

## **PROJET DE REGROUPEMENT DES ACTIVITES D'EPARGNE RETRAITE ET D'EPARGNE SALARIALE DE CNP ASSURANCES, DE MALAKOFF MEDERIC ET DE QUATREM**

Le présent document est établi dans le cadre d'une procédure d'information en vue de la consultation des représentants du personnel conformément aux dispositions des articles L.2323-4, L.2323-19 du Code du travail. Il est précisé que conformément aux dispositions de l'article L.2325-5 du Code du travail : « Les membres du Comité d'Entreprise et les représentants syndicaux sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur ». Ce caractère confidentiel que revêtent les informations présentées dans le présent document sera acté au procès verbal de chaque réunion tenue en vue de l'examen de ce projet.

Il est rappelé que le présent projet est un projet important engageant plusieurs entités juridiques et nécessitant un important travail d'études successives.

Par conséquent, il a été décidé d'inscrire ce projet dans le cadre de la procédure dite des opérations complexes. Cette procédure implique que les représentants du personnel concernés soient réunis, au fur et à mesure de l'état d'avancement du projet sur le plan juridique, opérationnel et social.

Dans ce contexte, le présent document est destiné à présenter l'ensemble du projet, sa motivation et le cadre général du regroupement envisagé afin de permettre aux représentants du personnel et aux collaborateurs de bénéficier d'une vision globale. Il sera régulièrement enrichi d'informations en fonction des résultats des études successives qui seront conduites pour mener à bien le projet de regroupement.

Cette procédure aboutira à une consultation à l'issue des séances d'information.

***L'utilisation du présent et du futur dans ce document ne remet pas en cause le caractère de projet.***

**Mars 2009**

## SOMMAIRE

<b>I. PRESENTATION GENERALE DU PROJET .....</b>	<b>4</b>
1. PREAMBULE .....	4
2. ETAT DU MARCHÉ ET REPOSE MARCHÉ .....	5
A. <i>Le marché de l'épargne retraite aujourd'hui : un chiffre d'affaires de 27 milliards d'euros</i> .....	5
B. <i>Une offre retraite aujourd'hui complexe</i> .....	7
3. BESOINS MARCHÉ .....	8
A. <i>Des besoins de retraite et des comportements qui évoluent</i> .....	8
B. <i>Des compléments d'épargne élevés nécessaires pour maintenir le niveau de vie</i> .....	9
C. <i>La nécessité de développer une nouvelle offre d'épargne retraite</i> .....	12
4. AMBITIONS DU PROJET.....	14
A. <i>L'ambition est de créer un leader dans le domaine de la retraite supplémentaire, collective et individuelle</i> .....	14
B. <i>Cette ambition s'appuie sur des facteurs clés de succès décisifs pour s'imposer sur le marché de l'épargne retraite.</i> .....	17
C. <i>Le développement de l'activité permettra de développer l'emploi et de créer de nouveaux métiers à forte valeur ajoutée</i> .....	18
<b>II. LES PARTENAIRES .....</b>	<b>20</b>
1. LA CDC .....	20
2. CNP ASSURANCES .....	21
A. <i>Présentation générale</i> .....	21
B. <i>Les métiers Retraite Collective, Epargne Salariale, Epargne Retraite individuelle</i> .....	22
C. <i>Principaux atouts de CNP Assurances</i> .....	24
3. LE GROUPE MM .....	25
A. <i>Présentation générale</i> .....	25
B. <i>Les métiers Retraite Collective, Epargne Salariale et Epargne Retraite Individuelle</i> .....	26
C. <i>Principaux atouts du Groupe MM</i> .....	27
4. LA COMPLEMENTARITE DES PARTENAIRES POUR LE PROJET .....	28
<b>III. PRESENTATION DES ACTIVITES CONCERNEES .....</b>	<b>30</b>
1. LES ACTIVITES CONCERNEES EN RETRAITE COLLECTIVE .....	30
A. <i>Pour CNP Assurances</i> .....	30
B. <i>Pour MM</i> .....	34
C. <i>Pour Quatrem</i> .....	37
2. LES ACTIVITES CONCERNEES EN EPARGNE RETRAITE INDIVIDUELLE .....	39
A. <i>Pour CNP Assurances</i> .....	39
B. <i>Pour Malakoff Médéric</i> .....	41
C. <i>Pour Quatrem</i> .....	43
3. LES ACTIVITES CONCERNEES EN EPARGNE SALARIALE .....	44
A. <i>Pour CNP Assurances</i> .....	44
B. <i>Pour Malakoff Médéric</i> .....	47
C. <i>Pour Quatrem</i> .....	48
4. FONCTIONS SUPPORTS DES ENTITES ECONOMIQUES AUTONOMES .....	48
<b>IV. LOGIQUE ECONOMIQUE DU PROJET .....</b>	<b>49</b>
1. UNE CROISSANCE FORTE .....	49
2. UNE ACTIVITE EQUILIBREE .....	51
3. UN AUTOFINANCEMENT .....	53
4. UNE FORTE CREATION DE VALEUR POUR ASSURER LE LONG TERME.....	54
<b>V. LES LOGIQUES JURIDIQUE ET OPERATIONNELLE DU PROJET.....</b>	<b>55</b>
1. STRUCTURE JURIDIQUE CIBLE.....	55
2. MODALITES JURIDIQUES CONDUISANT A LA CONSTITUTION DE LA JV.....	56
A. <i>Présentation des étapes</i> .....	56
B. <i>Descriptif des apports</i> .....	60
3. L'ORGANISATION GENERALE DE LA JV .....	62
A. <i>Les principes généraux</i> .....	62
B. <i>La gouvernance</i> .....	63

C. <i>La distribution</i> .....	63
4. DETAIL DE L'ORGANISATION DE CHAQUE SOCIETE CREEE .....	64
A. <i>Les sociétés d'Epargne Salariale</i> .....	64
B. <i>La société de gestion d'actifs</i> .....	64
C. <i>La société d'assurances</i> .....	65
5. RELATIONS CONTRACTUELLES DE LA JV .....	66
A. <i>Relations contractuelles pérennes</i> .....	66
B. <i>Relations contractuelles temporaires</i> .....	67
C. <i>Divers</i> .....	67
<b>VI. INCIDENCES SOCIALES DU PROJET</b> .....	<b>68</b>
1. INCIDENCES SUR LES CONTRATS DE TRAVAIL .....	68
A. <i>Rappel des principes juridiques applicables</i> .....	68
B. <i>Solutions qui seront appliquées par les partenaires</i> .....	70
2. INCIDENCES SUR LE STATUT COLLECTIF .....	86
A. <i>Les accords d'entreprise</i> .....	86
B. <i>Les usages et engagements unilatéraux</i> .....	86
C. <i>Conventions collectives des Sociétés d'assurance et des Inspecteurs d'Assurance</i> .....	87
D. <i>Convention collective des sociétés financières</i> .....	87
E. <i>Synthèse des conventions collectives applicables dans la JV</i> .....	88
3. INCIDENCES SUR LE LIEU DE TRAVAIL .....	88
4. CONSEQUENCES SUR LES MANDATS DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL – MISE EN PLACE DE NOUVELLES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES .....	88
5. CAS PARTICULIER DES SALARIES PROTEGES .....	89
6. SITUATION PARTICULIERE DES FONCTIONNAIRES (CNP ASSURANCES) .....	89
<b>VII. CALENDRIER PREVISIONNEL</b> .....	<b>90</b>

## I. Présentation générale du projet

### 1. Préambule

CNP Assurances, leader de l'assurance de personnes, gestionnaire d'épargne de long terme et le Groupe Malakoff Médéric, premier Groupe de protection sociale, délégataire de gestion de régimes de retraite complémentaire ARRCO et AGIRC, proposent d'allier leurs efforts, avec le concours actif de la Caisse des Dépôts pour offrir des solutions pertinentes au problème du financement des retraites supplémentaires.

Cette alliance entre CNP Assurances, le Groupe Malakoff Médéric et la Caisse des Dépôts, dénommés *ci-après les partenaires*, consiste à créer une nouvelle entité, (*ci-après dénommée la JV*, comprenant trois types de sociétés : société d'assurances, société d'épargne salariale et société de gestion d'actifs).

Elle proposera des solutions retraite concrètes aux salariés et aux entreprises. Ces solutions seront fondées sur :

- une approche conseil intégrant la vision globale des droits retraite et les besoins futurs des salariés,
- une articulation entre l'offre collective et l'offre individuelle,
- des produits et services adaptés et performants pour les clients.

La Caisse des Dépôts jouera pleinement son rôle de développement de projets d'intérêt général en participant à une opération qui permettra de développer une offre qui puisse satisfaire les besoins des salariés en matière de retraite.

L'ambition de la JV est de devenir un acteur majeur de la retraite supplémentaire, en s'appuyant notamment sur :

- L'image des groupes de protection sociale et le rôle des partenaires sociaux ;
- L'expertise de CNP Assurances sur la retraite supplémentaire, l'assurance vie et l'épargne salariale ;
- L'expertise de Malakoff-Médéric sur la gestion des retraites complémentaires ;
- L'expertise de Quatrem, filiale de Malakoff -Médéric, dans les assurances collectives intermédiées et notamment en retraite supplémentaire ;
- La solidité financière et la pérennité de la structure créée et de ses actionnaires.

Pour CNP Assurances, Malakoff Médéric et sa filiale Quatrem, ce projet est une vraie opportunité de se positionner et de se différencier du marché par des solutions concrètes et d'envergure dans le financement de la retraite supplémentaire.

*Dénomination :*

*Dans la suite du document, la Caisse des Dépôts et Consignations sera dénommée CDC, le Groupe Malakoff Médéric sera dénommé le Groupe MM, et Malakoff Médéric (qui dans cette appellation ne concerne pas Quatrem, filiale du Groupe MM) sera dénommé MM.*

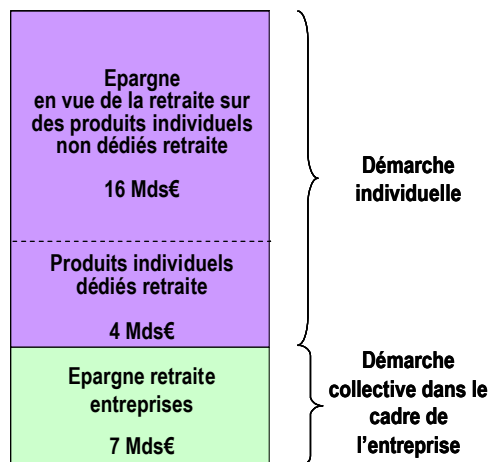
## 2. Etat du marché et réponse marché

### A. Le marché de l'épargne retraite aujourd'hui : un chiffre d'affaires de 27 milliards d'euros

Le marché de l'épargne retraite se décompose en trois parties :

- l'épargne retraite d'entreprises qui regroupe les produits de retraite d'entreprises (article 83, article 39, IFC, PERE ...) et l'épargne salariale long terme (PERCO) ;
- les produits de retraite individuels qui regroupent les produits de retraite Madelin, le PERP et les produits dédiés aux fonctionnaires (PREFON, COREM etc.) ;
- l'épargne investie en vue de la retraite sur des produits non dédiés retraite (assurance vie notamment).

#### Le marché de l'épargne retraite



#### L'épargne retraite d'entreprises : les PME /TPE et les non-cadres insuffisamment équipés

Tiré par le développement des régimes de retraite collectifs obligatoires, notamment les régimes de retraite à prestations définies (article 39, IFC : 5,1 Mds€ de cotisations) et les régimes de retraite à cotisations définies (article 83 : 1,6 Mds€ de cotisations), le marché de l'épargne retraite d'entreprises a connu une forte croissance sur les dernières années (plus de 10% de croissance annuelle sur les 3 dernières années).

Le PERE, créé par la réforme de 2003 et commercialisé à partir de 2005 et qui permet de compléter les cotisations collectives obligatoires avec des versements facultatifs, connaît un développement encore modeste.

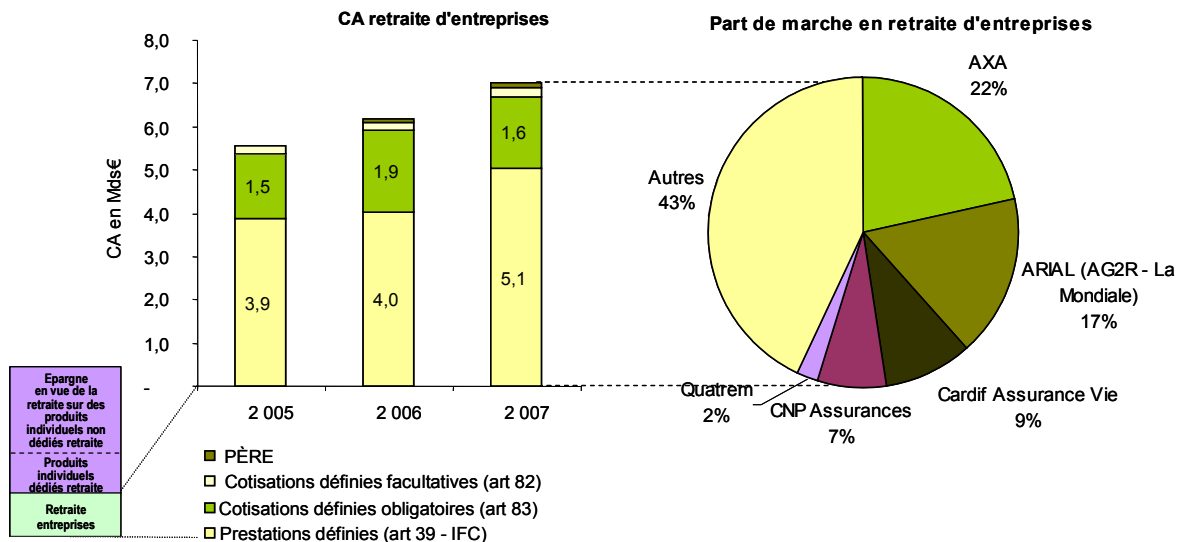
De même, la collecte au titre du PERCO, dispositif d'épargne salariale à vocation retraite créé par la réforme de 2003, reste encore limitée (près de 400 M€ en 2007) comparée aux produits de retraite d'entreprises.

Ces dispositifs de retraite d'entreprises et d'épargne salariale sont souscrits principalement par les grandes entreprises et pour des populations de cadres. Au total, seules 15% environ des entreprises sont équipées en retraite collective et 25 % en épargne salariale.

Le marché des PME et des TPE reste encore largement à équiper ainsi que celui des non-cadres des entreprises Grands Comptes.

Deux acteurs se détachent aujourd'hui sur le marché de la retraite d'entreprises : AXA (22% de part de marché) et ARIAL (filiale 50/50 entre AG2R et La mondiale - 17% de part de marché). Les autres acteurs ont un part de marché de moins de 9%.

### Le marché de la retraite d'entreprises : 7 Mds€ de chiffre d'affaires en 2007

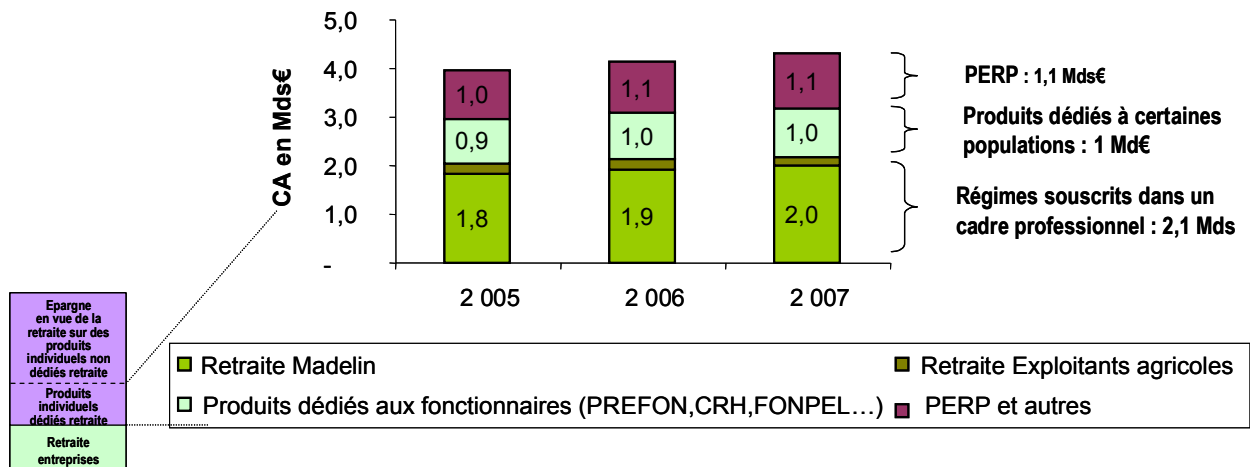


### Epargne Retraite individuelle : le marché des salariés à développer

Concernant les produits individuels de retraite, les différents régimes connaissent un développement contrasté :

- Les régimes de retraite « Madelin » dédiés aux TNS ont été commercialisés en 1995 et se sont développés de manière significative depuis. Le taux d'équipement de la population cible est de l'ordre de 57% à fin 2007 (cotisations fin 2007 : près de 2 Mds€ ; PM : 12.521 Mds€ ; nombre de plans en cours : près de 770 000) ;
- Les produits dédiés à certaines populations, notamment des fonctionnaires (CAREL, CRH, COREM, FONPEL, PREFON ...) représentent plus de 1 Md€ de cotisations en 2007 ;
- Pour les salariés, le PERP dont la commercialisation a démarré en 2004 connaît un développement progressif (cotisations fin 2007 : 1,051 Md€ ; PM : 3.396 Mds€ ; nombre de plans en cours : près de 2 millions). Son lancement récent et les contraintes techniques spécifiques expliquent en partie le faible développement (notamment la sortie en rentes à taux technique nul). Il convient toutefois de noter que le taux d'équipement de la population « cible » (ensemble des salariés en activité) est de 8.5 %, à comparer à 11% pour les contrats de retraite « Madelin » quatre ans après leur lancement.

## Le marché des produits individuels dédiés retraite : 4 Mds€ de chiffre d'affaires en 2007



### L'assurance vie : une réponse partielle au besoin de retraite

L'assurance-vie (cotisations fin 2007 : 136 Mds€ ; PM : 1146 Mds€, 30% de personnes équipées) constitue une réponse possible à la problématique de la retraite, en permettant de se constituer un capital utilisable pendant la retraite sous forme de rente viagère ou temporaire et en offrant une grande souplesse aux assurés avec un capital disponible avant la retraite.

Ainsi, environ un tiers des souscripteurs d'assurance vie déclarent souscrire en vue de la retraite.

Cependant, le mode de sortie privilégié de l'assurance-vie – versement d'un capital - ne permet pas de couvrir les besoins viagers des retraités. De plus, l'absence de blocage de l'épargne ne garantit pas son utilisation à des fins de retraite.

## B. Une offre retraite aujourd'hui complexe

**Bien que l'évolution des besoins appelle une offre d'épargne retraite simple et combinant intelligemment les différents leviers - épargne/ retraite, collectif/individuel – la stratégie des acteurs actuels reste cloisonnée en raison de leurs métiers historiques et l'offre retraite demeure encore complexe.**

Aujourd'hui, la palette des produits retraite existants est très large mais les gammes de produits ne sont pas harmonisées et ne permettent pas de couvrir de façon cohérente l'ensemble des besoins de retraite

Les produits, les outils de gestion et les supports financiers sont différents entre la retraite collective et la retraite individuelle, d'une part et entre la retraite collective et l'épargne salariale, d'autre part.

Le processus de vente n'intègre pas une analyse complète des besoins du client en fonction des dispositifs existants (obligatoires et supplémentaires) et des solutions disponibles dans le cadre professionnel et dans le cadre personnel.

Aucun acteur du marché à ce jour ne fait le lien de manière concrète et probante entre le collectif et l'individuel, en tirant parti du levier que constitue l'approche collective pour développer l'approche individuelle en matière de retraite.

### **L'absence de vision globale des droits retraite et l'approche conseil limitée**

Les acteurs du marché n'apportent pas de vision globale aux salariés de l'ensemble de leurs droits retraite : droits issus des régimes obligatoires et des régimes facultatifs, des dispositifs collectifs et individuels, et de leurs besoins projetés pendant la phase de retraite.

Dans ces conditions, les salariés ne connaissent pas le montant de leur future retraite et anticipent mal leurs besoins et la plupart surestime encore le niveau probable du taux de remplacement à la retraite.

L'approche conseil est nettement insuffisante auprès des salariés : les acteurs (banques et compagnies d'assurance) travaillent essentiellement le marché de la retraite, avec des objectifs de collecte d'épargne, d'optimisation fiscale, sans intégrer une démarche conseil complète fondée sur la connaissance des droits retraite et des besoins projetés des salariés.

## **3. Besoins marché**

### **A. Des besoins de retraite et des comportements qui évoluent**

Tirés par les évolutions démographiques et le contexte économique, les besoins de retraite évoluent du fait des modifications du marché du travail et de la baisse des taux de remplacement des régimes obligatoires qui financent aujourd'hui plus de 97% des prestations de retraite.

A l'horizon 2020, selon le rapport du COR, une baisse du taux de remplacement de l'ordre de 8% est attendue pour une carrière complète. Cette baisse est toutefois variable selon le niveau du salaire et le profil de carrière et dépend fortement des hypothèses prises dans les travaux du COR.

Cette évolution des taux de remplacement, conduit à une évolution progressive des comportements :

- Au niveau des entreprises, les produits de retraite supplémentaire entrent dans la palette des outils de rémunération différée pour attirer / fidéliser les salariés dans un contexte de tensions sur le marché du travail ;
- Au niveau des individus, il y a une prise de conscience de la nécessité d'organiser le financement de sa retraite.

### **Les besoins de retraite concernent toutes les catégories de personnel, cadres et non cadres.**

Le taux de remplacement – rapport entre la première retraite et le dernier salaire – mesure la baisse du niveau de vie au moment du départ en retraite :

- Le taux de remplacement est inversement proportionnel au salaire car les retraites des régimes obligatoires sont calculées sur des salaires plafonnés.



Ainsi, un non cadre ayant eu une carrière complète avec une progression de salaire parallèle à celle du plafond de la Sécurité sociale peut espérer partir aujourd'hui avec un taux de remplacement de l'ordre de 70%. En revanche, le taux de remplacement des cadres supérieurs ne dépasse pas en général 40% à 45% et peut descendre en dessous de 30% pour des niveaux de rémunération élevés ;

- Les nouvelles modalités de calcul de la retraite de base<sup>1</sup> entraînent une baisse mécanique du taux de remplacement qui affecte principalement les rémunérations les plus faibles étant donné que l'impact de ces évolutions est d'autant plus fort que le poids de la retraite de base est important.
- En supposant une stabilité des rendements des régimes complémentaires, la baisse du taux de remplacement liée aux nouvelles modalités de calcul de la retraite du régime de base est de l'ordre de 6 % pour un profil médian<sup>2</sup>. Elle est plus faible pour des salaires supérieurs au plafond de la Sécurité sociale.

Pour les salariés qui auront subi des « trous » de carrière et pour les générations qui prendront leur retraite après 2020, la baisse du taux de remplacement sera plus forte.

### **Les besoins de retraite concernent également les retraités**

Outre la baisse du taux de remplacement au moment du départ en retraite, tous les retraités sont concernés par la moindre revalorisation des retraites désormais indexées sur l'inflation et non plus sur les salaires et par l'apparition de nouveaux besoins à financer à la retraite: augmentation des besoins liés au financement de la couverture santé, nouveaux besoins liés au financement de la dépendance ...

## **B. Des compléments d'épargne élevés nécessaires pour maintenir le niveau de vie**

**Un complément d'épargne annuel de 40 Mds€ à 110 Mds€ en 2020 serait nécessaire pour maintenir le niveau de vie des futurs retraités.**

Des simulations ont été réalisées sur le besoin d'épargne annuel par génération d'actifs nécessaire pour compenser une partie de la baisse de revenu au départ en retraite.

Ces simulations tiennent compte de :

- Une estimation des pensions de retraite des futurs retraités par profil de carrière intégrant le recul de la date de départ en retraite nécessaire pour bénéficier d'une pension du régime général à taux plein ;

---

<sup>1</sup> Notamment salaire moyen calculé sur 25 ans au lieu de 10 et allongement de la durée de cotisations pour une retraite à taux plein

<sup>2</sup> Profil médian : salarié non cadre , début d'activité à 20 ans ; salaire de début d'activité 60% du plafond de la Sécurité sociale , augmentation progressive pour atteindre 70% du plafond de la Sécurité sociale à 50 ans puis progression selon le plafond de la Sécurité sociale

- Une estimation de revenus complémentaires des futurs retraités :
  - o développement du cumul emploi-retraite,
  - o mobilisation du patrimoine financier accumulé (assurance vie, PEA, immobilier,...),
  - o voire, une mise en viager de leur logement.<sup>3</sup>
- Une prise de conscience des besoins de lissage de la consommation des revenus tout au long de la vie.

**Les simulations ont été réalisées en répartissant la population active entre 4 profils.**

Pour le profil médian, les simulations montrent que :

- Les évolutions législatives passées conduisent à une baisse du taux de remplacement net à 60 ans de l'ordre de 6% pour un départ en 2008 (baisse de 74,1% à 68,2%) ;
- Pour un départ en 2028, cette baisse serait de l'ordre 16% à 60 ans en raison de la décote liée à une carrière incomplète mais le recul de l'âge de départ à 65 ans pour pouvoir liquider la retraite du régime de base à taux plein permet de limiter la baisse à 8% en 2033 (74,1%-66,1%) ;
- La prise en compte pendant la phase de retraite de l'indexation des pensions sur les prix et non plus sur les salaires ainsi que l'augmentation du coût des complémentaires santé à la retraite ont un impact de l'ordre de 13,9% supplémentaires (66,1%-52,2%).

Pour augmenter sa pension de retraite et limiter la baisse du taux de remplacement, le salarié du profil Médian pourrait :

- Transformer toute son épargne existante en supplément de rente ; ce supplément de rente permettrait d'augmenter le taux de remplacement à 65 ans de l'ordre de +3,6% en supposant que le salarié dispose à la retraite d'un patrimoine médian ;
- Opter pour le cumul emploi-retraite ; avec une hypothèse de cumul emploi-retraite pendant 5 ans à 20% , le complément de ressource obtenu permet d'augmenter le taux de remplacement à 65 ans de l'ordre de +4,1% ;
- Mettre son logement en viager<sup>4</sup> : le supplément de ressource ainsi obtenu permettrait d'augmenter le taux de remplacement à 65 ans de l'ordre de +10,7% en supposant que le salarié dispose d'un patrimoine immobilier médian à la retraite.

Pour pouvoir retrouver un taux de remplacement de 74% après avoir utilisé tout ou partie des dispositifs existants, le salarié du profil Médian doit envisager un complément d'épargne :

- En supposant une utilisation à 100% de tous les dispositifs existants, le complément d'épargne doit permettre d'augmenter le taux de remplacement de 3,5% ;

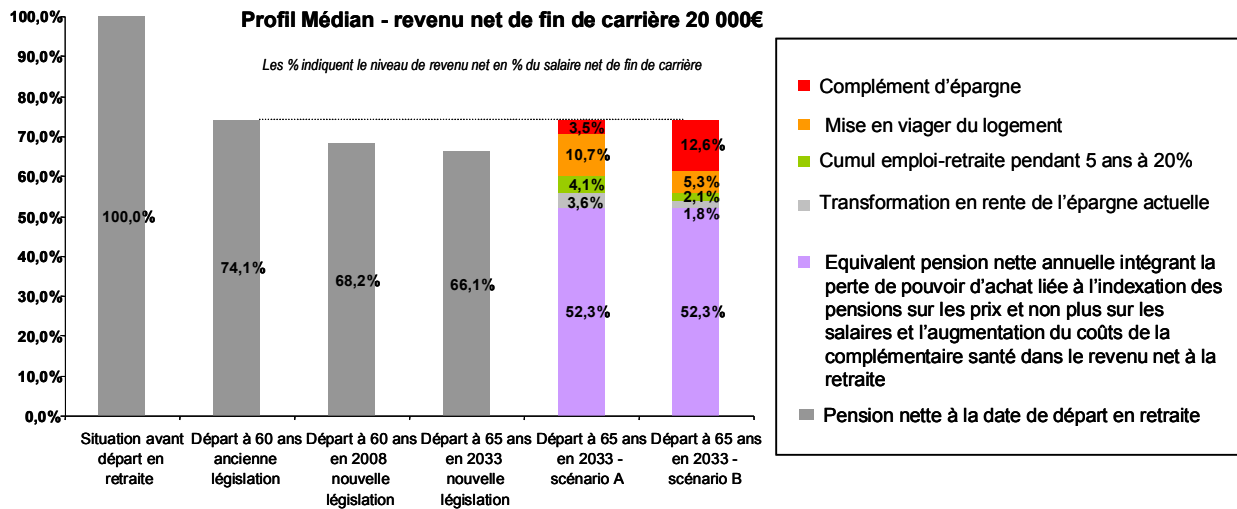
---

<sup>3</sup> Si cette solution n'est pas retenue par le futur retraité son besoin d'épargne augmentera d'autant

<sup>4</sup> Si cette solution n'est pas retenue par le futur retraité son besoin d'épargne augmentera d'autant

- En supposant une utilisation à 50% de tous les dispositifs existants, le complément d'épargne doit permettre d'augmenter le taux de remplacement de 12,6%.

### L'estimation des besoins de retraite



Scénario A : hypothèse que 100% des retraités utilisent à 100% toutes les solutions existantes pour limiter la baisse du taux de remplacement

Scénario B : hypothèse que les solutions existantes pour limiter la baisse du taux de remplacement ne sont utilisées qu'à 50%

**Cumulées sur tous les profils et toutes les générations ces simulations permettent d'estimer le complément de collecte d'épargne retraite qui est nécessaire pour financer le maintien du niveau de vie des futurs retraités.**

⇒ **Ces simulations conduisent à un montant annuel de collecte supplémentaires en 2020 compris entre 40 Mds€ et 110 Mds€ suivant les hypothèses de comportement des individus :**

- Le potentiel de collecte de 40 Mds€ supplémentaire par rapport au marché actuel suppose que le complément d'épargne vise à combler la baisse du taux de remplacement après utilisation à 100% par tous les retraités des autres solutions permettant de limiter la baisse du taux de remplacement ( cumul emploi retraite à hauteur de 20% pendant 5 ans, transformation en rente viagère de l'intégralité du patrimoine financier actuel accumulé à la retraite, mise en viager du logement pour les propriétaire ) ;
- Le potentiel de collecte de 110 Mds€ supplémentaire par rapport au marché actuel suppose que le complément d'épargne vise à combler la baisse du taux de remplacement après utilisation à 50% des autres solutions permettant de limiter la baisse du taux de remplacement.

## **C. La nécessité de développer une nouvelle offre d'épargne retraite**

**La réponse aux nouveaux besoins de retraite nécessite de développer une offre d'épargne retraite, à la fois simple et complète, combinant intelligemment les différents leviers du collectif et de l'individuel pour proposer aux salariés et aux entreprises des solutions retraite concrètes.**

### **Le rôle fondamental de l'approche collective**

L'approche collective apparaît comme fondamentale dans la réponse aux besoins de complément d'épargne en vue de la retraite car elle complète les régimes obligatoires en couvrant de manière uniforme un ensemble de salariés. Elle permet ainsi une mutualisation des coûts de distribution, des coûts de gestion et des risques (risque viager, en particulier). Elle assure, en outre, une égalité de traitement des salariés couverts.

Elle permet, enfin, l'association des partenaires sociaux au pilotage des régimes.

### **La nécessité de compléter l'approche collective par une démarche individuelle**

Le socle indispensable que constitue la couverture collective des besoins de retraite doit être complété par une couverture individuelle supplémentaire afin de proposer une réponse adaptée et complète aux salariés.

En effet, l'approche collective ne peut à elle seule répondre à l'ensemble des besoins : d'une part, la capacité contributive des entreprises n'est pas infinie (les taux de cotisation employeur et salariés aux régimes à cotisations définies observés sur le marché sont compris en moyenne entre 2% et 4% du salaire) ; d'autre part, la logique de taux de cotisation uniforme propre aux couvertures collectives (taux de cotisation uniforme quels que soient l'âge et la situation des salariés) ne permet pas de tenir compte des situations et des besoins individuels.

La couverture collective doit donc pouvoir être complétée par un effort individuel d'épargne en vue de retraite afin d'obtenir un niveau de cotisation suffisant et adapté aux besoins de retraite de chaque salarié.

Les évolutions récentes du cadre législatif et réglementaire sont précisément favorables à cette démarche. En effet, la loi Fillon encourage le développement d'une approche conjuguant le collectif et l'individuel par la création du PERCO, du PERE et par l'instauration d'une enveloppe fiscale commune au PERP, au PERE, aux régimes Article 83 et au PERCO.

Cet effort individuel peut être réalisé dans un cadre collectif lorsqu'il existe dans l'entreprise (PERCO, PERE). Il peut aussi passer par des solutions individuelles négociées ou proposées dans le cadre de l'entreprise.

### **L'exigence d'une offre simple et complète**

Le développement du marché de l'épargne retraite sera favorisé par le développement de solutions retraite concrètes en rupture par rapport à l'existant fondées sur :

- **Une approche conseil intégrant la vision globale des droits retraite et des besoins projetés afin de permettre à chaque salarié de connaître sa situation et d'avoir des réponses adaptées à ses besoins :**

- pour les entreprises, il s'agit de leur fournir un diagnostic de la situation retraite de leurs salariés, des disponibles fiscaux et sociaux et du passif social de l'entreprise,
  - pour les salariés, il est nécessaire de leur donner une vision du niveau de retraite acquis avec les dispositifs dont ils bénéficient (régimes obligatoires, complémentaires et les formules individuelles), et leur proposer de définir le dispositif le plus approprié à leur situation personnelle.
- **L'articulation entre l'offre collective et l'offre individuelle** avec des produits (rentes viagères, rentes temporaires, rentes dépendance...) et des services (services à la personne pendant la phase de retraite ; assistance en cas de dépendance...) adaptés aux différents segments de clientèle :
- une gamme standard simple avec des options intégrées et la déclinaison possible de l'offre standard dans une approche allant du «quasi-standard » au sur mesure,
  - un conseil patrimonial global destiné aux cadres dirigeants et chefs d'entreprise,
  - une offre d'épargne-retraite individuelle articulée avec l'offre de l'entreprise :
    - une information générale et un bilan retraite intégrant les droits acquis aux titres des régimes obligatoires, le patrimoine individuel et les projections de besoins selon les aléas de la vie,
    - des solutions adaptées en phase d'épargne (primes périodiques, uniques, modes de gestion financière,...) et selon différents types de prestations (rentes viagères, temporaires, capital,...),
    - des services en lien avec la période de retraite : dépendance, services à la personne, accès aux maisons de retraite, transformation de placements immobiliers en revenus disponibles, ...
- **Une cohérence globale de l'offre avec :**
- les mêmes supports financiers pour tous les produits retraite et épargne, collectifs et individuels avec des allocations d'actifs à adapter au produit, à l'horizon d'investissement et aux choix du salarié,
  - les mêmes outils de communication pour tous les produits :
    - site internet donnant accès aux salariés à partir d'un seul identifiant à l'ensemble de leurs comptes (retraite entreprise, épargne salariale, épargne retraite individuelle, aux informations et simulations retraite),
    - plateforme de services ; guides entreprises / salariés. relevés de comptes harmonisés ...
- **Une gestion financière performante mais encadrée pour assurer la sécurisation de l'épargne en vue de la retraite :**
- une approche financière qui privilégie la sécurité,
  - un fonds en euro attractif : enjeu majeur pour l'offre retraite,
  - une gamme d'UC simple, commune à l'ensemble des produits,

- une gestion pilotée offrant de la souplesse en quasi-standard / sur mesure permettant au client de choisir la pondération des différentes UC.
- **Des coûts de distribution et de gestion optimisés** grâce à l'approche collective (entreprises et groupes ouverts pour les individus).

#### 4. Ambitions du projet

##### **A. L'ambition est de créer un leader dans le domaine de la retraite supplémentaire, collective et individuelle.**

L'ambition pour la CDC, CNP Assurances et le Groupe MM est de s'imposer sur le marché de la retraite supplémentaire en tirant parti de leur légitimité et de leur complémentarité pour proposer une offre d'épargne retraite collective et individuelle, accompagnée de services et conseils à valeur ajoutée, pour donner à chacun une vision globale de sa situation et de ses besoins de retraite, grâce à la connaissance du contexte de l'entreprise et des droits des salariés.

La diffusion de l'offre reposera sur une démarche commerciale imbriquant étroitement le collectif et l'individuel : des commerciaux collectifs pour vendre des produits d'épargne retraite collective et fournir des contacts qualifiés aux commerciaux individuels, qui approcheront les salariés en cohérence et en complémentarité avec le dispositif de retraite supplémentaire de l'entreprise.

L'intérêt de la démarche est de s'appuyer sur le levier du collectif pour contacter les salariés, et sur le levier de l'individuel pour développer une démarche de conseil personnalisé :

- Vis-à-vis de l'entreprise, l'objectif est de solliciter son accord pour proposer une offre individuelle, en complément de l'offre collective ou en remplacement de l'offre collective si l'entreprise ne souhaite pas mettre en œuvre un socle collectif ;
- Vis-à-vis du salarié, il s'agit de trouver la combinaison la mieux adaptée à ses objectifs en tenant compte de l'ensemble des dispositifs dont il bénéficie, obligatoires et supplémentaires, collectifs et individuels.

⇒ **La structure née d'un partenariat équilibré entre la CDC, CNP Assurances et le Groupe MM aura une action décisive dans la prise de conscience du marché et une contribution majeure au financement des besoins de retraite des salariés, cadres et non cadres. En dix ans, elle s'imposera comme le leader des solutions d'épargne retraite collective et individuelle avec une part de marché de plus de 17% en retraite collective et 4% en retraite individuelle.**

### **Etre un acteur de référence du marché de l'épargne retraite supplémentaire**

Les deux premières années tiennent compte de la crise économique actuelle et sont consacrées à la consolidation des activités des partenaires et à la mise en place des moyens nécessaires au développement d'une offre de produits et services retraite adaptés aux besoins du marché.

Le développement de l'offre collective sera accompagné d'une offre d'épargne retraite individuelle permettant de compléter l'épargne collective en fonction des caractéristiques et des besoins spécifiques des salariés.

Cette offre individuelle sera également proposée aux salariés des entreprises qui ne souhaitent pas mettre en place un produit collectif mais qui sont d'accord pour proposer à leurs salariés des informations sur la retraite et des conseils personnalisés.

Une offre individuelle adaptée sera également proposée pour répondre aux besoins des salariés au moment du départ en retraite et aux retraités désireux de transformer une partie de leur épargne en rente ou de mobiliser leur patrimoine pour compléter leur retraite.

### **Développer une démarche commerciale novatrice combinant le collectif et l'individuel**

La JV disposera de forces de vente dédiées, collectives et individuelles, qui travailleront en synergie avec d'une part des commerciaux collectifs avec une spécialisation par segment de clientèle pour vendre des produits de retraite collective et fournir des contacts qualifiés aux commerciaux individuels et d'autre part des commerciaux individuels qui approcheront les salariés en cohérence et en complémentarité avec le dispositif de retraite supplémentaire de l'entreprise.

Le développement du collectif sera orienté principalement sur le marché des TPE/PME largement sous-équipées.

La politique de distribution sera déclinée par cible de clientèle :

- Démarche spécifique pour le segment des professionnels pour mettre en œuvre un conseil global à forte valeur ajoutée ;
- Développement des TPE via le réseau généralistes de Malakoff-Médéric ;
- Approche directe des PME clientes – prospects de Malakoff-Médéric par les commerciaux de la JV ;
- Approche collective ciblée pour les grands comptes avec l'exploitation du potentiel de leurs salariés en individuel ;
- Relations avec les courtiers via le savoir faire de QUATREM ;
- Lobbying auprès des partenaires sociaux et des branches professionnelles ;
- Démarche individuelle vis-à-vis des salariés de l'entreprise en s'appuyant sur l'infrastructure existante du réseau CNP Trésor ;
- Actions de marketing ciblées dans la phase qui précède le départ en retraite et pour les jeunes retraités en s'appuyant sur l'utilisation efficace des nouvelles technologies (site intranet, e-mail, plateforme ...).

La JV bénéficiera des contacts qualifiés avec les clients – prospects du Groupe Médéric-Malakoff et des synergies commerciales avec les partenaires.

Le développement individuel sera optimisé par le relais de l'entreprise et l'approche multi canal. La complémentarité des interventions entre les commerciaux entreprises et les commerciaux individuels permettra d'initier et de qualifier le contact commercial et de poursuivre la démarche commerciale avec les prospects qualifiés

La démarche associant approche collective et approche individuelle en matière de retraite sera rendue possible par les facteurs suivants :

- une image favorable de la JV et de ses actionnaires (Groupe MM, CNP Assurances et CDC) : solidité financière, pérennité ; proximité avec les partenaires sociaux,
- l'intérêt pour les salariés de bénéficier d'une approche conseil objective et de solutions adaptées en matière de retraite : analyse de leurs droits retraite et de leurs besoins projetés (en fonction de la situation familiale et individuelle); offre adaptée aux besoins de retraite ; contrats de type groupes ouverts comportant des frais négociés ; simplicité des supports et cohérence avec ceux retenus au titre de dispositifs collectifs,
- un dispositif législatif (loi Fillon) qui favorise le développement de l'approche collective et de l'approche individuelle en matière de retraite supplémentaire : existence d'une enveloppe fiscale commune au PERP, à l'article 83, au PERE et au PERCO ; dispositifs permettant de conjuguer la couverture collective de besoins de retraite et la contribution volontaire des salariés : PERCO et PERE.
- des outils spécifiques développés par la JV : marketing commun au collectif et à l'individuel (marketing de l'offre et marketing opérationnel).
- des réseaux commerciaux collectifs et individuels travaillant de manière coordonnée afin de développer l'équipement des entreprises et des salariés à ce double titre et de répondre à l'ensemble de leurs besoins en matière de retraite supplémentaire.
- l'utilisation d'outils d'information permettant de gérer le collectif et l'individuel et de donner aux salariés une information consolidée de leurs avoirs retraite issus de l'ensemble des dispositifs souscrits auprès de la JV.

### **Proposer des conseils concrets à valeur ajoutée grâce à la connaissance fine du contexte de l'entreprise et des besoins des salariés**

La JV pourrait proposer des services à valeur ajoutée pour se différencier (services à fournir en direct ou via mise en relation avec une structure autonome habilitée à délivrer les prestations concernées ; services payants pour certains) :

- Services pour l'entreprise : assistance à la rédaction des accords (accord d'intéressement, accord collectif, décision unilatérale ...), calcul de passif social, établissement des rapports nécessaires à la comptabilisation IFRS, formation personnel RH / formations OS ... ;
- Services pour le salarié : bilan retraite global (régimes obligatoires et supplémentaires), simulation tenant compte de l'ensemble des produits obligatoires/ facultatifs, collectifs/ individuels, épargne / retraite (art 83, art. 39, PERCO, PERP, assurance vie ...).

Une approche par branche professionnelle permettra d'adapter la démarche aux caractéristiques et besoins spécifiques de chaque secteur d'activité.



## **B. Cette ambition s'appuie sur des facteurs clés de succès décisifs pour s'imposer sur le marché de l'épargne retraite.**

### **Une structure dédiée répondant aux exigences accrues de professionnalisation et d'efficacité attendues par les clients**

L'objectif est de fédérer au sein d'une même structure les moyens nécessaires au développement, à la diffusion et au pilotage de l'offre collective et individuelle

La JV sera une structure de plein exercice comprenant une compagnie d'assurance vie, une société d'épargne salariale et une société de gestion d'actifs avec une gouvernance adaptée aux enjeux de long terme et d'intérêt public

Elle regroupera l'ensemble des moyens nécessaires à son développement : une marque reconnue, les réseaux de distribution collectifs et individuels, le pilotage technique, financier et marketing ; la gestion collective et les systèmes d'information.

La JV aura ainsi la responsabilité des moyens techniques et opérationnels pour concevoir, diffuser, piloter l'offre épargne retraite collective et individuelle. L'accent sera mis sur les outils de communication et de mise à disposition d'information harmonisés entre tous les métiers : retraite collective, épargne salariale, épargne retraite individuelle avec un accès internet unique, un seul mot de passe, une communication cohérente pour permettre aux assurés d'avoir une vision consolidée des différents produits et un conseil global.

### **Les facteurs clés de succès pour s'imposer sur le marché de la retraite :**

La mise en commun des activités, des compétences et des moyens des partenaires permettra à la JV de bénéficier dès le départ des principaux facteurs clés de succès indispensables pour se développer sur le marché de la retraite :

- L'expérience et la légitimité retraite ;
- La solidité financière ;
- L'image des partenaires.

La mise en place d'une démarche commerciale qui dépasse les cloisonnements des acteurs en place pour ouvrir un nouvel espace stratégique permettra rapidement à la JV de se différencier grâce à d'autres facteurs clés:

- la lisibilité et la simplicité de son offre d'épargne retraite ;
- l'efficacité commerciale et administrative en collectif et en individuel.
- la performance globale de l'offre grâce à des normes de chargement et une gestion financière adaptées.

**La mise en commun des activités et des moyens des partenaires et la stratégie de développement envisagée permettront d'avoir une offre adaptée et compétitive.**

Après une phase d'investissement de 2 ou 3 ans, la mise en commun des portefeuilles et des moyens des actionnaires permettra de réaliser progressivement des économies d'échelle, d'optimiser les coûts de gestion et de développer des services à forte valeur ajoutée.

Les synergies entre le collectif et l'individuel et le développement d'une approche multi canal permettront d'apporter du conseil et des services à valeur ajoutée tout en maîtrisant les coûts de distribution.

D'autre part, l'objectif est de développer une gestion administrative de masse pour développer le marché des TPE/PME (automatisation des échanges de données pour les cotisations ; liquidation des rentes automatisée; mise à disposition d'information sur internet ...).

Pour se faire, la JV pourra s'appuyer efficacement sur le savoir faire et les outils des partenaires en ayant la possibilité de leur déléguer tout ou partie de la gestion sur la phase épargne et/ou sur la phase de rente.

**C. Le développement de l'activité permettra de développer l'emploi et de créer de nouveaux métiers à forte valeur ajoutée.**

#### **Des recrutements pour accompagner la croissance de l'activité**

Le développement quantitatif de l'activité nécessitera de recruter dans tous les métiers (commerciaux, techniques, administratifs) pour accompagner la croissance du chiffre d'affaires.

#### Un fort développement des réseaux commerciaux pour favoriser le développement

Le recrutement de commerciaux est prévu pour créer progressivement la force de vente dédiée au développement de l'offre individuelle auprès des salariés et des retraités.

Pour se faire, la JV pourra s'appuyer efficacement sur l'infrastructure existante dans le réseau CNP trésor. La taille du réseau CNP trésor - plus de 300 commerciaux - permet d'envisager une capacité de recrutement et d'intégration annuelle suffisante pour permettre une montée en charge rapide de la force de vente individuelle.

#### Une croissance des effectifs administratifs pour accompagner le développement

Les effectifs de gestion suivront la croissance de l'activité (volume des provisions mathématique à gérer) soit une croissance annuelle de l'ordre de 3%.

### **Le développement de nouveaux métiers à valeur ajoutée**

Le développement qualitatif de l'activité (nouveaux produits et services, développement de l'information et du conseil) renforcera l'expertise des métiers actuels et nécessitera de créer de nouveaux métiers qui permettront aux collaborateurs qui le souhaitent d'évoluer et nécessitera de recruter.

Le plan de développement prévoit au démarrage un effectif de l'ordre de 750 personnes dont plus de la moitié de commerciaux

⇒ **Au total, les effectifs devraient doubler en 10 ans malgré les gains de productivité envisagés.**

## II. LES PARTENAIRES

### 1. La CDC

La CDC est une institution financière publique, créée par la loi du 28 avril 1816 et régie par le Code monétaire et financier (Livre V, Titre I, Chapitre VIII).

Elle est garante de la préservation de ses fonds propres et veille à la fiabilité des résultats. Elle doit, par ailleurs, dégager une rentabilité suffisante pour assurer la pérennité de ses missions d'intérêt général et son développement. Elle gère son portefeuille d'actifs financiers et en assure la gestion actif-passif.

La CDC exerce le pilotage stratégique et financier des filiales et impulse les grands projets de développement du Groupe dans le respect de l'intérêt général.

C'est la Direction des Finances et de la Stratégie (DFS) qui pilote les projets proposés par les différentes filiales de la CDC dont CNP Assurances, à laquelle elle apporte sa solidité financière (note CDC : AAA).

L'organisation de l'établissement Public s'articule autour de quatre directions :

1. La direction des Services bancaires : Depuis sa création, la CDC a pour mission de gérer des fonds privés protégés par la loi. A ce titre, elle reçoit les dépôts réglementés des professions juridiques, mais aussi de la Sécurité sociale et d'organismes d'intérêt général.

2. La direction des Fonds d'épargne : Au sein de la CDC, la direction des Fonds d'épargne (DFE) assure, au prix coûtant, la double mission de gestion des Fonds d'épargne, d'une part, et, d'autre part, de financement du logement locatif social et de la politique de la ville. Elle doit, en outre, assurer la rémunération des épargnants et être en mesure de rémunérer l'Etat au titre de sa garantie sur les produits d'épargne réglementés et défiscalisés qu'elle centralise.

3. La direction du développement territorial et du réseau : La CDC exerce une activité d'investisseur de long terme pour accompagner les collectivités locales dans leurs politiques de développement. Elle intervient en fonds propres dans le logement et le renouvellement urbain, l'immobilier, les infrastructures numériques, l'environnement, le tourisme, le secteur sanitaire et social.

4. La direction des Retraites : Dès sa création en 1816, la CDC s'est vu confier la gestion des premiers régimes publics de retraite. Aujourd'hui, elle est un acteur majeur du développement de la protection sociale, dans les domaines de la retraite, de l'indemnisation et de la prévention des risques professionnels et dans la gestion de divers fonds de compensation. Elle assure au titre de mandats spécifiques la gestion de plusieurs régimes de retraite par répartition à caractère public en particulier : IRCANTEC et CNRA.

## 2. CNP Assurances

### A. Présentation générale

CNP Assurances est, depuis 1991, le premier assureur de personnes en France avec un chiffre d'affaires de 31,5 milliards d'euros en 2007. Spécialisée depuis 150 ans sur ce métier, CNP Assurances détient un savoir-faire reconnu. Son ambition est de fournir à chacun les moyens de se prémunir contre les aléas de la vie et d'accompagner tout au long de leur existence les 24 millions de personnes, dont 14 millions en France, qui lui font confiance.

Cotée à la Bourse de Paris depuis octobre 1998 (1<sup>er</sup> marché), CNP Assurances s'appuie sur un actionnariat stable concrétisé par la signature d'un pacte entre ses quatre grands actionnaires : l'Etat, la CDC, la Poste et les Caisses d'épargne.

Au 31.12.2008, l'actionnariat de CNP Assurances se répartit ainsi :

- CDC : 40.00%
- Sopassure<sup>5</sup> : 35,48%
- Etat : 1,09 %
- Public, personnel de la société et autres : 23,43%

Les effectifs de CNP Assurances sont d'environ 4 200 collaborateurs au total à fin 2008, dont 3 149 en France (CNP assurances et ses filiales) et environ un millier à l'international.

CNP Assurances intervient sur les trois principaux segments du marché de l'assurance de personnes : l'épargne, la retraite et le risque-prévoyance. Son expérience lui confère une grande maîtrise des risques et lui permet de développer, tant en assurance individuelle qu'en assurance collective, une gamme complète de produits et services adaptés aux besoins du marché. Dans un contexte en évolution constante, elle anticipe les évolutions sociales, notamment dans les domaines de la retraite, de la dépendance, de la santé, et des services à la personne.

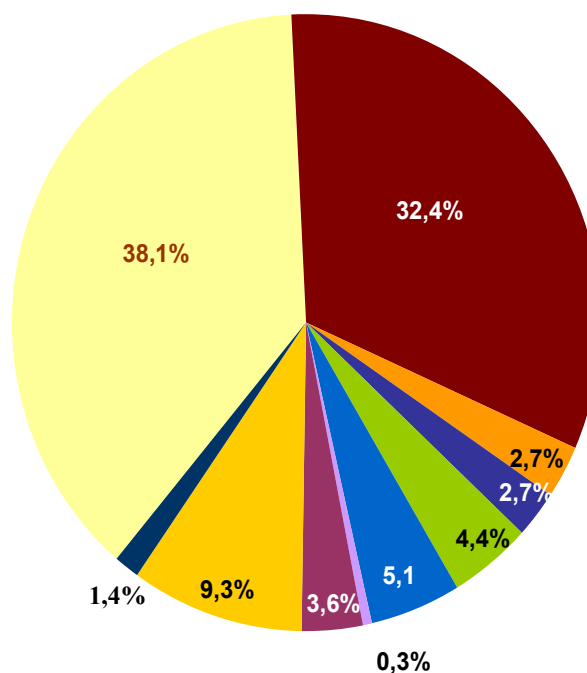
Par ailleurs, CNP Assurances poursuit une stratégie sélective de développement à l'international en exportant son savoir-faire à l'étranger au travers de partenariats et d'acquisitions. Elle est présente en Europe du sud (Italie, Portugal, Espagne), en Amérique latine (Brésil et Argentine) et en Chine. CNP Assurances apporte à ses partenaires étrangers son expertise en assurance de personnes : culture des partenariats de distribution, gestion actif / passif, gestion des relations avec les assurés, ...

---

<sup>5</sup> Sopassure est un holding détenu à 50,1% par La Poste et à 49,9% par les Caisses d'Epargne

## Répartition du CA 2007 Monde

- La Banque Postale
- Caisses d'épargne
- CNP Trésor
- Mutuelles
- Etabl. Financiers France
- Ent. et Coll. Locales
- Autres (France)
- Caixa Seguros (Br)
- CNP Capitalia (It)
- Autres filiales étrangères



### Principaux modes de distribution

En assurance individuelle, CNP Assurances distribue ses produits par l'intermédiaire des réseaux de La Banque Postale et des Caisses d'Épargne, qui totalisent plus de 16 000 points de vente.

Elle dispose également d'un réseau spécialisé de conseillers en patrimoine (épargne/retraite), CNP Trésor, qui s'adresse à la clientèle qu'animait le réseau du Trésor Public.

En assurance emprunteurs, CNP Assurances est partenaire de plus de 250 établissements financiers de toute taille. En prévoyance collective, elle intervient en particulier auprès de plus de 16 000 collectivités locales et assure la couverture du personnel d'entreprises.

## **B. Les métiers Retraite Collective, Epargne Salariale, Epargne Retraite individuelle**

### *a) Retraite collective*

CNP Assurances équipe les entreprises en dispositifs de retraite supplémentaire (régimes à cotisations définies ; à prestations définies ; PERE, IFC ; régime de préretraite...) et dispose d'une expérience approfondie à ce titre.

Cette activité est assurée par la Direction des Clientèles Collectives, qui démarché directement les entreprises, répond aux appels d'offres et anime les consultants et les courtiers spécialisés.

Fin 2007, de l'ordre de 1 400 entreprises étaient assurées en retraite dont une présence importante auprès des Grands Comptes, pour un chiffre d'affaires de 348 M€ et 4 Md€ de provision mathématiques (hors PREFON Retraite et FONPEL).

La part de marché retraite d'entreprise à fin 2007 était de 7.1 % (part de marché en termes de cotisations versées au titre du marché retraite entreprises, hors Préfon ; source FFSA).

### *b) Epargne salariale*

L'activité d'épargne salariale de CNP Assurances est réalisée par Fongépar<sup>6</sup>.

Fongépar équipe les entreprises (grands comptes, PME/TPE) en dispositifs d'épargne salariale : intéressement, participation, plan d'épargne entreprise, PERCO et assure la gestion financière des actifs correspondants. Ces activités sont réalisées par des équipes dédiées, qui assurent la prospection des entreprises en direct et l'animation d'intermédiaires spécialisés (courtiers, CGPI).

Son portefeuille se compose de 6 000 entreprises clientes et 300 000 de comptes salariés avec avoirs à fin 2007, pour des encours de 2.15 Md€ et une collecte nette de 377 M€.

Fongépar Gestion Financière (FGF), filiale à 100% de Fongépar SA gère 155 fonds dont 142 FCPE. Elle a été classée n°1 aux Corbeilles « Mieux vivre votre argent » en 2007.

La part de marché est de 2.75 % ; Fongépar SA est N°10 au classement des sociétés d'épargne salariale (source AFG).

Fongépar Gestion Financière gère également plus de 200 M€ pour compte de tiers et est spécialisée dans la multi-gestion.

### *c) Epargne retraite individuelle :*

L'activité au titre de l'épargne retraite individuelle (assurance vie, PERP...) est réalisée au travers :

- D'une part, des partenariats de distribution avec la Banque Postale et avec les Caisses d'Epargne ;
- D'autre part, d'un réseau de commercialisation directement rattaché à CNP Assurances : CNP Trésor.

#### ◆ Partenariats avec la Banque Postale et avec les Caisses d'Epargne

Au titre de l'activité épargne et épargne retraite individuelle, la Banque Postale a réalisé fin 2007 un chiffre d'affaires de 11.787 Md€ pour un encours de 90.510 Md€. La Banque Postale distribue son offre d'assurance individuelle au moyen de 11 900 bureaux de vente.

Au titre de ce même périmètre d'activité, les Caisses d'Epargne ont réalisé fin 2007 un chiffre d'affaires de 9.780 Md€ pour un encours de 89.085 Md€. Les Caisses d'Epargne proposent leur offre d'assurance individuelle au travers de 4 350 points de vente.

---

<sup>6</sup> Quand il est simplement mentionné Fongépar « seul », on entend Fongépar SA et Fongépar Gestion Financière.

◆ CNP Trésor

CNP Trésor est un réseau de conseillers commerciaux, qui assure l'équipement en épargne essentiellement de clients particuliers issus du portefeuille que gère le Trésor Public :

- 400 000 clients ;
- CA : 848 M€ à fin 2007 (hors prévoyance) ; encours : 11.2 Md€ (hors prévoyance) ;
- 33 délégués régionaux encadrant un réseau nomade de 304 conseillers commerciaux.

### C. Principaux atouts de CNP Assurances

• **Une excellente notoriété, associée à une image favorable :**

CNP ASSURANCES dispose d'une notoriété importante et d'une image favorable, sécuritaire en particulier, auprès des particuliers, des entreprises et de certaines associations (PREFON, FONPEL,...) dans le domaine de l'épargne et de la retraite.

• **Une solidité financière reconnue :**

CNP Assurances bénéficie d'une solidité financière forte, attestée par son excellente notation (AA, Standard and Poor's) et donc d'une pérennité importante qui renforce ses liens avec la CDC. L'aspect sécuritaire et pérenne de CNP Assurances constitue un atout fondamental sur le marché de la retraite (collective et individuelle) compte tenu de la durée des engagements concernés.

• **Des expertises éprouvées en assurance de personnes, en particulier en épargne retraite :**

Enfin, CNP Assurances dispose d'une expertise technique, financière et commerciale éprouvée en matière d'épargne retraite. Elle a développé l'ensemble des solutions de retraite (régimes à cotisations définies, en points notamment ; régimes à prestations définies ; PERE, préretraite, PERCO...) et propose tous types de rentes supplémentaires (viagères, temporaires,...) au sein d'un portefeuille de rentes offrant une mutualisation importante aux assurés (plus de 250 000 rentes gérées). En outre, elle propose un reporting financier et administratif approfondi aux entreprises. Compte tenu de son positionnement sur le marché, elle jouit d'une bonne image auprès des Directions d'entreprise et des partenaires sociaux.



### 3. Le Groupe MM

#### A. Présentation générale

Sur un marché en pleine transformation, et dans un contexte de refonte du modèle social français, le Groupe MM, paritaire, solide, indépendant, a vu le jour le 1er juillet 2008, par la fusion de deux acteurs historiques du marché Malakoff et Médéric.

Ce nouvel ensemble, est devenu dès sa création le 1er groupe paritaire de protection sociale en France.

Le Groupe MM est constitué de plusieurs entités dont cinq caisses de retraite, deux institutions de prévoyance, deux mutuelles, une compagnie d'assurance à forme mutuelle, deux compagnies d'assurance dont QUATREM, entité du groupe dédiée à l'assurance intermédiaire.

La gouvernance paritaire, à laquelle le groupe est très attaché, permet d'assurer la prise en compte et la défense des intérêts de chaque intervenant. La quasi-totalité des organismes constituant le Groupe MM sont aujourd'hui soit paritaires, c'est-à-dire gérés par des représentants des employeurs et des salariés, soit mutualistes, c'est-à-dire gérés par les assurés directement.

Les effectifs du Groupe MM sont d'environ 6 000 collaborateurs, Quatrem inclus, à fin 2008, localisés sur plusieurs sites en France.

Les collaborateurs de la société mère sont gérés au travers d'une association : A3M, Association de Moyens Malakoff Médéric.

Le Groupe MM est présent sur les activités suivantes :

- La retraite complémentaire ARRCO AGIRC ;
- Les assurances collectives, incluant la prévoyance/santé et la retraite supplémentaire ;
- Les assurances individuelles, incluant la santé, la dépendance, les obsèques et l'épargne.

En 2007, son chiffre d'affaires assurance (i.e., hors retraite complémentaire ARRCO AGIRC) s'élevait à plus de 3 Md€.

205 000 entreprises sont affiliées au Groupe MM au titre de la retraite complémentaire ARRCO AGIRC, et 125 000 entreprises au titre d'un contrat d'assurance collective.

Plus de 6 millions de personnes sont affiliés à MM au titre de la retraite complémentaire ARRCO AGIRC (3,5 millions d'actifs et 2,6 millions de retraités), et 1,5 million de personnes sont affiliées à MM au titre d'un contrat d'assurance.

#### Principaux modes de distribution

Les produits de retraite supplémentaire collective sont commercialisés auprès des entreprises par :

- Un réseau de 185 commerciaux généralistes répartis dans 56 délégations régionales ;
- Un réseau de commerciaux spécialisés ;

- Des réseaux partenaires (agents MMA, courtiers) animés par des commerciaux Quatrem.

## **B. Les métiers Retraite Collective, Epargne Salariale et Epargne Retraite Individuelle**

### *a) Retraite collective*

L'activité retraite collective du groupe MM est réalisée avec les 3 entités du groupe suivantes : CMAV, Médéric Prévoyance, QUATREM.

Le groupe MM assure aujourd'hui 17 000 entreprises en retraite supplémentaire collective.

En, 2007, la part de marché du groupe en retraite collective est de 4% et les provisions mathématiques s'élèvent à 3,9 Md€.

	<b>CA 2007</b>	<b>Part de marché</b>
QUATREM	163 M€	2,3%
MEDERIC PREVOYANCE	60 M€	0,8%
CMAV	66 M€	0,9%
TOTAL	289 M€	4%

### *b) Epargne salariale*

L'activité d'épargne salariale du Groupe MM est réalisée par sa filiale Fédéris Epargne Salariale.

En épargne salariale, Fédéris Epargne Salariale (FES) réalise la tenue de compte de 100 000 comptes pour un encours de 320 M€ (hors Compte épargne temps).

### *c) Epargne Retraite Individuelle*

En Epargne Retraite Individuelle (y compris assurance-vie), le Groupe MM compte deux activités :

- Une activité, issue de l'ex-groupe Médéric réalisée en partenariat avec AVIVA depuis 2002 à travers deux sociétés : Médéric Epargne et Médéric conseil ;
- Une activité issue de l'ex-groupe Malakoff portée par la CMAV.

Le chiffre d'affaires correspondant s'élevait en 2007 à 46 M€ pour 344 M€ de provisions mathématiques.

- ◆ Activité issue de l'ex Groupe Médéric, en partenariat avec Aviva :

Dans ce partenariat, les produits sont :

- assurés par Médéric Epargne,

- commercialisés par Médéric Conseil, avec le soutien d'une plate-forme téléphonique de Médéric Services auprès des clients ayant souscrit un contrat d'assurance d'une entité de l'ex groupe Médéric,
- créés et gérés par AVIVA.

Médéric Epargne est une société d'assurances détenue à 49% par Médéric Assurance et 51% par AVIVA dont l'objet est de créer, diffuser et gérer des produits d'assurance vie à contenu d'épargne individuelle destinés à la Clientèle du Groupe MEDERIC.

Médéric Conseil est une société de courtage détenue à 80% par Médéric Assurance et 20% par AVIVA dont l'objet est la distribution auprès de la Clientèle du Groupe MEDERIC des produits d'épargne individuelle.

◆ **Activité issue de l'ex Groupe Malakoff**

Sur cette activité, les produits sont :

- assurés par la CMAV,
- commercialisés d'une part par le réseau national individuel salarié d'A3M (Association de Moyens Malakoff Médéric) et d'autre part par le réseau généraliste collectif pour les contrats Madelin à destination des travailleurs non salariés,
- créés et gérés par les salariés d'A3M.

## **C. Principaux atouts du Groupe MM**

L'expérience du Groupe MM lui confère une grande maîtrise des risques en assurance collective et lui permet de développer une gamme complète de produits et services adaptés aux besoins du marché.

● **Une position de leader sur les marchés traditionnels :**

- N°1 et 20% de part de marché en Retraite complémentaire ARRCO AGIRC ;
- N°2 et 10% de part de marché en Santé collective ;
- N°3 et 9% de part de marché en Prévoyance collective.

● **Une base clients considérable :**

- 205 000 entreprises clientes affiliées à MM au titre de l'ARRCO AGIRC et 125 000 clientes en assurance ;
- Près de 3,2 millions de salariés cotisants ;
- Près de 2,6 millions de retraités allocataires ;
- Environ 1,5 million d'assurés.

Des désignations dans plus de 10 conventions collectives : Syntec (104 000 assurés), Hôtel café restaurant (144 500 assurés), Etablissements et Services pour personnes Inadaptées ou Handicapées, habillement, édition, architecte, ...

- **Une véritable force de frappe commerciale multi-canal :**
  - Une présence sur l'ensemble du territoire, grâce à un maillage géographique constitué de 56 implantations commerciales au service des entreprises, et une force de distribution multi-canal ;
  - Des équipes dédiées grands comptes et CCN ;
  - Des plateformes téléphoniques ;
  - Une filiale en charge de l'assurance intermédiée (QUATREM) : courtage, réseaux partenaires.
  
- **Une puissance financière et des moyens à la hauteur des ambitions :**
  - 2,5 Md€ de fonds propres ;
  - Ratio de couverture important (290%) ;
  - 6 000 collaborateurs.

#### 4. La complémentarité des partenaires pour le projet

##### ✓ **Des valeurs communes et complémentaires**

CNP Assurances/ CDC et le Groupe MM partagent des valeurs communes fortes : transparence vis-à-vis des entreprises et des salariés ; attachement aux dispositifs de protection sociale ; pérennité et sécurité des dispositifs mis en place ; souci de développer des liens durables et de confiance avec les entreprises et leurs salariés.

En outre, à la notoriété et à la solidité financière de CNP Assurances et de la CDC s'ajoute pour les entreprises et leurs salariés l'image de paritarisme et de proximité du Groupe MM.

Ainsi, l'association au travers de la JV des valeurs et de l'image des deux groupes CNP Assurances/CDC et MM s'avérera très positive.

##### ✓ **La solidité financière et le capital-confiance**

La solidité financière et la pérennité des partenaires sont des éléments clefs de la prise de décision des entreprises en matière de retraite compte tenu de la nature et de la durée des engagements concernés. La solidité financière et le capital confiance de CNP Assurances, de la CDC et du Groupe MM constitueront des atouts majeurs à cet égard.

##### ✓ **La taille**

Le nouvel ensemble sera, dès sa création, parmi les tout premiers acteurs en retraite collective supplémentaire et 9ème en épargne salariale.

Cette taille générera des économies d'échelle notamment en termes de gestion administrative, de gestion d'actifs. Son professionnalisme, sa compétence permettront d'offrir aux entreprises et à leurs salariés une gamme de solutions

complètes tant en termes de produits que de services, et de bénéficier de tarifs concurrentiels dans un marché où les chargements constituent souvent un critère important de choix retenu par le client.

✓ **L'expertise retraite :**

Le nouvel ensemble aura la capacité à proposer toute la gamme de solutions en retraite supplémentaire (tous types de régimes et de techniques couverts), en s'appuyant, d'une part, sur sa connaissance des régimes par répartition, et d'autre part sur sa connaissance et sa pratique approfondie de la gestion de l'épargne longue, de la gestion des rentes, et de l'épargne salariale.

✓ **L'identité paritaire et sociale :**

L'identité paritaire et sociale du nouvel ensemble sera un élément clé pour obtenir la confiance des partenaires sociaux et pour pouvoir s'appuyer sur eux lors des consultations de marché. Cela permettra également de les associer dans le suivi des régimes et favorisera les désignations par les branches professionnelles.

✓ **Un portefeuille de plus de 300 000 entreprises clientes des partenaires qui facilitera l'action du réseau commercial**

Les commerciaux de la JV seront introduits auprès des entreprises clientes des partenaires (par exemple, en prévoyance/santé...) par les réseaux des partenaires. Cette introduction facilitera leur action.

✓ **Des canaux de distribution complémentaires**

La complémentarité des canaux de distribution repose sur deux éléments essentiels :

- Un apport dans la JV de réseaux complémentaires et adaptés à différentes cibles de clientèles ;
- L'appui des réseaux généralistes ou intermédiés de ses partenaires qui permettront d'atteindre d'autres cibles de clientèles, propres à ces réseaux.

Un apport dans la JV de réseaux complémentaires :

- Le réseau CNP Trésor en charge de commercialiser des contrats d'épargne et de retraite individuelle ;
- Les commerciaux MM, spécialisés en épargne individuelle ;
- Le réseau Médéric Conseil, spécialisé en épargne individuelle ;
- Des commerciaux CNP Grands Comptes ;
- Le réseau de commerciaux spécialisés retraite MM (orienté Grands Comptes) ;
- Le réseau commercial CNP en Epargne Salariale.

Un appui des réseaux généralistes ou intermédiés de ses partenaires :

- Le réseau de 200 commerciaux généralistes de MM, qui sera dédié aux TPE et PME de moins de 50 salariés ;
- Le réseau commercial de Quatrem et ses partenaires, qui s'adressera plus particulièrement aux courtiers et agents généraux.

**III. Présentation des activités concernées**

Les activités concernées par le projet au sein de CNP Assurances, MM et Quatrem sont présentées ci-après par métier.

**1. Les activités concernées en retraite collective**

**A. Pour CNP Assurances**

*a) Synthèse des activités concernées au sein de CNP Assurances*

Fonctions / métier RC	Activités réalisées dans la JV	Activités déléguées par la JV
Actuariat		
Audit		
Communication		
Comptabilité		
Contrôle de gestion		
Distribution		
Gestion des contrats		
GPA		la JV maintient sa délégation au GPA
Gestion financière	à l'étude	
Juridique / Fiscal		
Marketing de l'offre		
Moyens Généraux		
Organisation / Informatique		
Ressources humaines		

*b) Détail des activités concernées par un transfert dans la JV*

Les activités de retraite collective de CNP Assurances sont essentiellement exercées dans la Direction des Clientèles Collectives qui bénéficie des fonctions transversales telles par exemple, la gestion des ressources humaines, la comptabilité et les finances ou bien encore le contrôle de gestion.

Seules les activités plus particulièrement liées au « métier » de la retraite collective sont décrites ci-dessous.

◆ Actuariat :

*Actuariat central*

L'actuariat effectue le suivi technique et actuariel de chaque grand compte ; par ses études, il permet d'assurer le pilotage et la réalisation des comptes de chaque régime. L'actuariat central de CNP Assurances travaille en étroite collaboration avec les actuaires produits et est en charge de la comptabilité d'inventaire.

### *Actuariat « produits »*

Dans le cadre d'appel d'offres Grands Comptes, la Direction des clientèles collectives recourt à des experts de l'actuariat produits « clients collectifs » qui effectuent notamment tous les travaux nécessaires à l'étude du passif en proposant et argumentant les hypothèses retenues.

#### ◆ Communication :

La Direction des Clientèles Collectives élabore ses propres cahiers des charges dans le cadre des opérations spécifiques qu'elle mène ; pour leur réalisation, elle fait appel au service communication central qui assure par ailleurs les relations Presse et les opérations de publicité.

#### ◆ Distribution :

La distribution des produits de retraite collective est assurée par la Direction Commerciale de la Direction des Clientèles Collectives ; elle distingue les « petites entreprises » des « grands comptes » ; on décrira dans le paragraphe consacré à l'épargne salariale, le lien hiérarchique avec le département commercial de Fongépar qui permet d'assurer la coordination des activités commerciales des domaines épargne salariale et retraite collective. La Direction des Clientèles Collectives de CNP Assurances n'est pas organisée et dimensionnée pour diffuser directement des produits standard aux PME ; elle pratique cette activité depuis peu avec les réseaux Banques Populaires et Caisse d'Epargne, concernés par une offre standard.

La Direction Commerciale retraite et épargne salariale de la Direction des Clientèles Collectives assure :

- La prospection ;
- La conception des produits grands comptes ;
- La réponse aux appels d'offre ;
- La maintenance du portefeuille.

#### ◆ Gestion des contrats :

Le service clients retraite de la Direction des Clientèles Collectives est en charge de la gestion des contrats pour laquelle il fait appel à sa plate-forme de sous-traitance, le GIE GPA, et remplit également les principales missions suivantes :

- Le reporting : au nombre d'environ 800 par an, ces rapports concernent d'une part la gestion administrative et d'autre part la consolidation et le contrôle avec les rapports techniques et financiers ;
- La mise en gestion des nouveaux contrats : dans le cadre de cette activité sont élaborés tous les éléments relatifs aux aspects « communication », comme les guides ; les procédures sont également définies et transmises au back office qui bénéficie par ailleurs d'une formation à ces nouveaux environnements ;
- La gestion des flux de cotisations entreprises : avec notamment l'éclatement des cotisations collectives et les affectations mensuelles aux comptes individuels ;
- La relation avec les autres métiers (ou activités transversales), tels la comptabilité, les services financiers, l'actuariat, le juridique.

Les unités maîtrise d'ouvrage et qualité effectuent d'autres tâches indispensables à la gestion des dossiers et à la qualité de cette gestion :

- Le paramétrage des nouveaux contrats et leur mise en gestion ;
- La définition et le suivi des échanges avec les entreprises ;
- Le pilotage des traitements annuels qui, par exemple, sont à l'origine de plus de 900 000 courriers présentant un récapitulatif annuel ou bien encore les informations nécessaires aux déclarations fiscales.

◆ Gestion financière :

La direction des investissements est particulièrement sollicitée dans le cadre des activités de retraite collective pour :

- Participer à la réponse aux appels d'offre en proposant des solutions financières acceptables par le client et CNP Assurances ;
- Modéliser les passifs et les actifs ;
- Mesurer les risques et déterminer les allocations d'actifs optimales ;
- Participer à et suivre la mise en œuvre des allocations définies ;
- Effectuer le reporting client .

◆ Juridique :

Les contrats simples et les avenants relatifs à ces contrats sont rédigés par une équipe de la Direction des Clientèles Collectives qui s'assure de la prise en compte des modifications réglementaires et des clauses types élaborées par le service central.

Le service juridique central vérifie tous les nouveaux projets de contrats complexes ou particuliers et contribue à leur élaboration ; il assiste par ailleurs la Direction des Clientèles Collectives dans le traitement des litiges clients et apporte sa contribution dans les procédures de pré contentieux et de contentieux

◆ Marketing de l'offre :

On distingue le marketing de l'offre « grands comptes » de celui de l'offre destinée aux PME auxquelles pourront être adressés les produits standard.

Chaque appel d'offres « grands comptes<sup>7</sup> » donne lieu à la présentation en général d'une offre sur mesure dont la conception s'appuie sur la technicité et le savoir-faire de différents experts:

- Les inspecteurs qui, au-delà de leur expertise « grands comptes », constituent le lien privilégié avec le client et s'assurent de l'adéquation de la réponse ;
- Les actuaires « produits » ;
- Les financiers pour la gestion des actifs concernés et l'adéquation Actif/ Passif ;

---

<sup>7</sup> On considère que l'appellation « grands comptes » s'applique aux entreprises dont le nombre de salariés (ou assurés) est supérieur à 500.



- Les juristes ;
- Les gestionnaires qui adaptent si nécessaire l'offre de gestion et les services offerts et proposent les nouveaux services répondant aux besoins particuliers exprimés par les clients.

◆ Lien avec Organisation / Informatique :

Les unités maîtrise d'ouvrage et qualité de la Direction des Clientèles Collectives permettent notamment le suivi des systèmes de gestion ; c'est dans le cadre de ce suivi que sont rédigés des cahiers des charges tant pour les évolutions et maintenances des systèmes en place que pour la création de nouveaux systèmes ; les tests et recettes nécessaires y sont également effectués.

De par leurs fonctions, les unités maîtrise d'ouvrage et qualité constituent les interlocuteurs privilégiés des Directions centrales des Systèmes d'information, des Investissements Informatiques et de l'Innovation et de l'Organisation.

*c) Chiffres clés 2007 de l'activité retraite collective de CNP Assurances*

Positionnement marché	CA (M€)	Provisions Mathématiques (M€)	Part de marché	Rang	Nombre d'entreprises
	348	4 000	7,10%	5	1 383
<b>Nombre d'entreprises clientes par typologie de produit</b>					
Taille de l'entreprise	0 à 9	10 à 49	50 à 500	> 500	<b>Total</b>
Article 83	150	370	150	90	760
PERE			3		3
Article 82	10	50	10	10	80
Article 39	10	50	70	50	180
IFC	200	130	20	10	360
Madelin					
Autres					-
<b>Données relatives aux rentes (hors I 441)</b>	Nombre de rentes versées		PM des rentes		
	de l'ordre de 250 000		de l'ordre de 2,9 Md€		

## B. Pour MM

### a) Synthèse des activités concernées au sein de MM

Au sein de MM, il existe deux portefeuilles de retraite collective : celui porté par CMAV et celui porté par Médéric Prévoyance. Les salariés concernés par ces portefeuilles sont des salariés de CMAV et des salariés d'A3M, Association de Moyens Malakoff Médéric.

Fonctions : Métier RC	Activités réalisées dans la JV	Activités déléguées par la JV
<b>Actuariat</b>		
<b>Audit</b>		
<b>Communication</b>		
<b>Comptabilité</b>		
<b>Contrôle de gestion</b>		
<b>Distribution</b>		
Réseau spécialisé		
Réseau généraliste		collaboration
<b>Juridique et Fiscal</b>		
<b>Maîtrise d'ouvrage</b>		
<b>Marketing</b>		
<b>Moyen généraux</b>		
<b>Ressources humaines</b>		
<b>Souscription / Gestion</b>		2

### b) Détail des activités concernées par un transfert dans la JV

Seules les activités « métiers » sont décrites ci-dessous.

#### ◆ Actuariat :

L'actuariat relatif au métier Retraite Collective est réalisé au sein des services Pilotage technique (PTE) et Actuariat Produit (ERE)

Le service de pilotage technique (PTE) assure principalement deux fonctions :

- Réalisation de l'inventaire des entités ;
- Réalisation des études prospectives : business plan, estimation des impacts de solvency II, contribution à l'ALM.

Le service Actuariat Produit (ERE) assure principalement les fonctions suivantes :

- Participation à la conception, tarification, rédaction des conditions générales et mise en place des nouveaux produits ainsi que suivi et adaptation des produits existants ;
- Participation aux réponses aux appels d'offre sur mesure et de reprise d'IRS ;
- Veille technique, réglementaire ;
- Création et maintenance d'outils de calculs pour les services de gestion ou les commerciaux ;
- Surveillance du portefeuille.

◆ Distribution

La distribution est assurée au sein du Département Epargne Collective, via d'une part le service commercial middle market (appelé commercial Réseau CRE) et d'autre part le service commercial grands comptes (appelé commercial épargne GE COE)

**Le service commercial middle market (CRE) :**

Les commerciaux de ce service sont en charge de la commercialisation des produits d'épargne collective et des produits d'épargne salariale auprès des entreprises de 50 à 499 salariés. Pour les entreprises de moins de 50 salariés, ils interviennent en support du réseau généraliste MM, à leur demande.

**Le service commercial grands comptes (COE)**

Les commerciaux de ce service sont en charge, d'une part de la commercialisation des produits d'épargne collective et des produits d'épargne salariale auprès des entreprises de plus de 500 salariés et d'autre part, de l'assistance technique auprès des commerciaux middle market sur des montages complexes.

◆ Maitrise d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage est réalisée par le pôle MOA (MPR) en charge de :

- l'analyse des besoins des utilisateurs et impacts sur le système de gestion ;
- rédaction de l'expression de besoins à destination de la MOE concernant l'évolution du système de gestion ;
- pilotage et réalisation des tests.

◆ Marketing

Le marketing est réalisé par le service « marketing opérationnel et formation » et le centre d'appel collectif, qui sont en charge de mettre en place les conditions favorables pour la vente de produit d'épargne collective par le réseau :

- réalisation de support à destination du réseau ;
- réalisation de mailing auprès des entreprises ;
- prise de rendez vous auprès des entreprises pour les commerciaux.

◆ Souscription / Gestion

La souscription et la gestion des produits Retraite Collective sont réalisées au sein du Département Epargne Collective (GEL).

- Celui-ci comporte trois services : Le service ECE (Epargne Collective Entreprise) dédié à la gestion administrative des régimes collectifs de retraite supplémentaire. C'est donc lui qui est plus particulièrement chargé du dossier de la CRSG, avec l'appui de la Direction technique du Groupe ;
- Un second service est plus particulièrement dédié à la gestion des IRS présentant des spécificités de gestion (« recalculé » trimestriellement les droits...)

- Enfin le département Epargne Collective de la rue Laffitte qui assure la gestion administrative des produits ex Médéric prévoyance dont notamment le régime en points EXPAR.

c) *Chiffres clés 2007 de l'activité retraite collective de MM*

Positionnement marché	CA (M€)	Provisions Mathématiques (M€)	Part de marché	Rang	Nombre d'entreprises
		126	1 050	1,71%	11
<b>Nombre d'entreprises clientes par typologie de produit</b>					
Taille de l'entreprise	0 à 9	10 à 49	50 à 500	> 500	<b>Total</b>
Article 83	8180	1795	838	51	10 864
PERE	36	9	5	1	51
Article 82	1487	107	5	1	1 600
Article 39					287
IFC					2 318
Madelin					1 348
Autres	129	10	5	0	144

## C. Pour Quatrem

### a) Synthèse des activités concernées au sein de Quatrem

Fonctions / métier RC	Activités réalisées dans la JV	Activités déléguées par la JV
Actuariat		
Audit		
Communication		
Comptabilité		
Contrôle de gestion		
Distribution		collaboration
Finance		
Gestion		
Informatique et Organisation		
Juridique et Fiscal		
Marketing de l'offre		
Moyens généraux		
Ressources Humaines		
Souscription		
Technique		

### b) Détail des activités concernées par un transfert dans la JV

Seules les activités « métiers » sont décrites ci-dessous.

◆ Actuariat :

L'actuariat relatif au métier retraite collective est réalisé au sein du service "*Etudes techniques retraite*" qui est entièrement dédié à l'activité retraite. Ce service est rattaché à la Direction Technique et Comptable.

◆ Gestion :

Les opérations de gestion sont réalisées au sein d'équipes dédiées dans l'établissement parisien, mais également au sein d'une équipe polyvalente de la Direction Régionale Grand Est.

La Direction Régionale Grand Est, nouvellement créée et d'origine Azur, basée à Strasbourg est organisée selon le même schéma que l'établissement parisien pour la production, la souscription et la gestion.

Quatre missions principales sont réalisées :

1. gestion grands comptes :

- assistance technique
- suivi des projets informatiques
- correspondant privilégié des clients VIP

2. production retraite :
  - émission des pièces contractuelles sur les contrats standards
  - mise en gestion
  - réactualisation des contrats
  - assistance et conseil aux apporteurs (agents et courtiers)
  
3. cotisations retraite :
  - gestion des cotisations
  - préparation et envoi des bulletins individuels de situation
  - calcul des incitations commerciales
  
4. prestations retraite :
  - simulation
  - mise en place et règlement des prestations
  - émission des déclarations fiscales

◆ Marketing de l'offre

Le marketing de l'offre retraite collective est réalisé au sein de l'entité "*Marketing de l'offre gamme retraite*" qui travaille dans le Département Marketing et Communication.

Ce service est dédié à l'activité retraite : analyse des marchés et élaboration des nouvelles offres.

◆ Souscription

Les activités relatives à la souscription sont réalisées au sein de l'établissement parisien de façon dédiée dans le service « souscription retraite », mais également au sein de la Direction Régionale Grand Est au sein d'une équipe polyvalente.

Les missions de souscription concernent :

- la mise en œuvre de la politique de souscription ;
- l'étude de la tarification des dossiers et l'émission des contrats sur mesure.

c) Chiffres clés 2007 de l'activité retraite collective de Quatrem

Positionnement marché	CA (M€)	Provisions Mathématiques (M€)	Part de marché	Rang	Nombre d'entreprises
		163	2 866	2,29%	10
	Nombre d'entreprises par taille d'entreprise				
	0 à 9	10 à 49	50 à 500	> 500	Total
Article 83	4 907	245	57	5	5 214
Pere	36	9	5		50
Article 82	1 358	17	5	1	1 381
Article 39					84
IFC					1 484
Autres*	129	10	5		144
<b>Total</b>	<b>6 430</b>	<b>281</b>	<b>72</b>	<b>6</b>	<b>8 357</b>

**2. Les activités concernées en Epargne Retraite Individuelle**

**A. Pour CNP Assurances**

a) Synthèse des activités concernées au sein de CNP Assurances

Fonctions / métier ERI	Activités réalisées dans la JV	Activités déléguées par la JV
Actuariat		
Audit		
Communication		
Comptabilité		
Contrôle de gestion		
Distribution		
Gestion des contrats DSA		la JV délèguerait sa gestion à la DSA
Gestion financière		
Juridique / Fiscal		
Marketing de l'offre		
Moyens Généraux		
Organisation / Informatique		
Ressources humaines		

La gestion des contrats d'assurance-vie individuelle est effectuée au sein de CNP Assurances par la Direction des Services aux Assurés ; ce principe sera reconduit puisque la JV confiera à CNP Assurances cette activité de gestion.

*b) Détail des activités concernées par un transfert dans la JV*

Les services centraux de CNP Assurances interviennent en tant que de besoin dans leur domaine respectif. C'est la Direction de la Qualité de la Distribution et des ressources commerciales qui assure cette interface tout en apportant au réseau CNP Trésor une expertise en ingénierie patrimoniale ; seules les activités plus particulièrement liées à CNP Trésor sont décrites ci-dessous.

◆ Actuariat :

L'actuariat central est en charge principalement du calcul des provisions, de l'établissement de l'inventaire, et des calculs d'embedded value.

L'actuariat produit participe au choix des garanties incluses dans les contrats et est en charge de la tarification technique de ces garanties.

◆ Communication :

La direction de la communication assure principalement les relations presse et les opérations de publicité.

◆ Distribution :

La direction du Réseau est organisée autour de trois entités :

- Une Direction Commerciale encadrant et animant la force commerciale. Comme tous les distributeurs de CNP Assurances, CNP Trésor offre à ses clients des produits d'Épargne, de Retraite et de Prévoyance ; la souscription « affaires nouvelles » ou « versements ultérieurs » est réalisée au domicile du client par le conseiller en assurances qui transmet chaque soir par voie postale aux centres de gestion d'Arcueil ou d'Angers, les documents s'y rapportant ;
- Un service Action Commerciale et Développement chargée de l'élaboration des actions du plan d'action commercial annuel, en relation avec les fonctions expertes de la maison ;
- Un service Organisation Commerciale qui assure l'interface avec le back office et la Direction des Systèmes d'Informations ; il effectue par ailleurs le suivi et le reporting de l'exploitation du portefeuille ainsi que le reporting de l'activité commerciale ; la Direction du Réseau est dotée depuis 2007 d'un système d'information commercial et CRM, connecté sur les systèmes opérants de CNP Assurances.

Le réseau CNP Trésor est attaché à la Direction du Réseau. Depuis 2004, CNP Assurances s'est dotée d'un réseau de distribution directe, CNP Trésor, qui a repris l'exploitation du portefeuille des 400 000 clients, assurés à CNP Assurances via le Trésor Public.

269 000 clients éligibles à une relation en face à face ont été répartis aujourd'hui en 360 portefeuilles équilibrés en termes d'encours et de nombre de clients ; à ces portefeuilles de clients affectés viennent s'ajouter 122 000 clients ayant un encours placés à CNP Assurances inférieurs à 15K€ ; ce segment de clients fait l'objet d'une relation commerciale à distance par téléphone assurée par onze attachés commerciaux et par marketing direct.

Le réseau qui exploite les 360 portefeuilles précédemment évoqués est composé à ce jour de 304 conseillers en assurances de personne nomades, encadrés par 33 responsables d'action commerciale également nomades.



◆ Marketing :

La direction marketing centrale est très sollicitée dans le fonctionnement de CNP Trésor.

Le service marketing de l'offre participe à la définition de l'offre, à la création et rédaction des contrats.

Le service marketing opérationnel travaille au ciblage clients ainsi qu'à la définition et à la mise en œuvre des opérations commerciales.

Le service veille réalise des analyses de la concurrence ainsi que des études ponctuelles sur certains sujets à la demande.

◆ Ressources humaines :

La gestion des ressources commerciales est déléguée à la Direction de la Qualité et de la Distribution et des ressources commerciales, en liaison avec le service central de direction des Ressources Humaines.

c) *Chiffres clés 2007 de l'activité épargne retraite individuelle de CNP Trésor*

<b>Ventilation par grande catégorie de produits</b>		
	CA (M€)	Part de marché
Assurance-vie	807	0,60%
Produits spécifiques de retraite	41	
<b>Total</b>	<b>848</b>	
Nombre de clients	400 000	
Provisions Mathématiques (Md€)	11,2 (hors prévoyance)	

## B. Pour Malakoff Médéric

a) *Synthèse des activités concernées au sein de MM*

Au sein de MM, il existe deux portefeuilles d'épargne retraite individuelle : celui porté par CMAV et celui porté par Médéric Epargne. Les salariés concernés par le portefeuille CMAV sont des salariés d'A3M. ; les salariés de MM concernés par le portefeuille Médéric Epargne sont exclusivement dédiés à la fonction distribution, le reste des autres fonctions étant assuré par Aviva.

Fonctions : Métier ERI	Activités réalisées dans la JV	Activités déléguées par la JV
Actuariat		
Audit		
Comptabilité		
Communication		
Contrôle de gestion		
Distribution		
Gestion		
Juridique et Fiscal		
Maîtrise d'ouvrage		
Marketing		
Moyen généraux		
Ressources humaines		

*b) Détail des activités concernées par un transfert dans la JV*

Seules les activités « métiers » sont décrites ci-dessous.

◆ Actuariat :

L'actuariat relatif au métier Epargne Retraite Individuelle est réalisé au sein du service Pilotage technique (PTE) qui assure principalement deux fonctions :

- Réalisation de l'inventaire des entités ;
- Réalisation des études prospectives : business plan, estimation des impacts de solvency II, contribution à l'ALM.

◆ Distribution :

L'activité d'épargne retraite individuelle de l'ex groupe Malakoff est commercialisée par deux types de réseaux :

- Des commerciaux dédiés à l'épargne retraite (Réseau commercial individuel adjoint RCA) ;
- Des commerciaux généralistes dont une partie de l'activité est consacrée à la commercialisation de produit d'épargne (réseau généraliste RCI).

L'activité d'épargne retraite individuelle auprès de la clientèle de l'ex Groupe MEDERIC est commercialisée via le réseau Médéric Conseil.

Médéric Conseil est organisé en 5 régions : Ile de France, PACA, Rhône-Alpes, Nord-Ouest, Nord-Est. Les commerciaux sont des commerciaux debout itinérants, qui utilisent une approche patrimoniale globale en se déplaçant aux domiciles des clients et prospects.

La prise de rendez vous est assurée par une équipe de téléopérateurs dédiés, au sein de Médéric Services.

◆ Gestion :

La gestion des produits d'épargne retraite individuelle (y compris contrats Madelin) (GCI) est réalisée au sein du département des opérations de la direction des assurances collective.

Les principales missions de l'équipe de gestion sont les suivantes :

- Emission des contrats : vérification des contrats, saisie des contrats dans l'outil ;
- Suivi des cotisations : Encaissement des chèques, suivi des impayés, remboursement des cotisations, émission des relevés de comptes ;
- Calcul et paiement des prestations ;
- Calcul de la fiscalité : paiement des impôts, émission de l'imprimé fiscal unique et émission des certificats fiscaux ;
- Mise en application des règles techniques ;
- Suivi clients : téléphone, courrier.

◆ Maitrise d'ouvrage :

La maîtrise d'ouvrage est réalisée par le pole MOA (MPR) en charge de :

- L'analyse des besoins des utilisateurs et impacts sur le système de gestion ;

- La rédaction de l'expression de besoins à destination de la MOE concernant l'évolution du système de gestion ;
- Le pilotage et la réalisation des tests.

◆ Marketing :

Le marketing relatif au métier de l'épargne retraite individuelle est réalisé au sein de deux services : le service Marketing offre individuelle et le service marketing opérationnel.

Le service marketing offre individuel est principalement en charge de concevoir les nouveaux produits par cible de client.

Le marketing opérationnel est en charge de la mise en œuvre du marketing direct : qualification des bases de prospects, création des supports de campagne, réalisation des campagnes de marketing direct (mailing, courrier, imprimé sans adresse).

*c) Chiffres clés 2007 de l'activité épargne retraite individuelle de MM*

Ventilation par grande catégorie de produits		
	CA (M€)	Part de marché
Assurance-vie	46	n.s.
Produits spécifiques de retraite	ns	
<b>Total</b>	46	
Nombre de clients	21 442	
Provisions Mathématiques (M€)	327	

n.s. : non significatif

**C. Pour Quatrem**

Pas d'activité concernée

### 3. Les activités concernées en Epargne Salariale

#### A. Pour CNP Assurances

##### a) Synthèse des activités concernées au sein de CNP Assurances

L'activité d'épargne salariale de CNP Assurances s'articule autour de deux sociétés, Fongépar SA et Fongépar Gestion Financière. L'intégralité des fonctions de ces sociétés est donc concernée par l'opération.

Fongépar SA est et restera adhérent du GIE GES.

Les salariés travaillant pour l'épargne salariale sont des salariés de CNP Assurances détachés auprès de Fongépar SA et Fongépar Gestion Financière.

##### b) Fongépar SA et Fongépar Gestion Financière

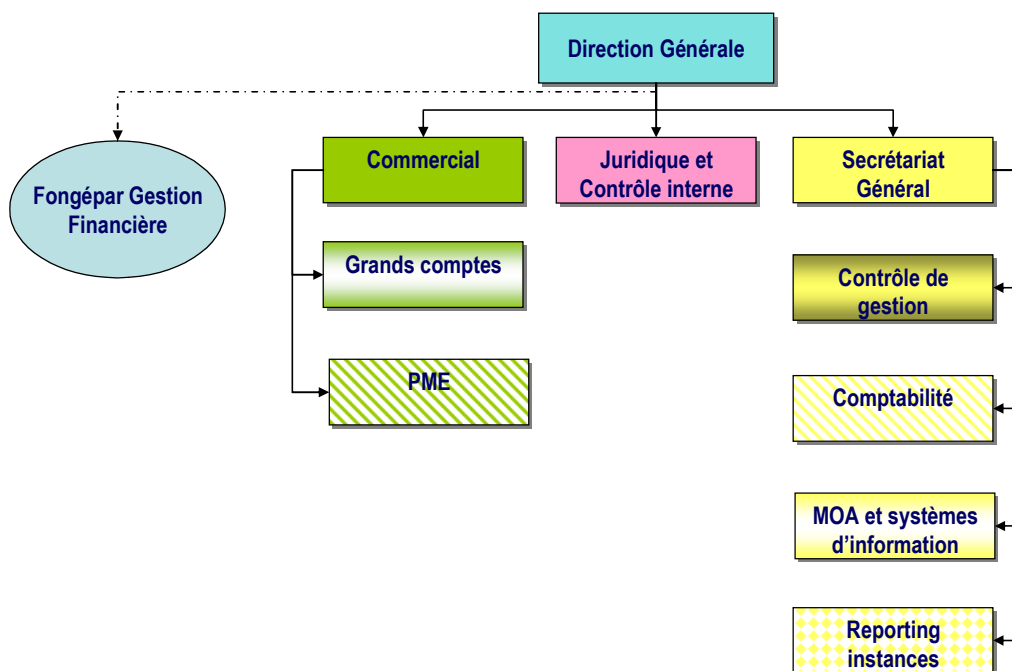
CNP Assurances s'est doté de deux filiales pour exercer le métier de l'épargne salariale :

- Fongépar SA qui assure la commercialisation des produits d'épargne salariale ainsi que leur tenue de compte et leur conservation de parts et s'appuie sur le GIE GES, créé en partenariat avec le groupe IONIS, pour les activités de gestion administrative ;
- Fongépar Gestion Financière qui gère les actifs des produits commercialisés et s'est vue récompensée à plusieurs reprises pour sa performance et la qualité de sa gestion ; Fongépar Gestion Financière étend désormais son activité à d'autres domaines que l'épargne salariale, notamment la gestion financière de retraite.

Fongépar SA a constitué sa propre équipe commerciale dont l'activité est néanmoins coordonnée avec celle des commerciaux du métier de la retraite collective pour les clients « grands comptes » et celle des commerciaux parisiens et provinciaux de la Direction du Développement Commercial.

##### ◆ Fongépar SA

Fongépar SA est structurée conformément aux missions relatives à son activité. La Direction Générale encadre un secrétariat général, le contrôle interne et à travers le Comité de Direction effectue le lien avec Fongépar Gestion Financière (dont elle assure également la Présidence) et le GIE GES.



L'activité commerciale est répartie sur deux pôles ; un pôle « grands comptes » qui, comme énoncé plus haut, partage son animation avec le département « retraite collective » de CNP Assurances, un pôle « PME » qui assure également le suivi des réseaux de distribution tel le courtage ou bien encore les experts comptables.

Comme dans le cadre du métier de l'assurance collective, la réponse aux appels d'offres « grands comptes » est une réponse sur mesure qui implique tous les techniciens du métier de l'épargne salariale :

- Les spécialistes de la gestion d'actifs de Fongépar Gestion Financière,
- Les juristes et contrôleurs internes de Fongépar SA et Fongépar Gestion Financière qui s'assurent du respect de la réglementation tant dans les produits proposés que dans les normes de gestion,
- Les gestionnaires du GIE GES qui documentent les services offerts et proposent des nouveaux services en adéquation avec les besoins clients et les moyens de gestion.

Fongépar et son équipe commerciale « PME » ont construit une offre standard regroupant produits et services ; l'observation du marché leur a permis un meilleur packaging et une meilleure communication autour de cette offre conçue avec les réseaux de distribution.

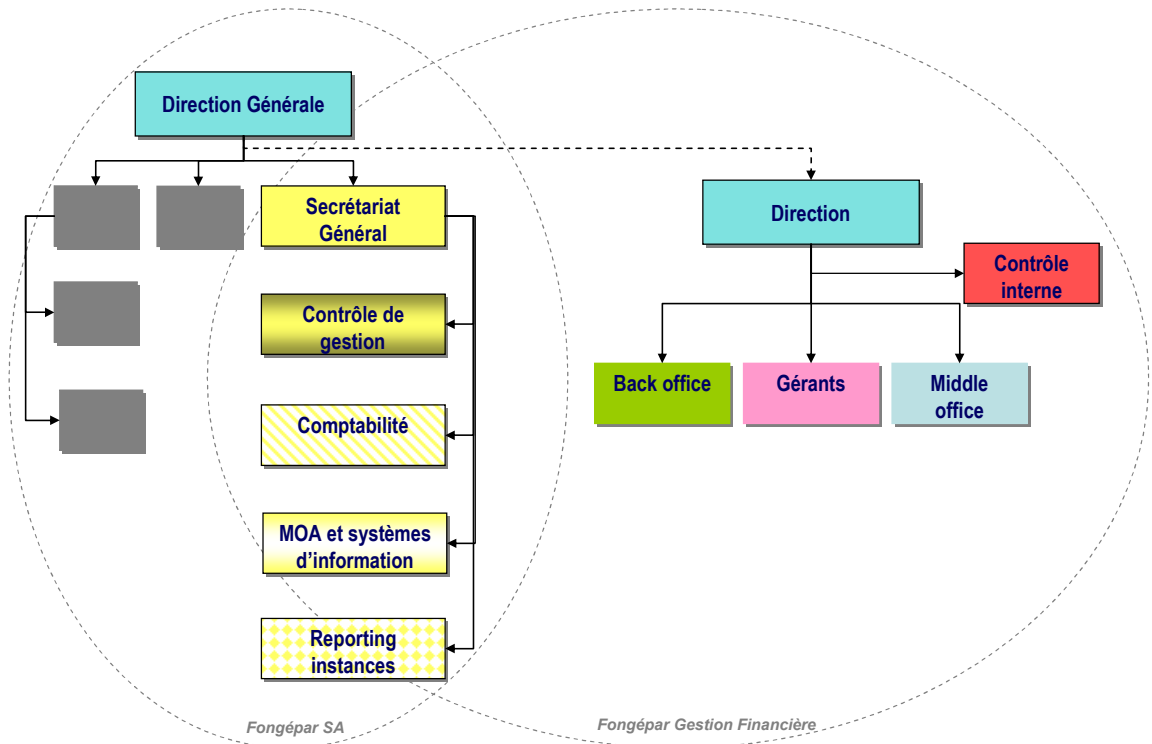
Le secrétariat général encadre les fonctions de comptabilité et de contrôle de gestion particulièrement complexes du fait des process appliqués ; les reporting aux différentes instances et organismes de tutelles relèvent de sa responsabilité ; le pôle organisation et système d'informations qui travaille en étroite collaboration avec la Direction des systèmes d'informations, la Direction des Investissements Informatiques et la Direction de l'Innovation et de l'Organisation de CNP Assurances, lui sont également rattachés ; il assure par ailleurs la fonction de gestion des ressources humaines en étant l'interlocuteur privilégié de la DRH CNP Assurances dont dépendent les salariés travaillant pour Fongépar SA (et Fongépar Gestion Financière).

Le pôle juridique intervient de façon transversale dans les activités de Fongépar SA mais également dans celles de Fongépar Gestion Financière et du Gie GES.

La gestion administrative des comptes et des parts dont Fongépar SA assume la responsabilité est mutualisée avec le groupe IONIS au sein du Gie GES .

◆ Fongépar Gestion Financière

C'est une filiale à 100% de Fongépar SA organisée autour des fonctions de back office, de gestion d'actifs et de middle office ; CNP Assurances lui délègue quelques mandats de gestion au titre de la retraite.



La comptabilité OPCVM valorise les portefeuilles en étroite collaboration avec les gérants qui passent les ordres tandis que le middle office effectue le reporting financier, le contrôle et la validation des ordres et organise les conseils de surveillance.

Fongépar Gestion Financière bénéficie de la mutualisation des fonctions de comptabilité, de contrôle de gestion, d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui relèvent de la responsabilité du secrétariat général de Fongépar SA ; le service juridique est également partagé avec Fongépar SA mais une personne assure la fonction de contrôleur interne portée exclusivement par la structure ; la Direction Générale de Fongépar SA assure la fonction de Présidence de Fongépar Gestion Financière et permet ainsi une bonne coordination des actions.

c) *Chiffres clés 2007 de l'activité épargne salariale de CNP Assurances*

Part de marché	2,75%
Classement AFG	10
Nombre de comptes avec avoirs	300 000
Encours collectés (Md€)	2,15

**B. Pour Malakoff Médéric**

a) *Synthèse des activités concernées au sein de MM*

L'activité d'épargne salariale du Groupe MM est réalisée par la société Fédéris Epargne Salariale. L'intégralité des fonctions de cette société est donc concernée par l'opération.

La commercialisation des produits d'épargne salariale est réalisée par les commerciaux salariés de l'A3M.

b) *Fédéris Epargne Salariale*

L'activité d'épargne salariale est « hiérarchiquement » rattachée au directeur du département Epargne collective. Ce lien hiérarchique assure la coordination des activités de retraite collective et d'épargne salariale.

La conception des produits, la relation clients, et l'instruction des dossiers apportés par les commerciaux de l'A3M sont réalisées par des équipes salariées de Fédéris Epargne salariale.

La commercialisation des produits d'épargne salariale est réalisée par les commerciaux salariés de l'A3M (cf. descriptif des services COE et CRE dans la partie retraite collective MM au paragraphe III.1.B.b)

c) *Chiffres clés 2007 de l'activité épargne salariale de MM*

Part de marché	< 1%
Classement AFG	<10
Nombre de comptes	100 000
Encours collectés (M€)	300 (hors CET)

## C. Pour Quatrem

Pas d'activité concernée.

### 4. Fonctions supports des entités économiques autonomes

Un certain nombre de fonctions support contribuent au bon fonctionnement des entités économiques autonomes dont notamment :

- Contrôle de gestion
- Ressources Humaines
- Juridique
- Communication
- Comptabilité
- Trésorerie
- Gestion d'actifs
- Organisation et Informatique
- Audit et Contrôle
- Moyens généraux

Elles sont donc concernées en partie par le transfert.



## IV. Logique économique du projet

### 1. Une croissance forte

#### Une croissance forte qui s'appuie sur les portefeuilles existants et sur l'effet levier du développement via les entreprises

Le plan de développement de la JV distingue les prévisions de chiffre d'affaires généré par:

- **le développement via l'approche entreprise** : cette partie comprend l'activité de retraite d'entreprises et les développements liés à l'approche novatrice de la JV qui combine la démarche commerciale collective et l'individuel auprès des salariés; elle regroupe donc :
  - o le chiffre d'affaires des portefeuilles retraite d'entreprises transférés (écoulement du stock et affaires nouvelles envisagées dans les business plan « standalone »<sup>8</sup>) ;
  - o le « développement entreprises » : il s'agit du complément de chiffre d'affaires réalisé par la JV en retraite d'entreprises; la JV s'adressera en priorité aux entreprises clientes et prospects du Groupe MM et aura un développement ciblé auprès des autres entreprises ;
  - o le « développement salariés d'entreprises » : cette partie concerne le développement de chiffre d'affaires réalisé par la JV en épargne retraite individuelle auprès des salariés des entreprises, clientes ou non en retraite entreprises, qui auront accepté l'intervention de la JV pour répondre aux besoins individuels de retraite de leurs salariés ; ce développement se fera en priorité auprès des entreprises clientes et prospects du Groupe MM et des entreprises clients retraite de CNP Assurances, avec un développement ciblé auprès des autres entreprises ;
  
- **le développement naturel du réseau CNP Trésor** : l'activité prise en compte dans la JV concerne uniquement les affaires nouvelles souscrites par le réseau CNP Trésor, les versements sur les contrats existants restant assurés par CNP Assurances; ces prévisions sont basées sur une hypothèse d'évolution de la collecte totale du réseau CNP trésor de 4% par an ; la croissance du chiffre d'affaires apporté à la JV est supérieur étant donné que le poids des affaires nouvelles augmente au fil du temps ;
  
- **le « développement retraités »** lié principalement à l'exploitation des fichiers retraités du Groupe MM et des retraités des entreprises clients retraite de CNP

---

<sup>8</sup> Dans la mesure où la complémentarité de ces activités n'entraîne pas de cannibalisation des offres, les prévisions de chiffre d'affaires des portefeuilles transférés découlent directement des prévisions d'activité réalisées par chacun des partenaires (business plan dit « standalone »).

assurances, avec un développement ciblé auprès des autres retraités.

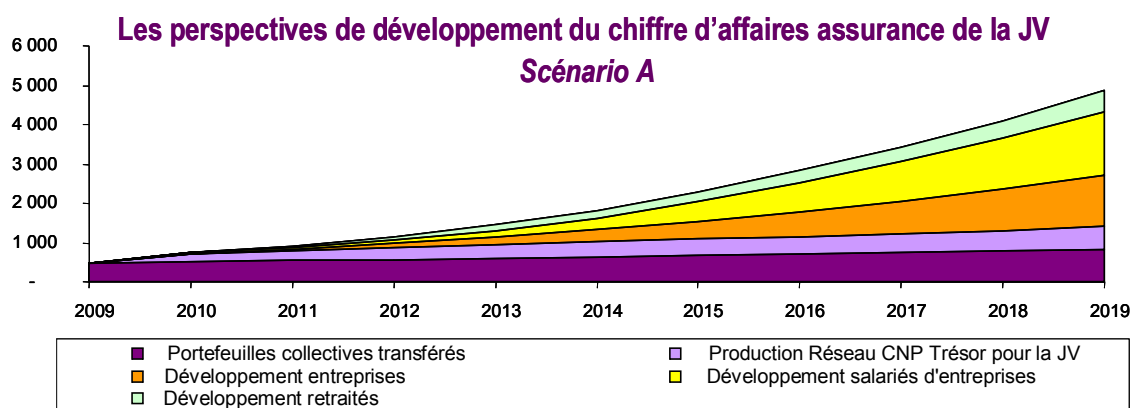
Dans le scénario central (scénario A), les prévisions de chiffre d'affaires des activités développées par la JV sont basées sur l'hypothèse d'une collecte annuelle nationale d'épargne retraite de 40 Mds€ en 2020 en plus du chiffre d'affaires actuel. Une analyse de sensibilité est effectuée avec une hypothèse de développement annuel de 110 Mds€ en 2020 (scénario B).

En outre, il est prévu une montée en charge progressive des activités créées par la JV avec un démarrage du développement des activités nouvelles deux ans après la création de la JV.

Dans le scénario A<sup>9</sup>, l'objectif est d'équiper en France dans 10 ans :

- 3,3 % des entreprises ;
- 2,2 % des actifs ;
- 0,9% des retraités.

Après 2020, le plan de développement est basé sur un développement moins soutenu de l'activité créée par la JV pour converger vers un taux de croissance de l'ordre de 7% conforme à l'hypothèse de taux de croissance du marché.



<b>SCENARIO A</b>	<b>2 010</b>	<b>2 015</b>	<b>2 020</b>
<b>CA épargne - retraite JV en M€</b>	<b>763</b>	<b>2 275</b>	<b>5 502</b>
<i>dont via l'approche entreprise</i>	<i>542</i>	<i>1 606</i>	<i>4 252</i>
<i>dont via production CNP Trésor pour la JV</i>	<i>203</i>	<i>422</i>	<i>657</i>
<i>dont cible des retraités</i>	<i>18</i>	<i>247</i>	<i>593</i>
<b>Nb entreprises clientes en retraite collective</b>	<b>14 392</b>	<b>43 898</b>	<b>99 237</b>
Taux de pénétration sur les entreprises	0,5%	1,5%	3,3%
<b>Effectifs clients salariés - retraités de la JV</b>	<b>16 548</b>	<b>98 121</b>	<b>453 147</b>
Taux de pénétration sur la cible des salariés	0,1%	0,5%	2,2%
Taux de pénétration sur la cible des retraités	0,0%	0,4%	0,9%

<sup>9</sup>Scénario A : croissance supplémentaire du marché de 40 Mds€ de cotisations annuelle en 2020

## 2. Une activité équilibrée

### **Une activité équilibrée dès le départ grâce aux apports des partenaires**

Le compte de résultats prévisionnel de la JV prévoit une phase d'investissement de 5 ans. Malgré tout, le résultat de la JV est équilibré dès la première année grâce aux résultats des activités transférées qui sont suffisants pour compenser les investissements envisagés.

### **Une phase d'investissement de 5 ans pour accompagner la mise en place et le développement de l'activité de la JV**

Le budget prévisionnel de la JV prévoit des investissements de plus de 60 M€ sur 5 ans. Ces investissements doivent permettre de :

- mettre en place la JV : frais de création et d'implantation de la JV dans ses futurs locaux ;
- développer la marque de la JV : l'objectif est de créer dès le départ une nouvelle marque et d'asseoir rapidement l'image et la notoriété de cette marque auprès des entreprises et des salariés ;
- développer les outils informatiques nécessaires à la mise en place d'une démarche commerciale personnalisée: il s'agit en priorité de développer un outil permettant de consolider les données venant de systèmes de gestion différents afin de donner aux clients une vision consolidée de leurs droits ( droits acquis au travers des produits de retraite collective et individuels de la JV et en épargne salariale) ; concernant les systèmes de gestion collectif et individuel, il est envisagé de conserver au démarrage les outils existants chez les partenaires ; un budget de maintenance des différents systèmes existants est prévu en complément des investissements informatiques.

En outre, le plan de développement prévoit le recrutement des effectifs nécessaires au développement de l'activité et notamment les commerciaux.

Du point de vue opérationnel, le recrutement de 60 commerciaux environ par an sur 5 ans est envisageable grâce au transfert dans la JV de l'ensemble du réseau CNP Trésor (plus de 300 commerciaux et infrastructure d'animation et de gestion du réseau). Il s'agira donc d'intégrer pendant les premières années une soixantaine de commerciaux au sein d'un réseau déjà constitué de plus de 300 commerciaux et non pas de recruter et former des commerciaux ex nihilo.

Du point de vue financier, la phase d'investissement générera un surcoût de l'ordre 15 à 20 M€ par an au démarrage.

### **Ces investissements pourront être financés par les résultats des activités transférées**

Les portefeuilles transférés par les partenaires dégagent un résultat positif dès la première année.

En outre, le transfert du réseau CNP Trésor dans la JV alors que seule l'activité correspondant aux affaires nouvelles est transférée dans la JV s'accompagnera de la mise en place d'une convention de distribution entre CNP Assurances et la JV. Cette convention définira les modalités de commissionnement de la JV qui permettront notamment de financer les frais du réseau relatifs à l'entretien du portefeuille de CNP

assurances et donc de réduire les coûts restant à charge de la JV.

De même, il est prévu que la JV gère l'intégralité des opérations de retraite entreprises de CNP Assurances et du Groupe MM même si certains portefeuilles ne sont pas transférés à la JV. Ces opérations de gestion feront l'objet d'une convention de délégation de gestion qui prévoira les modalités d'indemnisation de la JV pour les activités déléguées.

**Après la phase d'investissement de 5 ans, la mise en commun des moyens et le développement de l'activité de la JV permettront de bénéficier d'économies d'échelle.**

Le budget global nécessaire à la JV devrait être inférieur au budget résultant de la consolidation des activités standalone et des activités créées par la JV à partir de la 7<sup>ème</sup> année.

L'économie de frais qui en résulte devrait ainsi permettre d'améliorer le résultat consolidé de la JV après 2020.

En pratique, le taux de frais de gestion de la JV passe de 1,03% des PM en année 2010 à 0,61% des PM en 2029 :

- la ventilation des frais d'administration entre le collectif et l'individuel montre que la baisse des frais envisagée permet de retrouver en 10 ans le taux de frais d'administration moyen observé sur les portefeuilles transférés ;
- concernant les frais d'acquisition le développement d'une nouvelle approche commerciale combinant le collectif et l'individuel et le recours au multi canal en relais de la démarche commerciale permet de réduire le taux de frais d'acquisition par rapport au niveau moyen constaté sur les portefeuilles transférés.

**En 20 ans, le résultat net de la JV progresse de 12 M€ à 307 M€**

Ce résultat est la consolidation du résultat net des activités d'assurance, d'épargne salariale et de gestion d'actifs de la JV. Il tient compte des produits financiers sur fonds propres net du coût de financement des titres subordonnés émis par la JV.

ACTIVITE JV en M€	SCENARIO A				
	2010	2015	2020	2025	2029
Collecte totale	1 146	2 895	6 365	9 026	11 588
Encours totaux	9 459	17 082	37 562	70 092	103 147
CA assurance	763	2 275	5 502	7 976	10 359
PM assurance	6 740	13 429	32 708	64 719	97 240
Effectif assurance (en ETP)	731	1 185	1 876	2 224	2 478
dont commerciaux (en ETP)	386	713	1 237	1 479	1 659
Taux de frais / PM	1,03%	0,98%	0,81%	0,67%	0,61%
dont taux de frais de commercialisation	0,54%	0,55%	0,46%	0,36%	0,32%
dont taux de frais d'administration	0,49%	0,42%	0,35%	0,31%	0,29%
<b>TOTAL RESULTATS JV</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>89</b>	<b>187</b>	<b>307</b>

### 3. Un autofinancement

#### **Un autofinancement malgré les exigences de fonds propres pour accompagner le développement**

##### **Un taux de couverture de la marge de solvabilité de 200% en fonds propres durs au démarrage**

Afin de répondre aux exigences de l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles, il est envisagé de doter la JV du montant des fonds propres nécessaires pour permettre une couverture des besoins de marge de solvabilité à hauteur de 200% au démarrage.

La forte croissance du chiffre d'affaires et des provisions mathématiques notamment en l'absence de rachat des contrats dans les premières années génère un besoin croissant de fonds propres.

L'hypothèse prise dans ce modèle est de financer ce besoin de fonds propres en priorité par intégration des résultats, à défaut par émission de titres subordonnés.

Le développement soutenu de l'activité sur les 20 premières années nécessite ainsi de mettre la totalité du résultat en réserves. Il ne permet pas de verser un dividende durant la phase de développement.

##### **L'émission de titres subordonnés pour financer le développement de l'activité**

Le scénario central prévoit l'émission de Titres Subordonnés Remboursables (TSR) en année 5 à hauteur de 25% des besoins de marge.

Après 5 ans, il est procédé à des émissions complémentaires de TSR complétés si besoin par des TSDI pour maintenir un taux de couverture de la marge de solvabilité supérieur à 110%.

##### **Un ROE<sup>10</sup> de plus de 10 % après 10 ans**

Le ROE des premières années est pénalisé par la phase d'investissement et par le taux de couverture de la marge de solvabilité (200% sans effet de levier) envisagé au démarrage.

Le ROE dépasse le seuil de 10% après 10 ans pour atteindre 11,7%.

Une augmentation des frais de +10% réduirait le ROE de 1,5%.

La réalisation en 2020 d'un développement du CA par la JV inférieur de 20% à celui prévu dans le scénario A conduirait à décaler de 4 ans l'atteinte du ROE cible de 10%.

---

<sup>10</sup> ROE = résultat net / fond propres

ACTIVITE JV en M€	SCENARIO A				
	2010	2015	2020	2025	2029
Collecte totale	1 146	2 895	6 365	9 026	11 588
Encours totaux	9 459	17 082	37 562	70 092	103 147
<b>TOTAL RESULTATS JV</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>89</b>	<b>187</b>	<b>307</b>
FONDS PROPRES IMMOBILISES	445	568	876	1 603	2 633
TITRES SUBORDONNES	-	101	396	906	833
<b>TAUX DE COUVERTURE DE LA MARGE</b>	<b>187%</b>	<b>140%</b>	<b>110%</b>	<b>110%</b>	<b>110%</b>
<b>RESULTAT NET/ FONDS PROPRES</b>	<b>2,8%</b>	<b>5,6%</b>	<b>10,2%</b>	<b>11,7%</b>	<b>11,7%</b>
<b>VALEUR ACTUELLE DE L'ACTIVITE*</b>			<b>634</b>		<b>1 140</b>
<i>Taux d'actualisation 0,07</i>					
<i>Sensibilité aux frais</i>					
<b>ROE si augmentation de 10% des frais</b>	<b>1,8%</b>	<b>4,1%</b>	<b>8,2%</b>	<b>9,9%</b>	<b>10,2%</b>
<i>Sensibilité au taux de couverture de la marge de solvabilité en fonds propres durs</i>					
<b>ROE si taux de couverture de la marge de solvabilité à 110% avec effet levier à 40%</b>	<b>1,3%</b>	<b>7,0%</b>	<b>10,9%</b>	<b>12,1%</b>	<b>13,5%</b>

\* Valeur actualisée de la valeur terminale (= 10 ans du résultat de l'année 20 majoré des fonds propres de l'année 20 libéré 10 ans plus tard)

#### 4. Une forte création de valeur pour assurer le long terme

La retraite est un marché de long terme qui nécessite une phase de développement importante. Pendant la phase de développement, les résultats des premières années sont pénalisés par les coûts de constitution de portefeuille.

La forte croissance des résultats de la JV se traduit dans l'évaluation de la valeur créée. L'estimation de la valeur de la JV dans 10 ans (634 M€) et dans 20 ans (1 140 M€) indique le potentiel de création de valeur du projet.

Par ailleurs, le plan de développement de la JV réalisé dans l'hypothèse d'un développement plus important du marché de l'épargne retraite (scénario B) montre que la valeur de la JV dans ce scénario serait de 1 557 M€ dans 20 ans.

**Au delà de la valeur créée gage de solidité, le succès sera atteint si la JV réussit à :**

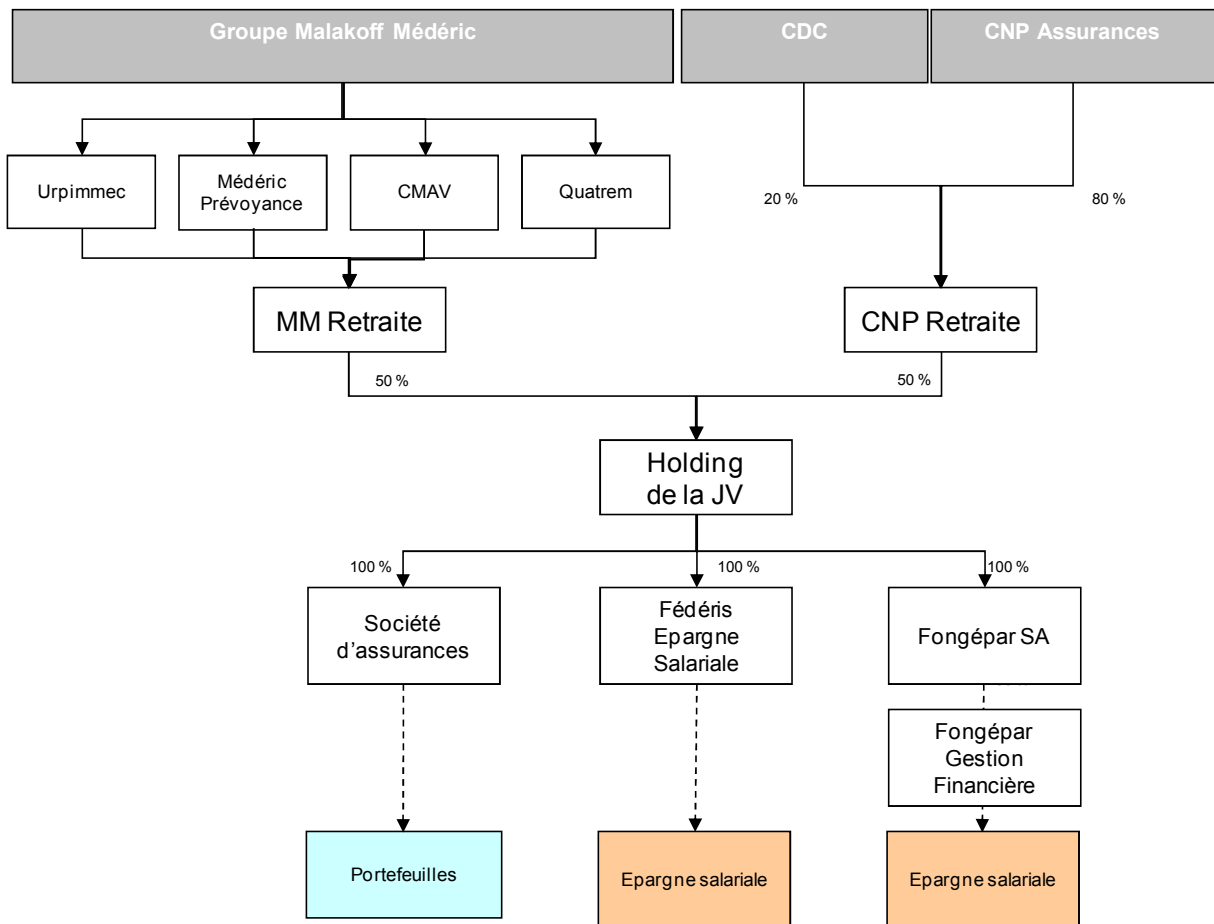
- créer une société leader sur le marché de la retraite supplémentaire ;
- contribuer à une meilleure préparation de la retraite par les salariés et les entreprises ;
- fournir des produits transparents, adaptés et à marge raisonnable ;
- constituer une société solide et pérenne pouvant faire face à son développement et à ses engagements de long terme ;
- attirer d'autres partenaires.

## V. Les logiques juridique et opérationnelle du projet

### 1. Structure juridique cible

L'hypothèse a été faite que les 35% du capital de Fongépar détenus par CNCE ont été rachetés par CNP Assurances.

De même l'hypothèse a été faite que le réseau Médéric Conseil est apporté à la JV et que le portefeuille de Médéric Epargne n'est pas apporté à la JV. En effet, ces apports sont conditionnés par les modalités de dénouement du partenariat existant avec AVIVA.



## 2. Modalités juridiques conduisant à la constitution de la JV

### A. Présentation des étapes

Il existe chez les partenaires des sociétés existantes dormantes (coquilles vides). Elles seront utilisées pour accueillir les différentes opérations prévues.

Il y a quatre étapes pour la constitution de la JV, mais ces quatre étapes seront réalisées concomitamment.

#### a) Etape 1 : Constitution de sociétés

##### ◆ La Société d'Assurances

Une des sociétés dormantes mentionnée ci-avant sera utilisée pour constituer une société soumise à l'IS et destinée à recevoir les portefeuilles de contrats d'assurances apportés par CMAV, Quatrem, Médéric Prévoyance et CNP Assurances. Cette société deviendra la « **Société d'Assurances** » de la JV.

##### ◆ La holding

Une autre société dormante sera activée pour devenir la holding de la JV.

Les sociétés parties à l'opération des groupes MM et CNP Assurances constitueront cette holding.

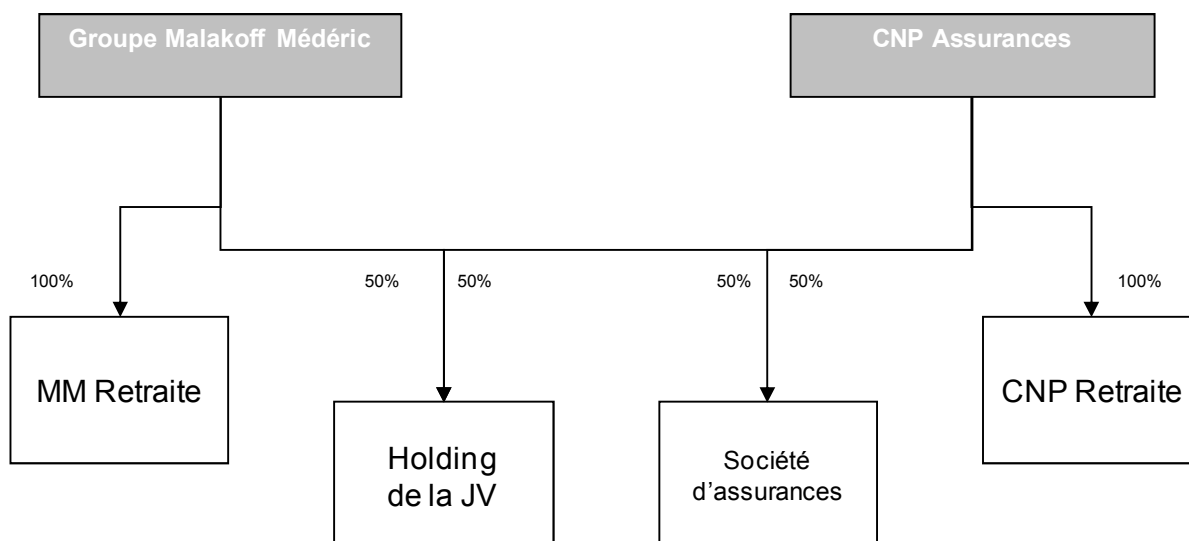
##### ◆ Les sociétés holding intermédiaires

Les sociétés parties à l'opération des groupes MM et CNP Assurances constitueront une société holding intermédiaire propre à chacun des groupes et destinée à porter leurs titres de la holding de la JV.

Le capital de la holding intermédiaire constituée par CNP Assurances dénommée CNP Retraite sera à terme réparti entre CNP Assurances (80%) et CDC (20%).



◆ Organigramme à l'issue de l'Etape 1



*b) Etape 2 : Apports à la Société d'Assurances*

Du côté du Groupe MM :

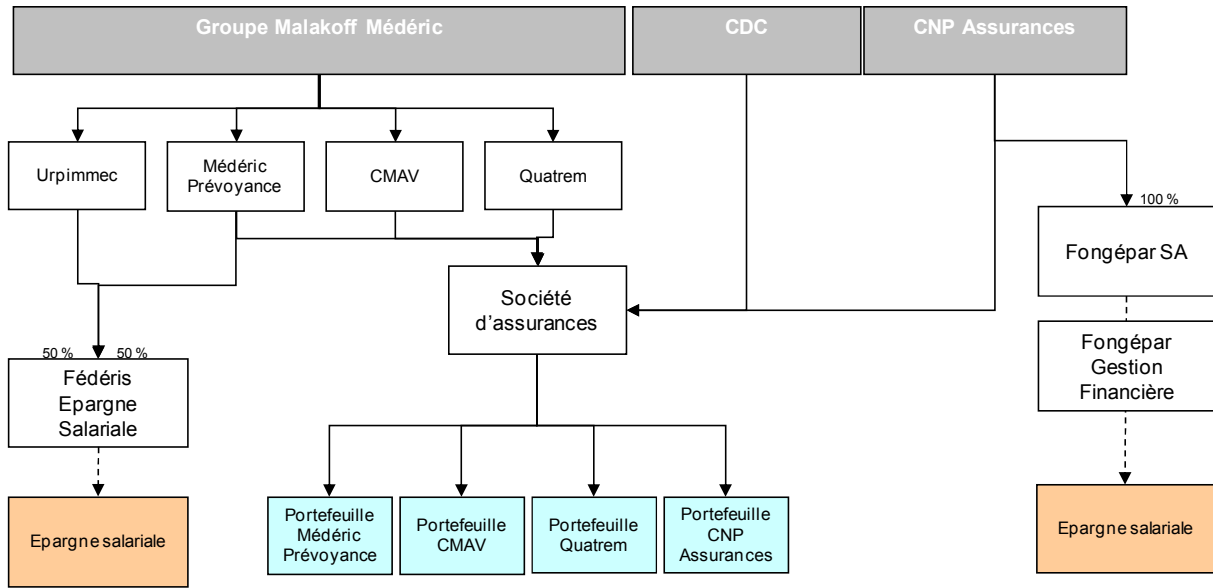
- Les sociétés CMAV, Quatrem, et Médéric Prévoyance apporteront leurs portefeuilles de contrats d'assurances à la Société d'Assurances.

Du côté du groupe CNP Assurances :

- CNP Assurances apportera son portefeuille de contrats d'assurances collectives retraite à la Société d'Assurances

Sous réserve de l'obtention d'un agrément de la DGI, les apports seront soumis, en matière d'IS, au régime de faveur des fusions prévu par les articles 210 A et 210 B du CGI.

◆ Organigramme à l'issue de l'Etape 2 :



c) Etape 3 : Apports à la holding de la JV

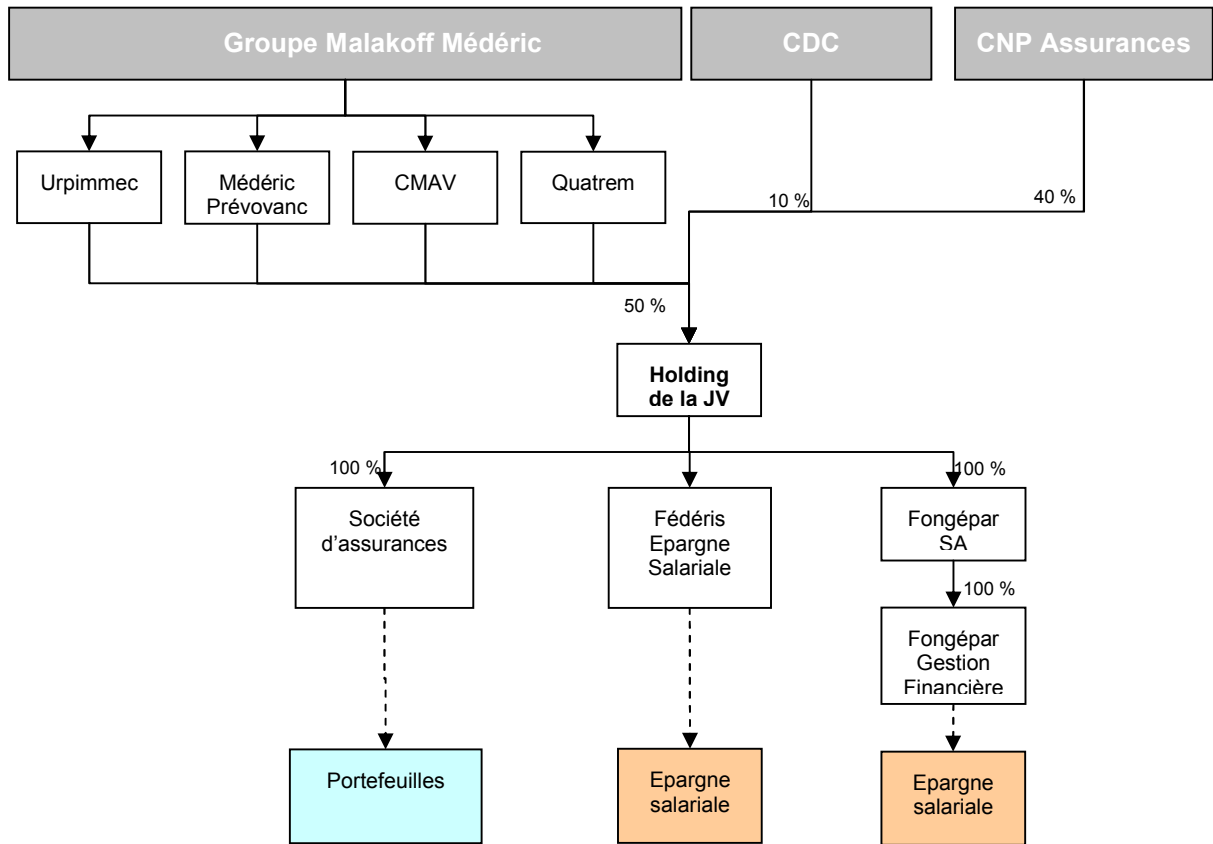
Les titres de la société Fédéris devront être apportés par le Groupe MM à la holding de la JV. Les titres de la société Fongépar SA devront également être apportés à la holding de la JV par le groupe CNP Assurances.

La participation de CNP IAM dans Fongépar SA sera apportée à la holding de la JV et les titres de la holding de la JV reçus en contrepartie par CNP IAM seront attribués à CNP Assurances.

Les titres de la Société d'Assurances reçus par les sociétés du Groupe MM, CNP Assurances et la CDC en contrepartie de leurs apports seront apportés à la holding de la JV. L'apport concomitant des titres de la société d'assurances pourra être soumis de plein droit au régime de faveur des fusions prévu par les articles 210 A et 210 B du CGI.

Le cas échéant, des apports en numéraire pourront être effectués au profit de la holding de la JV afin d'équilibrer les apports de chacun des deux groupes (afin que chaque groupe détienne 50 % des titres de la holding de la JV à l'issue des différents apports).

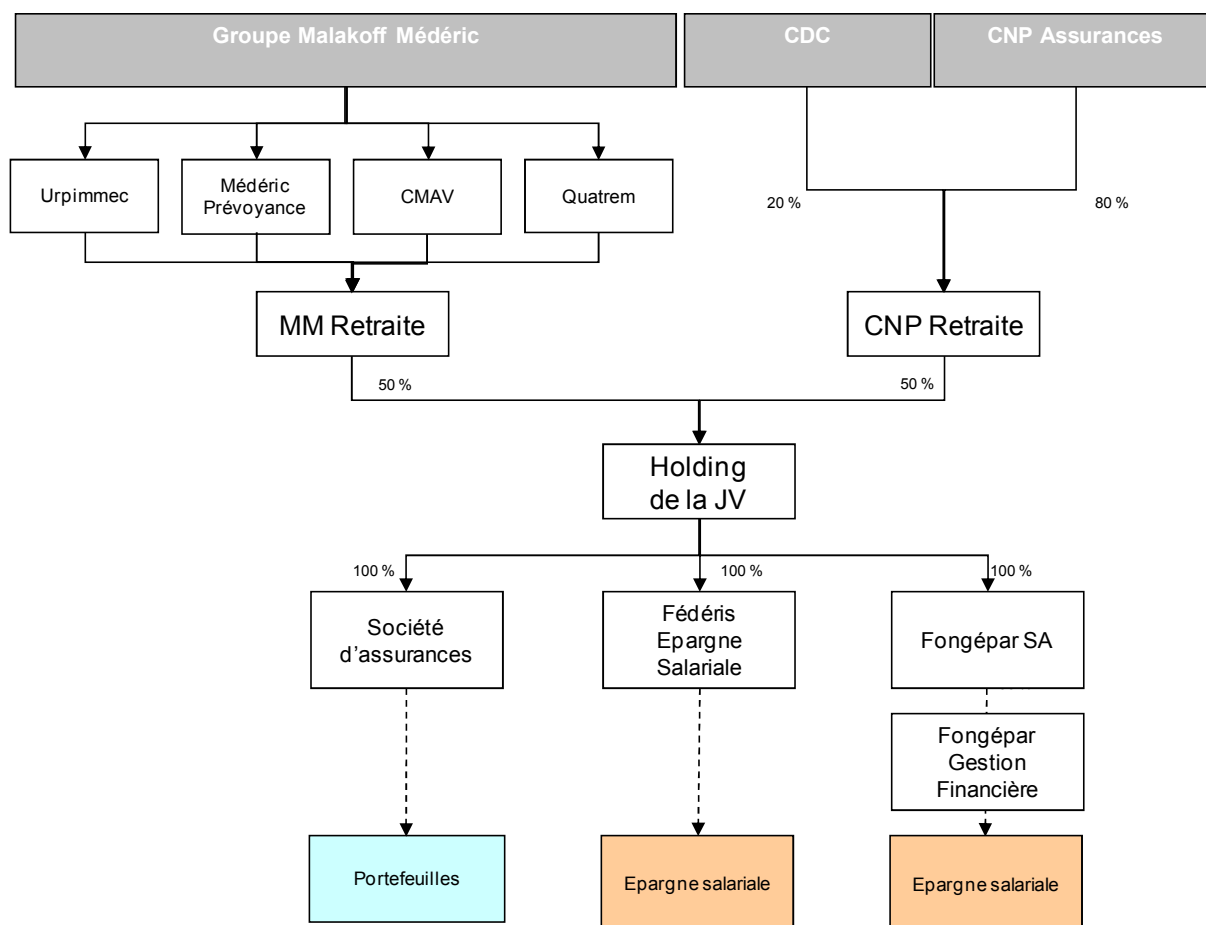
◆ Organigramme à l'issue de l'Etape 3 :



d) Etape 4 : Apports des titres de la holding de la JV

Les sociétés du Groupe MM et du groupe CNP Assurances - CDC ayant reçu en contrepartie de leurs apports des titres de la holding de la JV, les apporteront aux sociétés Holding Intermédiaires respectivement constituées par les groupes MM et CNP Assurances - CDC.

◆ Organigramme à l'issue de l'Etape 4 :



## B. Descriptif des apports

Les apports de portefeuilles et de titres envisagés cités ci-dessous pour CNP Assurances et pour le Groupe MM seront accompagnés des moyens matériels et humains correspondants.

Apports par CNP Assurances :

- Apport du portefeuille retraite entreprises, à l'exception de PREFON Retraite, FONPEL, EPI, de quelques contrats retraite d'entreprise avec montages spécifiques, des contrats de retraite des Mutuelles, des contrats souscrits auprès d'IRS en 2008 et 2009, et des contrats d'entreprise n'ayant pas obtenu l'accord des entreprises concernées pour être transférés ;
- Apport du réseau commercial CNP Trésor ;
- Apport des titres de la société Fongépar SA ;
- Apport des titres de la société Fongépar Gestion Financière.

Apports par le groupe MM :

- Apport par CMAV SA de son portefeuille Retraite Collective et Epargne Retraite Individuelle ; tout le portefeuille sera apporté à l'exception du contrat Arcelor Mittal (article 39 et L 441) ;
- Apport par Médéric Prévoyance de tout son portefeuille Retraite Collective (certains clients devront être interrogés) ;
- Apport par Quatrem de tout son portefeuille Retraite Collective à l'exception d'une vingtaine de contrats grands comptes (représentant environ 20% des provisions mathématiques), des contrats apportés par les agents MMA et d'autres contrats à ce jour non intégrés dans les valorisations (SACEM, article 83 EDF, contrats apportés par le réseau Banque Postale, ...) ;

et pour chacun des trois portefeuilles ci-dessus, les contrats d'entreprises importantes ne pourront être transférés qu'après l'accord des entreprises concernées

- Apport des titres de Fédéris Epargne Salariale par Médéric Prévoyance (50%) et Urpimmec (50%);
- Apport du réseau commercial de Médéric Conseil.

Tous ces apports seront complétés par des apports en numéraires en provenance de CDC, CNP Assurances et du Groupe MM.

### 3. L'organisation générale de la JV

#### A. Les principes généraux

La JV sera composée de trois types de sociétés :

- Société d'assurances
- Société d'épargne salariale
- Société de gestion d'actifs

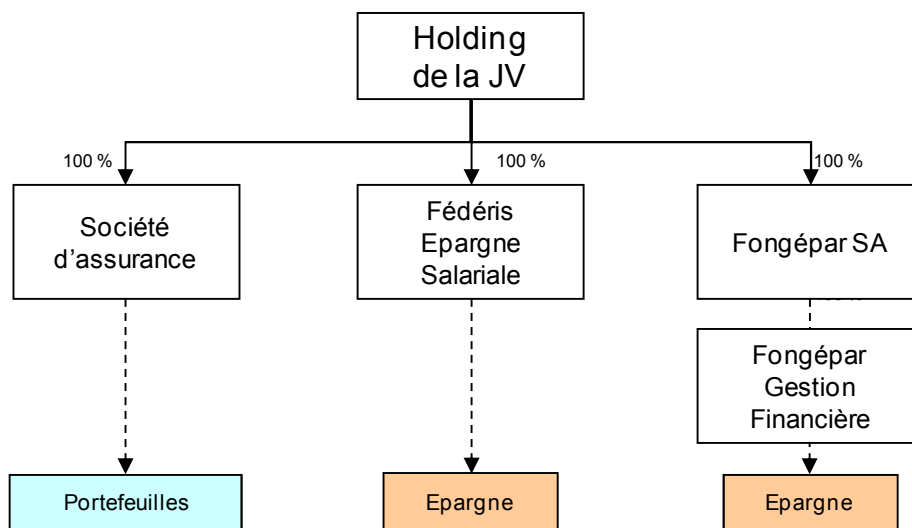
Le projet est conçu de telle sorte que la JV disposera de l'ensemble des fonctions et ressources nécessaires à son bon fonctionnement. Il s'agit tant des fonctions métiers (la distribution, le marketing stratégique et opérationnel, la gestion des contrats, la gestion d'actifs, les fonctions technique, juridique et fiscale, ...) que de la quasi-totalité des fonctions supports (moyens généraux, RH, comptabilité, finances, contrôle de gestion, informatique, communication, audit, ...).

Toutes les fonctions supports de la JV seront hébergées au sein de la société d'assurances.

La JV aura également vocation à se doter de ses propres systèmes d'informations, même si au démarrage, dans un souci de maintien de l'activité et d'efficacité, elle s'appuiera en grande partie sur les SI actuels.

Les liens entre les différentes sociétés de la JV seront principalement de trois ordres :

- Un lien capitalistique (cf. schéma ci-dessous)
- Un management commun
- Des fonctions transverses communes



## **B. La gouvernance**

La holding de la JV disposera d'un conseil de surveillance et d'un Directoire.

Toutes décisions importantes concernant les filiales seront discutées et décidées collégalement, au sein du Directoire.

- Composition et fonctionnement du Conseil de surveillance :
  - 10 membres, issus de la CDC (1), de CNP Assurances (4) et du Groupe MM (5)
  - Les décisions sont prises à la majorité simple
  - Le Conseil de surveillance valide les orientations stratégiques et en contrôle l'exécution
- Composition et fonctionnement du Directoire :
  - 5 membres, issus de CNP Assurances et du Groupe MM
  - Les décisions sont prises à la majorité simple
  - Le Directoire est en charge des activités opérationnelles de la JV

## **C. La distribution**

La JV constituera sa propre distribution à destination des entreprises, de leurs salariés, et des retraités :

- En intégrant dans son périmètre les réseaux physiques existants spécialisés de ses partenaires... :
  - Le réseau CNP Trésor en charge de commercialiser des contrats d'assurance individuelle ;
  - Des commerciaux CNP Grands Comptes ;
  - Le réseau commercial CNP en Epargne Salariale ;
  - Le réseau de commerciaux spécialisés retraite MM ;
  - Les commerciaux MM, spécialisés en épargne individuelle ;
  - Le réseau Médéric Conseil, spécialisé en épargne individuelle.
- En développant à terme des canaux à distance :
  - Une plate-forme de services sur les intranets des entreprises clientes proposera aux salariés des entreprises des informations, des simulations et bilans retraite, la consultation de comptes et la possibilité d'un rendez-vous téléphonique ;
  - Une plate-forme téléphonique répondra aux questions des prospects, effectuera des campagnes d'appels de prospection, vendra à distance des produits simples conçus à cet effet et proposera un rendez-vous avec un conseiller de la force de vente.

Cette distribution en propre sera complétée par un accord commercial entre la JV et le groupe MM :

- La JV s'appuiera sur le réseau généraliste MM pour les TPE (de 5 salariés à 49 salariés) et les entreprises en création (lorsque MM est désigné), qui assurera le développement commercial afin d'optimiser le ratio coût/efficacité commerciale et la qualité de service au client,
- Elle s'appuiera sur le réseau spécialisé TNS de MM pour les professionnels (TNS, professions libérales, entreprises de 0 à 4 salariés), qui assurera le développement commercial pour la retraite collective et l'épargne salariale,
- Elle s'appuiera sur Quatrem pour les affaires intermédiées par les courtiers pour les produits de retraite collective,
- Pour les accords de branche, la démarche sera commune avec les Institutions de Prévoyance,
- Les plates-formes et les boutiques MM joueront le rôle de prescripteur pour la JV, elles ne feront pas de démarchage spécifique sur la retraite.

Par ailleurs, l'équipe des commerciaux grands comptes prévoyance de CNP Assurances restera apporteuse d'affaires à la JV.

Il n'y aura pas de subordination d'un réseau par rapport à l'autre mais une coordination entre les réseaux. Du fait de la multiplicité des réseaux, un système de saisine et d'arbitrage sera mise en place pour en assurer une bonne coordination.

#### **4. Détail de l'organisation de chaque société créée**

Au-delà des principes d'organisation présentés dans cette partie, les organisations détaillées des différentes directions seront présentées ultérieurement.

L'organigramme de rattachement des différentes fonctions au Directoire sera communiqué dans les prochaines semaines.

##### **A. Les sociétés d'Epargne Salariale**

La JV comprendra les deux sociétés actuelles d'Epargne Salariale : Fédéris Epargne Salariale et Fongépar SA. Les organes de gouvernance de ces sociétés seront adaptés au nouvel actionnariat mis en place.

Le fonctionnement et l'organisation actuels de ces sociétés ne seront pas modifiés.

##### **B. La société de gestion d'actifs**

La société de gestion d'actifs de la JV sera la société Fongépar Gestion Financière. Son fonctionnement et son organisation actuels ne seront pas modifiés.



## C. La société d'assurances

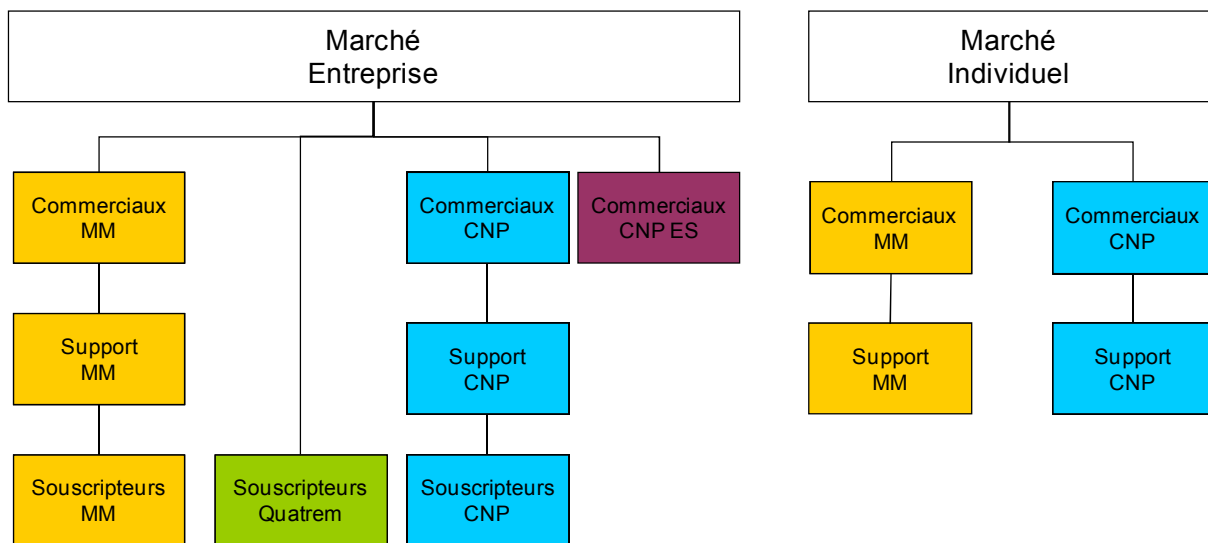
Au démarrage, les fonctions métiers suivantes seront juxtaposées (cf. exemples illustrés ci-après) :

- Les fonctions commerciales
- Les fonctions de gestion

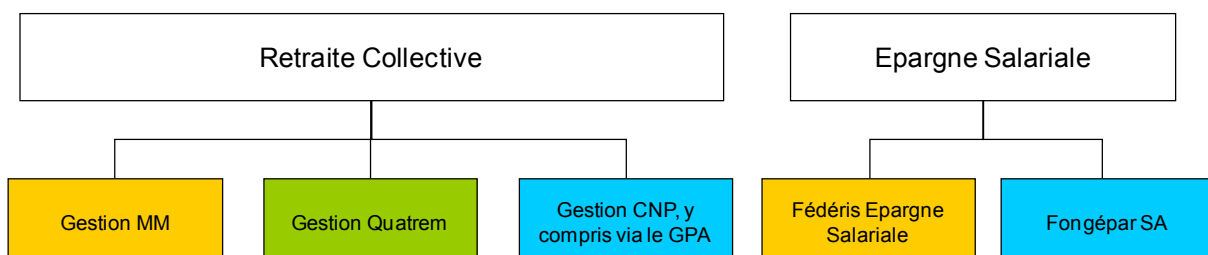
Les autres fonctions ont vocation à être regroupées :

- Les fonctions marketing
- Les fonctions Technique / Juridique et Fiscal
- Les fonctions Finances et Comptabilité
- Les fonctions de secrétariat général
- Les fonctions de Ressources Humaines
- Les fonctions Communication
- Les fonctions relatives à l'organisation et aux systèmes d'information

### a) Illustration de la juxtaposition des fonctions commerciales



### b) Illustration de la juxtaposition des fonctions de gestion en retraite collective et en épargne salariale



## 5. Relations contractuelles de la JV

### A. Relations contractuelles pérennes

Remarque préliminaire : Certains contrats ne seront pas apportés lors du démarrage de l'opération. Ils auront néanmoins vocation à être apportés ultérieurement à la JV, sous réserve de l'accord des clients. Dans tous les cas, la JV assurera la gestion des contrats non apportés.

#### a) Entre la JV et CNP Assurances

Gestion faite par CNP Assurances pour le compte de la JV :

- Gestion administrative des contrats individuels assurés par la JV (hors contrats issus du portefeuille CMAV qui seront gérés dans la JV).

Gestion faite par la JV pour le compte de CNP Assurances :

- Développement commercial du portefeuille CNP Trésor ;
- Prospection, distribution, et gestion administrative des contrats collectifs « Grands comptes » assurés par CNP Assurances.

#### b) Entre la JV et Quatrem

Gestion faite par Quatrem pour le compte de la JV

- Développement commercial réalisé par les commerciaux Quatrem.

Gestion faite par la JV pour Quatrem

- Gestion administrative des contrats « grands comptes » assurés par Quatrem et des contrats « MMA » assurés par Quatrem.

#### c) Entre la JV et MM

Gestion faite par MM pour le compte de la JV :

- Développement commercial réalisé par le réseau généraliste MM et le réseau spécialisé TNS.

Gestion faite par la JV pour le compte de MM

- Prospection, distribution et gestion administrative des contrats collectifs « Grands comptes » assurés par MM.

## **B. Relations contractuelles temporaires**

Au démarrage de la JV, compte tenu d'une nécessaire période transitoire avant d'atteindre un fonctionnement « cible », la JV pourra s'appuyer sur les outils informatiques et les ressources correspondantes des partenaires.

Par ailleurs, le cas de la gestion actif/passif du portefeuille apporté par CNP Assurances est à l'étude.

## **C. Divers**

Il pourra exister également des contrats de prestations temporaires entre la JV et ses actionnaires pour certaines parties des fonctions support (RH, comptabilité, audit, moyens généraux ....).

La JV adhérera au GIE GPA ainsi qu'aux GIE informatiques actuellement utilisés par ses partenaires.

## VI. Incidences sociales du projet

Les modifications de l'organisation juridique des sociétés participantes au projet auront nécessairement des incidences sur le personnel, puisque les opérations techniques qu'implique la mise en œuvre du projet (transferts d'activités) emportent le transfert des contrats de travail des salariés concernés.

Sur le plan du statut collectif, compte tenu de sa nature, le projet aboutira à la réunion au sein de nouvelles sociétés, de salariés appartenant initialement à des entités juridiques différentes, ayant des statuts collectifs différents.

Toutefois, dans le cadre du présent projet, et au-delà de l'application des règles légales spécifiques, l'objectif des Partenaires est de parvenir dans un second temps à l'application d'un statut social harmonisé, offrant aux salariés concernés la garantie de bénéficier au sein des nouvelles entités des droits conformes aux politiques sociales traditionnellement mises en œuvre par les différents Partenaires.

### 1. Incidences sur les contrats de travail

#### A. Rappel des principes juridiques applicables

##### *a) Principe posé par l'article L. 1224-1 du Code du travail*

L'article L. 1224-1 du Code du travail (issu de Directive Européenne 2001/23/CE et anciennement codifié sous l'article L. 122-12), pose le principe du transfert automatique des contrats de travail en cas de modification de la situation juridique de l'Entreprise impliquant un transfert d'entreprise. Il en résulte que l'ensemble des contrats de travail en cours au jour du transfert est alors transféré au nouvel employeur, qui est tenu de les poursuivre. Ce transfert est automatique et d'ordre public et par conséquent s'impose aux employeurs successifs comme aux salariés concernés (Cass.soc., 26 septembre 1990).

L'article L.1224-1 du Code du Travail s'applique de plein droit lorsqu'il y a **un transfert d'une entité économique autonome** conservant son identité et dont l'activité est poursuivie ou reprise.

L'entité économique ne correspond pas nécessairement à une entité juridique. En effet, l'entité économique autonome au sens de la jurisprudence se définit comme **un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique et poursuivant un objectif propre**, que cette activité soit principale ou accessoire à celle principalement exercée par la société dans son ensemble. Il doit être précisé que dans les secteurs, dans lesquels l'activité repose essentiellement sur la prestation des collaborateurs, une collectivité de travailleurs que réunit durablement une activité commune peut correspondre à une entité économique autonome (CJCE 2 déc.1999, Allen aff.C – 234/98).

En outre, l'entité économique qui fait l'objet d'un transfert doit poursuivre un objectif propre, grâce à des moyens (humains et matériels) mis au service de cet objectif propre.

L'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail est toutefois limitée aux salariés compris dans le périmètre de l'activité transférée. Ainsi, seuls sont transférés automatiquement les contrats de travail des salariés qui, du fait de leur activité, permettent l'exercice de l'activité économique considérée et concourent à la réalisation de son objectif propre.

#### *b) Les conséquences sur les contrats de travail*

L'application de l'article L. 1224-1 du code du travail entraîne automatiquement le transfert de tous les contrats de travail en cours à la date du transfert, au repreneur de l'activité transférée. Ainsi, à compter de la date de transfert de l'entité concernée, les contrats de travail se poursuivent au sein de la société d'accueil sans modification (fonctions, qualifications, coefficient, rémunération...).

Ce principe concerne tous les contrats en cours, contrat à durée déterminée ou indéterminée, même si les salariés sont en période d'essai ou en préavis. Les contrats suspendus sont également transférés.

Les salariés transférés bénéficient de l'ancienneté acquise au sein de leur entité d'origine.

#### ◆ Les conséquences en cas de transfert partiel d'activité

Dans ce cas de figure, la jurisprudence distingue plusieurs hypothèses :

- Les contrats de travail des salariés qui consacrent l'intégralité ou l'essentiel de leur activité à l'entité transférée sont automatiquement transférés par l'effet de l'article L. 1224-1 du Code du travail ;
- Pour les salariés dont l'activité n'est que partiellement dédiée à l'activité transférée, la jurisprudence considère que leur contrat de travail doit être transféré au repreneur uniquement pour la partie de l'activité consacrée à l'entité transférée, ce qui aboutit à un éclatement du contrat entre plusieurs employeurs.

Ainsi, la partie de l'activité du salarié consacrée à l'entité économique transférée bascule automatiquement chez le nouvel employeur en vertu des dispositions de l'article L. 1224-1 du Code du travail. En revanche, pour le reste, le salarié continue à travailler pour son employeur initial.

En pratique, cette solution n'est guère opérationnelle et est peu satisfaisante notamment pour le salarié concerné. Elle conduit le plus souvent les parties à envisager soit le maintien du salarié dans son entité d'origine, soit le transfert conventionnel de l'intégralité de son contrat de travail chez le repreneur de l'activité. Cette solution permet ainsi d'éviter une scission du contrat de travail et de procéder à son transfert en intégralité, de manière conventionnelle, au sein de l'entité d'accueil.

◆ Transferts volontaires

Lorsqu'il apparaît que le contrat de travail ne peut être transféré automatiquement par la seule application de l'article L. 1224-1 du Code du travail au regard des principes qui viennent d'être énoncés, s'agissant notamment des salariés qui ne sont que partiellement affectés à l'activité transférée, il y a lieu d'envisager une application volontaire de l'article L. 1224-1 du Code du travail.

Dans ce cas, le transfert du contrat de travail des salariés concernés doit être réalisé par le biais d'une convention de transfert.

Cette convention tripartite entre l'ancien employeur, le nouvel employeur et le salarié a notamment pour objet de constater (i) le changement d'employeur, le salarié passant définitivement au service du nouvel employeur et (ii) la cessation des relations contractuelles initiales entre ce salarié et son employeur initial du fait du transfert de son contrat et de sa poursuite par le repreneur. Il s'agit d'un dispositif de mutation concertée. La poursuite du même contrat de travail permet que l'ancienneté du salarié soit conservée au sein de la structure d'accueil.

Le changement d'employeur ainsi opéré requiert l'accord exprès et préalable du salarié puisque dans ce cas le transfert ne s'opère pas impérativement et automatiquement en vertu d'un texte légal, mais sur la base d'une convention conclue entre les entreprises parties à l'opération de restructuration.

## **B. Solutions qui seront appliquées par les partenaires**

Les partenaires s'imposent de faire en sorte que ces opérations de transfert d'activités permettent le maintien de l'emploi des collaborateurs car telle est la finalité des dispositions de l'article L.1224-1 du Code du travail. Ainsi et pour faire en sorte que le maximum de collaborateurs accompagnent l'activité économique transférée, y compris pour ceux qui ne consacrent pas la majeure partie de leur temps de travail aux entités économiques autonomes transférées, les principes de transfert du contrat de travail suivant seront mis en œuvre :

La situation des activités concernées par le projet au sein de CNP Assurances/MM/Quatrem conduira à distinguer 3 types de situations: le transfert automatique en vertu de l'article L. 1224-1 du Code du travail ; le transfert conventionnel du contrat de travail avec convention tripartite ; le transfert conventionnel du contrat de travail via le recours à une bourse à l'emploi.

◆ **Transfert automatique en vertu de l'article L. 1224-1 du Code du travail :**

Le personnel dédié principalement aux activités concernées (c'est à dire que le collaborateur concerné consacre entre 70% et 100% de son temps de travail à l'activité concernée) sera transféré automatiquement dans la nouvelle structure en application des dispositions de l'article L. 1224-1 du Code du travail.

♦ **Transfert conventionnel du contrat de travail :**

Dès lors que les partenaires ne souhaitent pas imposer un éclatement du contrat de travail aux salariés qui ne seront que partiellement dédiés à l'activité concernée, les principes suivants seront appliqués:

**Convention tripartite de transfert :** Une proposition individuelle de transfert sera faite aux salariés travaillant majoritairement (entre 50% et 69% de leur temps de travail) sur les activités concernées afin que leur contrat de travail soit intégralement transféré au sein de la nouvelle entité.

**Bourse de l'Emploi :** Dans les autres cas (temps de travail inférieur à 50%), un dispositif de Bourse de l'Emploi sera institué. Les salariés intéressés pourront alors se porter candidat sur un poste ouvert au sein de la nouvelle structure. Les modalités pratiques de mise en œuvre de cette Bourse de l'Emploi seront présentés ultérieurement aux représentants du personnel (calendrier, salariés concernés, modalités de mise en place du volontariat...).

La liste et la quantification du nombre de postes ouverts au volontariat seront communiquées ultérieurement. Néanmoins, les principes suivants ont été retenus par les partenaires pour les postes ouverts au volontariat :

- Un système partagé d'analyse des candidatures sera mis en œuvre ;
- Les partenaires s'engageront à un traitement équilibré des candidatures ;
- Ce système de bourse de l'emploi sera mis en place à l'issue de la procédure de consultation.

*a) Synthèse des impacts dans les groupes d'origine*

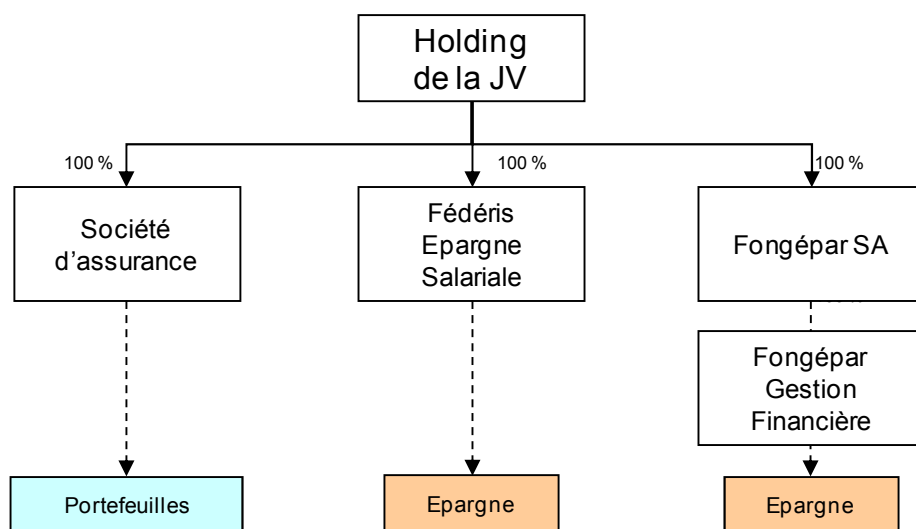
**Les premiers travaux conduisent aux chiffres indiqués ci-dessous :**

	Personnes travaillant à plus de 70% de son temps		Personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps		Personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
	Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	
<b>TOTAL CNP</b>	448,8	460	17,8	36	39,9	<b>506,5</b>
<b>TOTAL Groupe MM</b>	182,9	188	8,5	17	49,2	<b>240,6</b>
<b>Total</b>	<b>631,7</b>	<b>648</b>	<b>26,3</b>	<b>53</b>	<b>89,1</b>	<b>747,1</b>

*Compte tenu de leur situation particulière, les salariés CNP Assurances mis à la disposition de Fongépar SA et de Fongépar Gestion Financière seront transférés de manière conventionnelle bien qu'inclus dans les effectifs travaillant à plus de 70%.*

b) *Présentation détaillée par société d'origine*

**Rappel de la structure de la JV :**



◆ **CNP Assurances**

(i) *Présentation des entités économiques autonomes en fonction des contributions apportées*

Trois métiers sont concernés par le présent projet :

- l'activité Retraite Collective ;
- l'activité Epargne Retraite Individuelle ;
- l'activité Epargne Salariale.

**Activité Retraite collective**

Compte tenu de ses activités, de sa finalité et de son organisation, l'activité retraite collective constitue une entité économique autonome au sens de l'article L.1224-1 du Code du travail qui sera transférée à la nouvelle société d'assurance.

**Activité Epargne Retraite Individuelle**

De la même manière, compte tenu de ses activités, de sa finalité et de son organisation, l'activité d'épargne retraite individuelle constitue une entité économique autonome au sens de l'article L.1224-1 du Code du travail qui sera également transférée à la nouvelle société d'assurance.



**Activité Epargne Salariale (FONGEPAR Epargne salariale et FONGEPAR Gestion Financière)**

▪ **Situation actuelle**

17 salariés concourent aujourd'hui à l'activité de FONGEPAR Epargne Salariale et 21 salariés travaillent au sein de FONGEPAR Gestion Financière. Toutefois, sur le plan juridique, ces salariés sont employés par CNP Assurances et détachés au sein de FONGEPAR Epargne salariale ou Gestion Financière.

▪ **Absence de transfert automatique des contrats de travail**

La mise en œuvre du projet impliquera la cession des titres de FONGEPAR Epargne salariale et FONGEPAR Gestion Financière au profit des nouvelles sociétés d'Epargne salariale et de gestion d'actifs.

Par conséquent, cette opération ne portant que sur le capital de FONGEPAR Epargne salariale et FONGEPAR Gestion Financière, elle n'entraînera pas le transfert des contrats de travail des salariés travaillant pour FONGEPAR Epargne salariale et FONGEPAR Gestion Financière au sein des nouvelles entités.

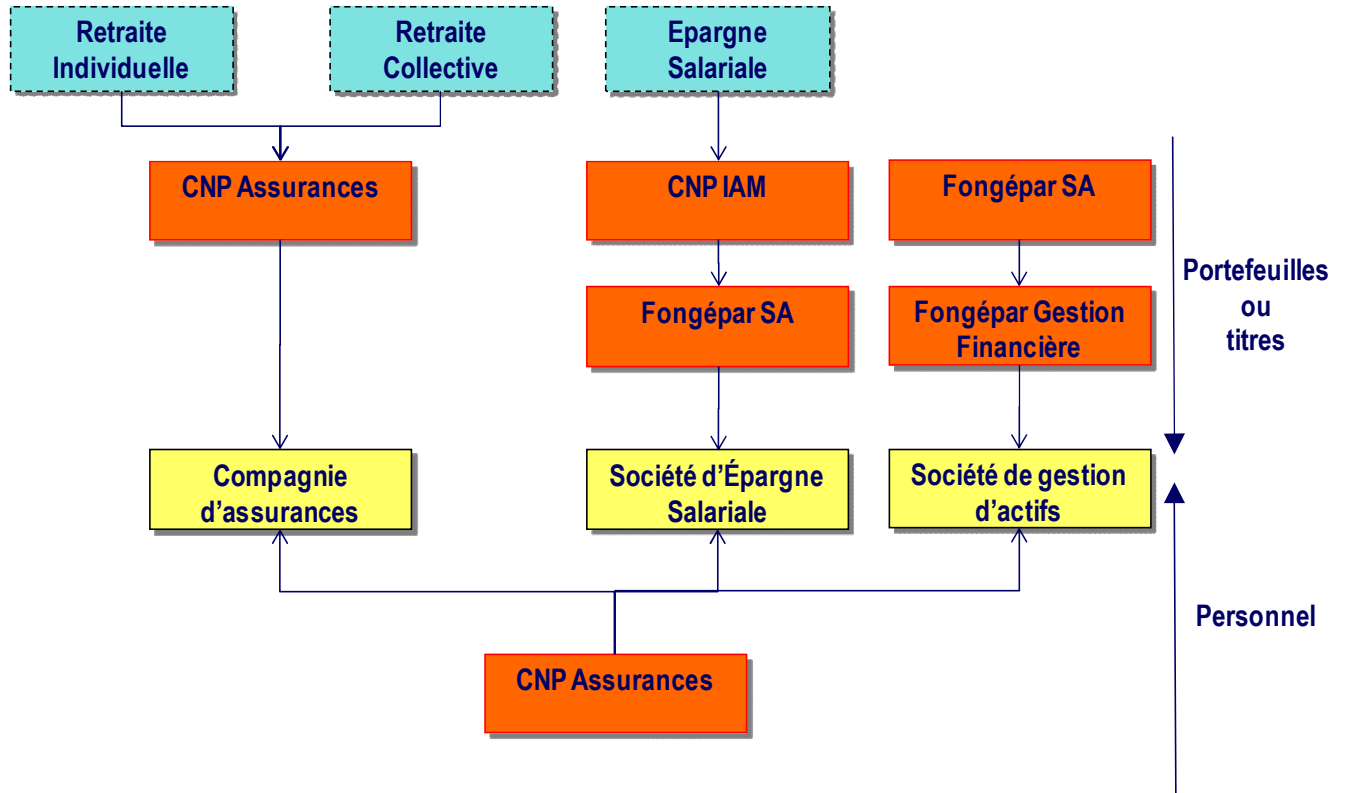
En outre et en tout état de cause, ces salariés ne sont aujourd'hui pas employés directement par FONGEPAR Epargne salariale et FONGEPAR Gestion Financière mais par CNP Assurances et interviennent pour le compte de FONGEPAR Epargne salariale et FONGEPAR Gestion Financière dans le cadre d'un détachement.

Dès lors, ces salariés ne sauraient être transférés de plein droit au sein des nouvelles structures.

Ils se verront donc proposer un transfert volontaire de leur contrat de travail au sein de la société d'Epargne salariale ou de gestion d'actifs.

(ii) Présentation des apports par métiers et par entités de CNP Assurances contribuant à la JV :

Le schéma ci-dessous présente globalement pour CNP Assurances, d'une part les apports en termes de portefeuille ou de titres (cas des sociétés Fongépar), d'autre part les apports en termes de personnel.



(iii) *Identification du personnel concerné par le transfert*

Dans l'organisation CNP Assurances, il a été nécessaire d'identifier, par entité qui apporte et pour chacun des métiers, les services/départements, les collaborateurs qui consacrent aujourd'hui leur activité (temps de travail) aux activités transférés. Ceci a conduit CNP Assurances à établir la typologie suivante :

Retraite collective, hors fonctions transversales

Direction	Structure	Service/unité	Libelle	Personnes travaillant à plus de 70% de son temps		Personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps		Personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
				Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	
<b>Retraite Collective</b>									
AND2	ANAC	ANAC	<b>Direction des Clientèles collectives</b>	4,4	6	1,1	2	2,2	7,7
		ANACC	Direction commerciale					0,8	0,8
		ANACC2	Grands comptes			1,6	3	1,5	3,1
		ANACR1	Service Clients Retraite et Maîtrise d'ouvrage métiers	2,2	3				2,2
		ANACR2	Service technico commercial	1,6	2				1,6
		ANACRA	Unité Clients	7,9	10			1,1	9
		ANACRB	Unité Maîtrise d'ouvrage	4,5	5	0,5	2	0,4	5,4
		ANZN	INPC			0,6	1		0,6
			<b>TOTAL</b>	20,6	26	3,8	8	6	30,4

Epargne Retraite Individuelle, hors fonctions transversales

Direction	Structure	Service/unité	Libelle	Personnes travaillant à plus de 70% de son temps		Personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps		Personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
				Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	
<b>Epargne Retraite Individuelle</b>									
<b>AND2</b>	<b>ANDC</b>	<b>ANDC</b>	<b>Direction du développement commercial</b>					0,5	0,5
		ANDCP	Service ingenierie pédagogique	0,7	1			3,4	4,1
		ANDCR	Qualité de la distribution et ressources commerciales	10,4	12			0,4	10,8
		ANDCV	Service promotion des ventes et relations commerciales					0,2	0,2
		ANDCA	Service processus et pilotage	1	1			0,8	1,8
		ANDC1	DRDC Ouest					0,3	0,3
		ANDC2	DRDC centre est					0,3	0,3
		ANDC3	DRDC sud ouest	1	1			0,3	1,3
		ANDC4	DRDC IDF Picardie					0,4	0,4
		ANDC6	DRDC Nord Est					0,2	0,2
		ANDC7	DRDC Méditerranée					0,3	0,3
		ANDCOM	DR outre mer			0,5	1		0,5
<b>Epargne Retraite Individuelle</b>									
<b>AND2</b>	<b>ANPT</b>	<b>ANPT</b>	<b>Direction réseau CNP Trésor</b>	2,8	3				2,8
		ANPTA	Action commerciale	2	2				2
		ANPTB	Organisation commerciale	3	3				3
		ANPTC	Direction commerciale	12	12				12
		ANPCR	Direction CNP Trésor en régions	323,8	324				323,8
<b>Epargne Retraite Individuelle</b>									
<b>AND2</b>	<b>ANPK</b>	<b>ANPK</b>	<b>Direction marketing</b>					0,7	0,7
		ANPK1	Marketing produits et veille					0,3	0,3
		ANPK11	Marketing études et veille					0,8	0,8
		ANPK12	Marketing produits					1,9	1,9
		ANPK2	Marketing opérationnel					0,5	0,5
		ANPK21	Opérations commerciales			4,2	7		4,2
		ANPK22	Communication Clientèle					2	2
		ANPK23	Outils électroniques et bases de données	2,9	4			0,1	3
		ANPK31	Etudes statistiques clientèles					0,7	0,7
<b>Epargne Retraite Individuelle</b>									
<b>AND2</b>	<b>ANPPI</b>	<b>ANPPI</b>	<b>Pôle partenariats individuels et grand public</b>					0,5	0,5
		ANPNP	Centre nouveaux partenariats	0,8	1	0,7	1	0,6	2,1
<b>TOTAL</b>				360,4	364	5,4	9	15,2	381

Epargne salariale, hors fonctions transversales

Direction	Structure	Service/unité	Libelle	Personnes travaillant à plus de 70% de son temps		Personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps		Personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
				Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	
<b>Epargne Salariale</b>									
AND2	ANZF	ANZF	FONGEPAR	15,8	17				15,8
		ANZF5	Fongepar gestion financière	21	21				21
	ANAC	ANACC1	Petites entreprises	8	8				8
		ANACC2	Grands comptes	4	4				4
	ANDC	ANDC1	DRDC Ouest	1	1				1
		ANDC2	DRDC centre est	1	1				1
		ANDC6	DRDC Nord Est	1	1				1
		ANDC7	DRDC Méditerranée	1	1				1
<b>TOTAL</b>				52,8	54	0	0	0	52,8

*Compte tenu de leur situation particulière, les salariés CNP Assurances mis à la disposition de Fongépar SA et de Fongépar Gestion Financière seront transférés de manière conventionnelle bien qu'inclus dans les effectifs travaillant à plus de 70%.*

Fonctions transversales (1/2)

Direction	Structure	Service/unité	Libelle	Personnes travaillant à plus de 70% de son temps		Personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps		Personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
				Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	
<b>Transversaux</b>									
AND2	AND2	AND2 AND2SG	<b>Développement - Partenariats</b> Secrétariat Général	3	3	0,6	1	0,1 0,1	3,7 0,1
AND1	AND1	ANFH ANFH1 ANFH2 ANFH6 ANFH8	<b>Direction des ressources humaines</b> Service développement professionnel Service gestion des personnels Service formation professionnelle Service responsabilité sociale et développement RH			0,4	1	0,5 0,8 1,2 0,4 0,1	0,5 1,2 1,2 0,4 0,1
AND3	ANFF	ANFF ANFFG	<b>Direction des investissements *</b> Stratégie des placements *			1,5	4	1,6	0 3,1
AND2	ANEA	ANEA ANEA3 ANEA32 ANEA33 ANEA13	<b>Direction Etudes actuarielles et tarification produits</b> Département actuariat clients collectifs Service retraite épargne salariale développement et suivi portefeuille Service retraite régime L441 et suivi portefeuille Service CNP Trésor et partenaires indépendants	3,7	4			0,9 0,2 0,6 0,4	0,9 0,2 3,7 0,6 1
AND3	ANF5	ANF5 ANF51 ANF52 ANF56 ANF57	<b>Service de l'actuariat central</b> Valorisation et mesure des risques Assurances individuelles Systèmes d'information Epargne retraite collective	0,8 2,8	1 3	0,5	1	0,2 0,7 0,6 0,3	0,2 0,7 1,4 0,3 3,3

(\* : en cours d'étude)

Fonctions transversales (2/2)

Direction	Structure	Service/unité	Libelle	Personnes travaillant à plus de 70% de son temps		Personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps		Personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
				Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	
<b>Transversaux</b>									
AND3	ANFC	<b>ANFC</b>	<b>Direction comptable et juridique</b>					0,5	0,5
		ANFCF	Direction comptable France					0	0
		ANFCF1	Comptabilité opérations assurance	2	2	1	3	2,8	5,8
		ANFCF2	Comptabilité actifs financiers					0,1	0,1
		ANFCF3	Comptabilité technique et sociale					0,2	0,2
		ANFCF4 ANFCF5	Etudes comptables Moyens de paiement					0,2 0,2	0,2 0,2
AND3	ANFG	<b>ANFG</b>	<b>Direction de la planification et de la performance</b>					0,2	0,2
		ANFGB	Budget des frais et pilotage des coûts					0,2	0,2
		ANFGB1	Budget et frais					0,8	0,8
		ANFGS	Planification stratégique et performance					0,2	0,2
		ANFGS3	Partenaires collectifs					0,6	0,6
		ANFGS4	Partenaires individuels					0,6	0,6
AND4	AND4	<b>ANFA</b>	<b>Direction des affaires générales</b>			2,5	5	1,5	4
		ANFA1	Direction des affaires juridiques médicales d'assurance	1	1	0,5	1	1,2	2,7
		ANFA5	Direction des achats			1	2		1
AND4	AND4	<b>ANFL</b>	<b>Direction des investissements informatiques</b>					0,3	0,3
		ANFL3	Pôle assurances collectives	1,7	2			0,4	2,1
<b>TOTAL</b>				15	16	8,6	19	18,7	42,3

## ◆ Le Groupe MM

### (i) *Présentation des entités économiques autonomes en fonction des contributions apportées*

#### Les principes

L'entité économique autonome transférée se définit par l'ensemble des moyens matériels et humains affectés à l'activité transférée pour chaque métier concerné par le projet. Ainsi, et dans l'organisation de MM, les entités économiques autonomes transférées ont été identifiées pour chaque métier respectivement de la retraite collective, l'épargne retraite individuelle et l'épargne salariale.

Dans chacun des métiers ci – dessus énoncés, la caractérisation de l'entité économique autonome a nécessité, étant donnée la complexité de l'organisation, d'identifier les différents apports rendus nécessaires, de l'organisation actuelle du Groupe MM, vers l'organisation future de la JV, précisément vers l'entité juridique qui doit accueillir l'entité économique transférée.

Egalement et au regard des moyens humains nécessaires à l'exploitation de l'entité économique autonome transférée, dans l'organisation MM ont été identifiés, pour chacun des métiers et dans les entités concernées, les collaborateurs qui contribuent, de part leur activité à l'exploitation de l'entité économique et dont le transfert est nécessaire afin d'assurer la poursuite de l'exploitation comme l'exigent les règles applicables en cette matière.

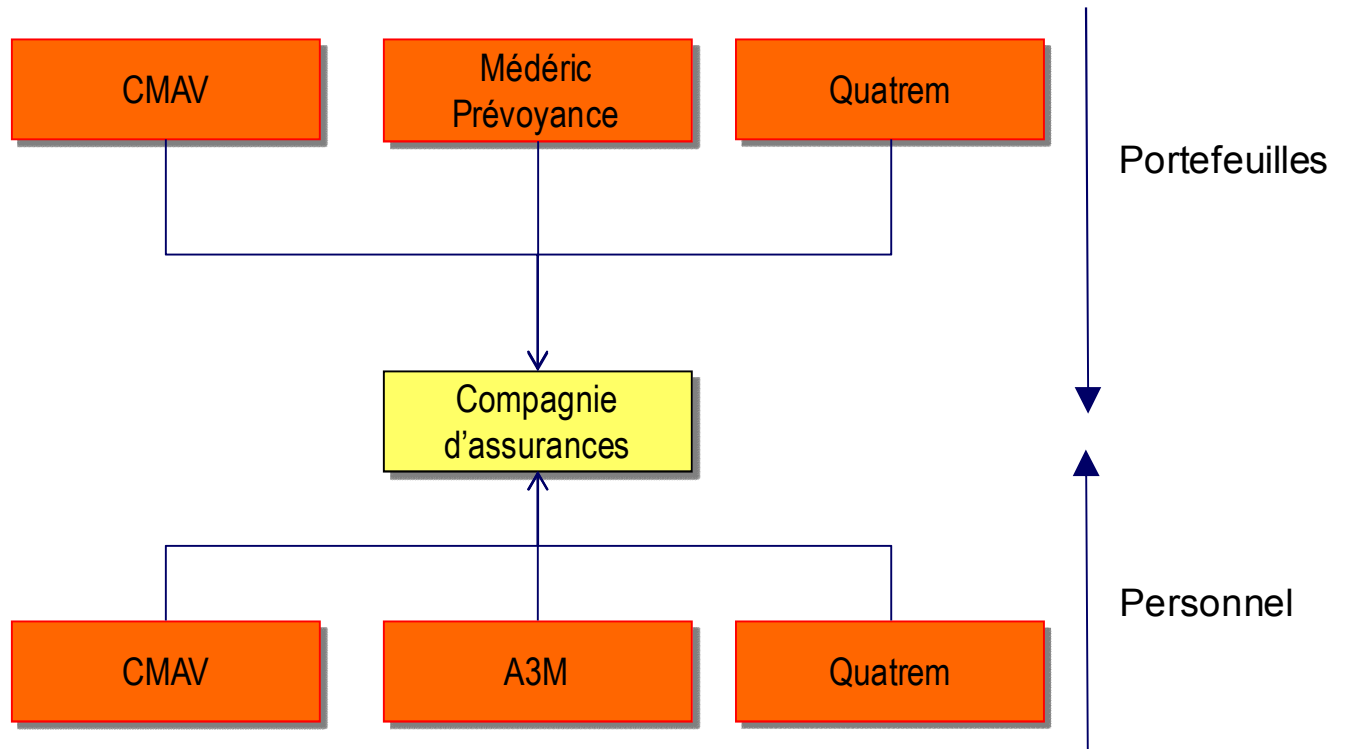
Le tableau de synthèse ci – après « *Présentation des apports par métiers et par entités du Groupe MM contribuant à la JV* » décrit les apports qui doivent être réalisés par les entités du Groupe MM. Il permet de comprendre les contours de l'entité économique autonome dans chacun des métiers concernés.



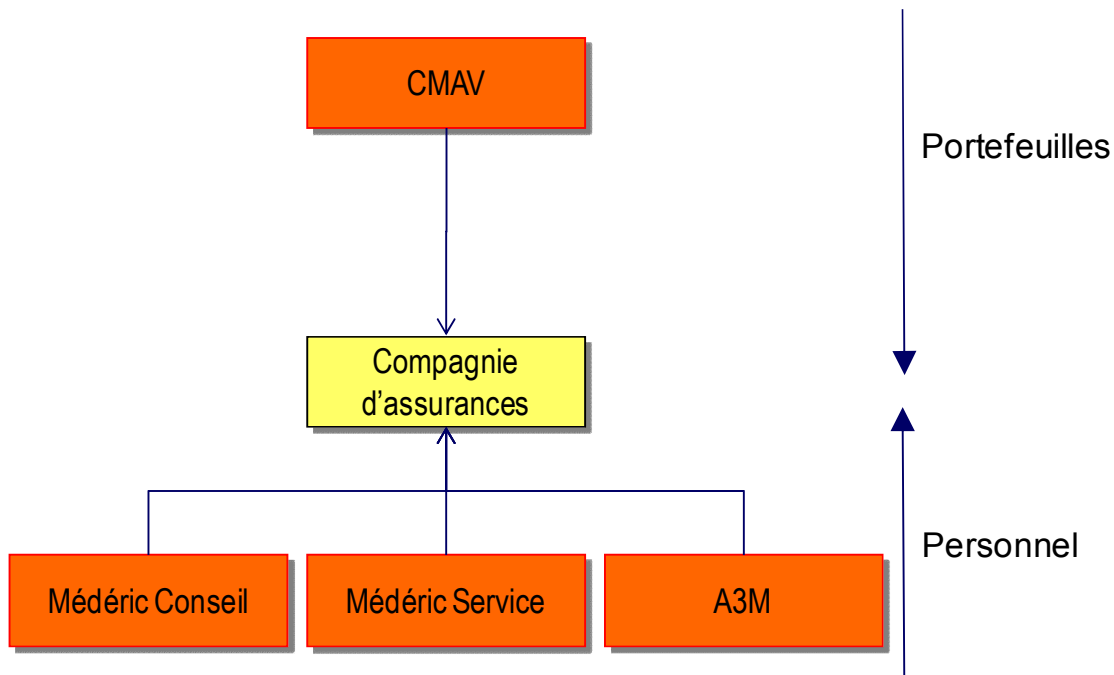
(ii) Présentation des apports par métiers et par entités du Groupe MM contribuant à la JV.

Les schémas ci-dessous présentent par métier, d'une part les apports en termes de portefeuille ou de titres (cas de la société Fédéric Epargne Salariale), d'autre part les apports en termes de personnel. Il est précisé qu'il n'y a pas d'apport de la société de gestion d'actifs. Le détail des apports est établi dans la partie V.2.B au présent document.

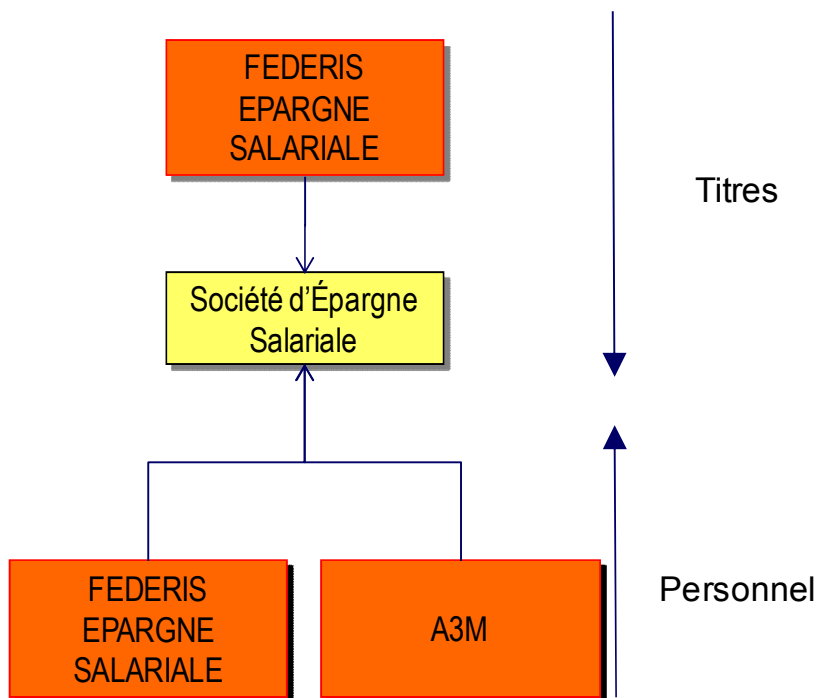
- **Les apports dans le métier de la « retraite collective »**



- **Les apports dans le métier l'« épargne retraite individuelle »**



- **Le cas de l'épargne salariale**



Les titres de la Société Fédérés Epargne Salariale sont apportés à la JV. Celle-ci devient une des deux sociétés d'épargne salariale de la JV, dans sa totalité. Le descriptif juridique détaillé de cette opération est fixé en parties V.1 et V.2. au présent document.

(iii) *Identification du personnel concerné par le transfert*

Dans l'organisation MM, il a été nécessaire d'identifier, par entité, qui apporte et pour chacun des métiers, les services/départements, les collaborateurs qui consacrent aujourd'hui leur activité (temps de travail) aux activités transférés. Ceci a conduit MM à établir la typologie suivante :

Epargne retraite collective et individuelle MM :

<b>ACTIVITE : Retraite collective</b>						
<b>Portefeuille CMAV et Mederic Prévoyance</b>						
SERVICE	entité juridique d'origine	personnes travaillant à plus de 70% de son temps		personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps	personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
GESTION EPARGNE COLLECTIVE (GEL)	A3M	36,5	37			36,5
MISSIONS TRANSVERSES (ERE)	A3M	3,2	4			3,2
PILOTAGE TECHNIQUE (PTE)	A3M	1	1		0,4	1,4
MARKETING OPERAT. & FORMATION (MOF)	A3M				0,9	0,9
COMMERCIAL RESEAU (CRE)	A3M	4	4			4
COMMERCIAL EPARGNE GE (COE)	A3M	3	3			3
EPARGNE COLLECTIVE (EPC)	A3M	2	2			2
RESEAU (RIF)	A3M	6	6			6
POLE MOA (MPR)	A3M				1,35	1,35
<b>TOTAL</b>		<b>55,7</b>	<b>57</b>		<b>3</b>	<b>58</b>
<b>ACTIVITE : Individuelle</b>						
MARKETING OFFRE INDIVIDUEL (MOI)	A3M	1	1			1
MARKETING OPERATIONNEL (MOP)	A3M				1,5	1,5
RESEAU (RCA)	A3M	8	8			8
MEDERIC CONSEIL	MEDERIC CONSEIL	41	41			41
GESTION CONTRAT COLLECTIF (GCI)	A3M	6	6		0,85	6,85
MEDERIC SERVICES	MEDERIC SERVICES	8	8			8
MOA INFORMATIQUE ET PROCESSUS (MIP)	A3M				0,8	0,8
<b>TOTAL</b>		<b>64</b>	<b>64</b>		<b>3</b>	<b>67</b>
<b>FONCTIONS TRANSVERSALES EPARGNE RETRAITE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE (A3M)</b>						
JURIDIQUE ET FISCAL					0,6	0,6
AUDIT					-	-
COMMUNICATION	A3M				0,5	0,5
CONTRÔLE DE GESTION	A3M				0,4	0,4
COMPTABILITE	A3M				6,8	6,8
RESSOURCE HUMAINE	A3M				6,0	6,0
MOYEN GENERAUX					2,0	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>A3M</b>				<b>12</b>	<b>12</b>

Epargne retraite collective Quatrem :

<b>ACTIVITE EPARGNE RETRAITE COLLECTIVE : Portefeuille QUATREM</b>							
	entité juridique d'origine	personnes travaillant à plus de 70% de son temps		personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps		personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
<b>ETABLISSEMENTS DE PARIS</b>							
<b>Présidence</b>	QUATREM					3,2	3,2
<b>Direction financière</b>	QUATREM					0,4	0,4
<b>Souscription</b>	QUATREM	8,0	8,0				8,0
<b>Département marketing</b>	QUATREM						-
Direction	QUATREM					0,35	0,4
Marketing Offre	QUATREM	2,0	2,0			0,35	2,4
Marketing opérationnel et communication	QUATREM					3,15	3,2
Marketing amont	QUATREM					1,4	1,4
<b>Direction Technique</b>	QUATREM						-
Direction	QUATREM					0,3	0,3
Juridique	QUATREM			1	2		1,0
Inventaire	QUATREM	2,0	2	1	2		3,0
Etudes et réassurance	QUATREM	1,0	1	0,5	1		1,5
Financier Back Office	QUATREM	2,0	2	2	4	1,5	5,5
Comptabilité	QUATREM	0,8	1	2	4	1,5	4,3
<b>Direction Opérations et Moyens</b>	QUATREM						-
Direction	QUATREM					0,3	0,3
Département Opérations Clients	QUATREM						-
Service retraite	QUATREM	33,4	37				33,4
Service clients	QUATREM					2,8	2,8
Equipe volante	QUATREM			2	4		2,0
Département I et O	QUATREM					9,66	9,7
Département RH et moyens	QUATREM					3,8	3,8
<b>STRASBOURG</b>							
Direction	QUATREM					0,4	0,4
Département opération client	QUATREM					2,1	2,1
Technique et juridique	QUATREM					0,5	0,5
<b>TOTAL</b>		<b>49,2</b>	<b>53,0</b>	<b>8,5</b>	<b>17,0</b>	<b>31,7</b>	<b>89,4</b>

Epargne salariale :

<b>ACTIVITE EPARGNE SALARIALE</b>						
	entité juridique d'origine	personnes travaillant à plus de 70% de son temps		personnes travaillant entre 50% et 70% de son temps	personnes travaillant à moins de 50%	TOTAL ETP
Tout service	FES	12	12			12
Détachés A3M chez FES	A3M	2	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>14,0</b>	<b>14,0</b>			<b>14,0</b>

L'ensemble des personnels est transféré dans la société d'assurances à l'exception des personnels de Fédéris Epargne Salariale qui restent chez FES et des personnes d'A3M détachées chez FES qui rejoignent FES.

## 2. Incidences sur le statut collectif

Les opérations de rapprochement envisagées vont entraîner des changements sur le plan collectif, puisque les nouvelles sociétés regrouperont des salariés régis par des statuts collectifs différents. La mise en œuvre de ce projet donnera lieu à l'application des règles spécifiques applicables en la matière et décrites ci-après.

La situation conventionnelle des salariés transférés demeurera dans un premier temps identique à celle dont ils bénéficient aujourd'hui. Une négociation spécifique sur l'élaboration d'un nouveau statut social sera engagée ultérieurement.

Dans un souci de cohérence et afin de permettre une égalité de traitement entre tous les salariés concernés, les règles explicitées ci-après s'appliqueront à l'ensemble des salariés dont le contrat de travail aura été transféré au sein des nouvelles structures quelle que soit la modalité juridique de ce transfert (application de l'article L. 1224-1 ou transfert conventionnel).

### A. Les accords d'entreprise

Conformément aux dispositions de l'article L. 2261-14 du Code du travail, les accords collectifs applicables seront, vis-à-vis des salariés dont le contrat de travail serait transféré, automatiquement mis en cause du fait du transfert.

Les salariés dont le contrat de travail sera transféré continueront néanmoins à bénéficier temporairement des conventions et accords de leur société d'origine.

Ainsi, les conventions et accords dont ils bénéficiaient avant leur transfert, continueront à s'appliquer aux salariés transférés pendant la durée correspondant au préavis de dénonciation prévu par l'accord collectif (à défaut de précision, un préavis de 3 mois sera observé). Au terme de ce préavis, ces conventions et accords continueront à s'appliquer pendant une durée maximale de 12 mois. Par conséquent, et sauf à ce qu'un accord de substitution soit conclu avec les partenaires sociaux, les accords collectifs dont bénéficient aujourd'hui les salariés continueront à s'appliquer aux salariés transférés pendant une période transitoire généralement égale à 15 mois minimum (3+12).

Pendant cette période, la Direction et les délégués syndicaux des nouvelles entités engageront des négociations afin d'adapter les dispositions conventionnelles dont bénéficient les salariés et de conclure un accord de substitution.

A l'issue de la période transitoire, si aucun accord collectif de substitution n'a été conclu, les anciens accords collectifs cesseront de s'appliquer. Cependant, dans ce cas, les salariés continueront néanmoins de bénéficier des avantages individuels acquis.

### B. Les usages et engagements unilatéraux

Conformément à la jurisprudence, les usages et engagements unilatéraux seront automatiquement transférés au sein des nouvelles sociétés et par conséquent, les salariés transférés continueront à en bénéficier dans les mêmes conditions qu'actuellement. Le cas échéant, une négociation collective pourra également être engagée sur ce point pour harmoniser les différents statuts sociaux.

## **C. Conventions collectives des Sociétés d'assurance et des Inspecteurs d'Assurance**

Le projet Retraite aura pour conséquence à terme d'appliquer à tous les collaborateurs de la JV rejoignant la société d'assurances les trois conventions collectives de branche ::

- La Convention collective des Sociétés d'assurance ;
- La Convention collective des Inspecteurs d'Assurance ;
- L'accord collectif des cadres de Direction de 1993.

Actuellement, les salariés employés par CNP Assurances, Quatrem et Médéric Services sont déjà soumis, en fonction de leur statut, à l'une de ces trois conventions. Le projet Retraite n'aura aucune conséquence à cet égard, sur ces salariés (à l'exception des salariés CNP Assurances, détachés chez Fongépar). Ces trois conventions collectives de branche continueront à leur être appliquées.

Les salariés des autres entités sont aujourd'hui soumis, en fonction de leur statut, à l'une des deux conventions collectives suivantes :

- La Convention collective des IRC (cas d'A3M et CMAV) ;
- La convention collective des sociétés de courtage (cas de Médéric Conseil).

Ils se verront appliquer les conventions collectives de la société d'assurances.

## **D. Convention collective des sociétés financières**

Le projet Retraite aura pour conséquence à terme d'appliquer à tous les collaborateurs de la JV rejoignant les sociétés d'épargne salariale et la société de gestion d'actifs la convention collective nationale des sociétés financières.

Les salariés CNP Assurances, anciennement détachés chez Fongépar et ayant rejoint la JV se verront appliquer cette convention.

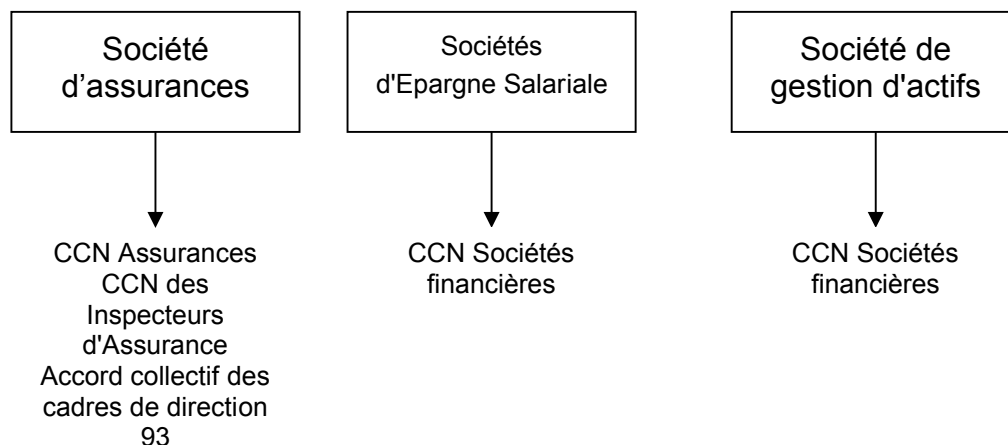
Les salariés d'A3M, anciennement détachés chez Fédéris Epargne Salariale et ayant rejoint la JV ainsi que les salariés de Fédéris Epargne Salariale se verront également appliquer cette convention.

Néanmoins, les salariés continueront à bénéficier de leur Convention collective d'origine pendant une période transitoire conformément à l'article L2261-14 du Code du travail.

A cet égard, il convient de rappeler que les salariés transférés se verront appliquer, sauf accord de substitution, leur ancienne convention collective ainsi que la convention collective applicable à leur nouvel employeur pendant la période de survie provisoire. Ils bénéficieront alors, catégorie d'avantages par catégorie d'avantages, des dispositions de la convention collective la plus favorable.

Pendant cette période, des négociations seront engagées afin de parvenir à la conclusion d'un accord d'harmonisation.

## E. Synthèse des conventions collectives applicables dans la JV



### 3. Incidences sur le lieu de travail

Compte tenu de l'ambition du projet, il sera à terme indispensable d'envisager une localisation géographique unique des différents salariés sédentaires employés par les nouvelles sociétés d'assurance, d'épargne salariale et de gestion d'actifs. A cet égard, un regroupement géographique concourra à la réalisation de la stratégie des partenaires et par conséquent au renforcement de leur positionnement vis-à-vis de la concurrence. Ceux-ci cherchent, en effet, à créer une nouvelle structure dotée de sa stratégie propre. Dès lors, cette unité de lieux participera à l'égard des tiers, à la présentation d'une offre claire, unique et cohérente.

Dans cette perspective, des études et des recherches seront menées par les partenaires pour trouver une implantation commune, située dans Paris intra-muros ou 1ère couronne, qui permettra d'accueillir les collaborateurs concernés et ainsi favoriser la transversalité, la coopération et la complémentarité indispensable à la pleine réussite de ce projet.

D'ores et déjà les principes sont les suivants :

- Au lancement opérationnel, les salariés de la JV travailleront sur leur lieu de travail actuel ;
- Un regroupement des salariés de la JV sur un même lieu physique (hors localisations régionales) aura lieu dans un deuxième temps.

Ce regroupement ne concernera que le personnel sédentaire, à l'exclusion des commerciaux. Aujourd'hui, ce personnel sédentaire est principalement situé :

- Sur différentes localisations à Paris ;
- A Saint Quentin en Yvelines ;
- A Angers.

Concernant le personnel issu du Groupe MM, les mutations géographiques liées à ce regroupement se feront dans le respect des bassins d'emploi.

### 4. Conséquences sur les mandats des représentants du personnel – Mise en place de nouvelles institutions représentatives

L'opération envisagée entraînant un transfert partiel d'activités ne constituant pas des établissements distincts au sens de la représentation du personnel, les mandats des élus transférés cesseront au jour de leur transfert. Dès lors, de nouvelles institutions représentatives seront mises en place au sein des nouvelles sociétés.



## **5. Cas particulier des salariés protégés**

Il convient de rappeler qu'en présence d'un transfert partiel d'activité, comme au cas particulier, le transfert du contrat de travail des salariés titulaires d'un mandat de représentant du personnel est soumis à l'obtention préalable d'une autorisation de transfert de l'inspecteur du travail. Le contrôle de l'inspecteur consiste à vérifier que le salarié intervient bien pour l'entité économique transféré et qu'il ne fait pas l'objet d'une mesure discriminatoire.

Par conséquent, une telle autorisation sera sollicitée auprès de l'inspecteur du travail s'agissant des salariés dont le contrat de travail sera transféré en vertu des dispositions de l'article L. 1224-1 du Code du travail.

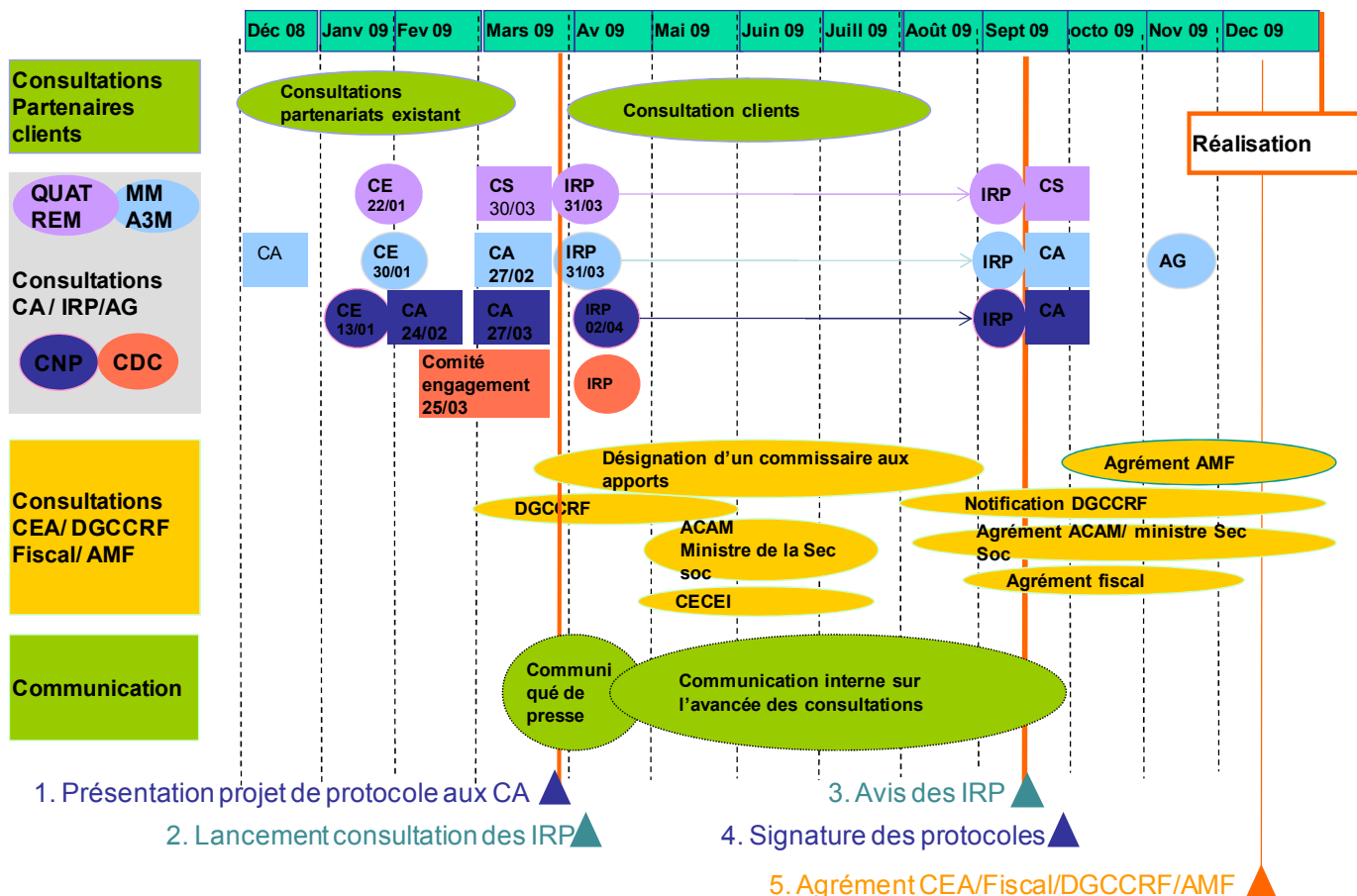
## **6. Situation particulière des fonctionnaires (CNP Assurances)**

Les fonctionnaires détachés au sein de CNP Assurances et concernés par le projet seraient détachés au sein de la nouvelle société d'assurances dans les conditions prévues par le décret du 16 septembre 1985, sur la base d'un arrêté pris par leur administration d'origine.

**VII. Calendrier prévisionnel**

Il est envisagé d'achever la consultation des représentants du personnel à mi-septembre 2009, principalement pour permettre de :

- Travailler sur la définition et les modalités de fonctionnement de la JV au 1er janvier 2010 ;
- Organiser le processus de recrutement sur les postes ouverts au volontariat.



## **Glossaire**

Epargne Retraite Collective : retraite collective et épargne salariale

Retraite collective : dispositifs de retraite souscrits par les entreprises à titre obligatoire (95%) ou facultatif

Epargne Retraite Individuelle : dispositifs d'épargne et de retraite souscrits à titre individuel par les individus : assurance-vie, retraite individuelle (PERP, Rente Viagères Immédiates, ...)