter les notions d'entraide, de partage. À mon sens, ce n'est pas antinomique, c'est complémentaire. Et salutaire !



BIOGRAPHIE

Laura Flessel est née le 6 novembre 1971 en Guadeloupe. Elle est double championne olympique d'escrime, six fois championne du monde et une fois championne d'Europe. Qualifiée pour ses cinquièmes et derniers Jeux olympiques de Londres en 2012, elle y est le porte-drapeau de l'équipe de France.

Membre du Conseil Economique Social et Environnemental, Présidente du Comité de Lutte contre les Discriminations dans le Sport, elle est aujourd'hui fortement impliquée dans la lutte contre les discriminations.

LES VALEURS SPORTIVES SONT-ELLES AUJOURD'HUI MALMENÉES PAR LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE À TOUT PRIX ?

Un vrai sportif de haut niveau ne bafoue pas ses propres valeurs, car il sait pertinemment la quantité de travail et les sacrifices que représente sa réussite. Je dis « vrai » car, de plus en plus de sportifs aimeraient avoir réussi avant même d'avoir commencé à bosser ! La réussite, qu'elle soit sportive ou professionnelle, se mérite. Le travail, l'abnégation, la résistance, l'optimisation, le positivisme, ... Autant de valeurs que nous devons défendre et mettre plus que

jamais en avant pour obtenir des résultats pérennes et non éphémères.

LA DISCRIMINATION ET LES INÉGALITÉS PERSISTENT DANS LE MONDE DU TRAVAIL, QU'EN EST-IL DANS LE MONDE SPORTIF ? QUELLES SONT VOS PRÉCONISATIONS SUR CE POINT ?

Inutile de se voiler la face, les discriminations sont présentes aussi dans le sport. Je rappelle souvent que mon arrivée en équipe de France d'escrime a fait grincer quelques dents. On ne voulait clairement pas de la petite noire venue piquer la place des blanches. J'ai dû m'imposer par mon travail et mes résultats, à une époque où les outils de recensement des discriminations dans le sport étaient quasi-inexistants.

Aujourd'hui, tout change, heureusement. Le Comité de lutte contre les discriminations dans le sport que je pilote est très actif. Nous préparons une campagne de sensibilisation via les médias, différents outils pédagogiques sont à la disposition des cadres, le guide juridique a été repensé et diverses initiatives ont déjà vu le jour.

L'objectif est de prévenir, d'informer et d'éduquer tous les acteurs du mouvement sportif. Les jeunes générations deviendront nos meilleurs ambassadeurs sur tous les terrains sportifs.

Propos recueillis par Eric Peres

bulletin à compléter et à envoyer à l'adresse ci-contre
pour recevoir la lettre fo-cadres

NOM :

PRÉNOM :

SYNDICAT :

ENTREPRISE :

E-MAIL :

Aujourd'hui, en tant que cadre, vous avez droit à tous les services de l'Apec, gratuitement.

En effet, les services de l'Apec sont financés par les cotisations des cadres et des entreprises, voilà pourquoi tous les cadres peuvent en bénéficier gratuitement.

Et parce que la vie des cadres a changé, l'Apec propose de nouveaux services en lien avec la nouvelle vie des cadres.

47 centres et 500 consultants spécialistes de l'évolution professionnelle.

Plus d'informations sur apec.fr

Apec. Prenez rendez-vous avec l'avenir.

