

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX DES GROUPES DU CAC 40

**BAROMETRE CAC 40
2021**



ENJEUX DES GROUPES DU CAC 40

**Rémunération
des dirigeants**

**Engagements
sociaux**

**Régimes de
retraite à
prestations
définies**

**Gestion de fins
de carrière**

Prévoyance



25 rue de Choiseul 75002 Paris
www.galea-associes.eu
01 43 22 11 11

SOMMAIRE

1	MÉTHODOLOGIE ET PANEL	4
2	RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS A FIN 2020 ET PENDANT LA CRISE SANITAIRE ..	5
3	ENGAGEMENTS SOCIAUX	9
2.1	Principaux résultats de l'année 2020	10
2.2	Contexte et actualités	14
	Illustrations.....	16
4	LES RÉGIMES A PRESTATIONS DÉFINIES DITS « ARTICLE 39 »	23
3.1	Le gel des régimes L. 137-11-1.....	24
3.2	Mise en place de dispositifs de substitution	24
5	LA GESTION DES FINS DE CARRIERE	25
6	RÉGIMES DE PRÉVOYANCE DES DIRIGEANTS	27

OBJECTIFS

Ce rapport, basé sur les documents d'enregistrement universel et rapports financiers 2020 des groupes du CAC 40, présente :

- // Les **enjeux économiques des engagements sociaux** à fin 2020, en comparaison avec les chiffres à fin 2019 sur l'ensemble de ces entreprises,
- // Un état des lieux des actions mises en œuvre par les entreprises suite au gel des **régimes de retraite à prestations définies**,
- // Les dispositifs de gestion des fins de carrière mis en place sur l'ensemble du panel,
- // Des chiffres clés sur la rémunération des dirigeants en période de crise sanitaire,
- // Un état des lieux des **dispositifs de prévoyance** proposés aux mandataires sociaux.

1 MÉTHODOLOGIE ET PANEL

Méthodologie

Les éléments présentés dans cette étude sont issus de l'analyse des documents d'enregistrement universel (appelés URD pour *Universal Registration Document*) des groupes du CAC 40 au **31/12/2020**.

Ce document a été instauré par le règlement européen « Prospectus 3 » entré en vigueur au 21 juillet 2019 en remplacement du Document de référence. Il décrit

l'organisation et l'activité de l'émetteur, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives, sa structure de gouvernance et fournit des informations plus précises sur la stratégie, les facteurs de risque et l'actionnariat par rapport au Document de référence.

Les montants présentés couvrent le périmètre de tous les salariés des groupes concernés, en France et à l'étranger.

Panel de l'étude

Les chiffres présentés dans cette étude ont été déterminés sur la base de la composition de l'indice CAC 40 au 31/12/2020.

Les évolutions à noter dans notre panel par rapport à l'année précédente sont le remplacement de **TechnipFMC** par **Wordline** (en mars 2020), de **Sodexo** par **Teleperformance** (en juin 2020) et d'**Accor** par **Alstom** (en septembre 2020).

La composition de l'indice a évolué en début d'année 2021 avec la création de Stellantis par Groupe PSA et Fiat Chrysler le 16 janvier. Groupe PSA a alors cédé sa place à Stellantis dans l'indice.

Le panel de l'étude est ainsi constitué des groupes du CAC 40 suivants :

AIR LIQUIDE	MICHELIN
AIRBUS	ORANGE
ALSTOM (***)	PERNOD RICARD
ARCELORMITTAL	GROUPE PSA
ATOS	PUBLICIS GROUPE
AXA	RENAULT
BNP PARIBAS	SAFRAN
BOUYGUES	SAINT GOBAIN
CAP GEMINI	SANOFI
CARREFOUR	SCHNEIDER ELECTRIC
CRÉDIT AGRICOLE	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
DANONE	STMICROELECTRONICS
DASSAULT SYSTÈMES	TELEPERFORMANCE (**)
ENGIE	THALES
ESSILOR	TOTAL
HERMÈS INTERNATIONAL	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD
KERING	VEOLIA
LEGRAND	VINCI
L'OREAL	VIVENDI
LVMH	WORLDLINE (*)

(*) a remplacé TECHNIPFMC le 23/03/2020

(**) a remplacé SODEXO le 22/06/2020

(***) a remplacé ACCOR le 21/09/2020

2 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS A FIN 2020 ET PENDANT LA CRISE SANITAIRE

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux doivent être rendus publics immédiatement après la

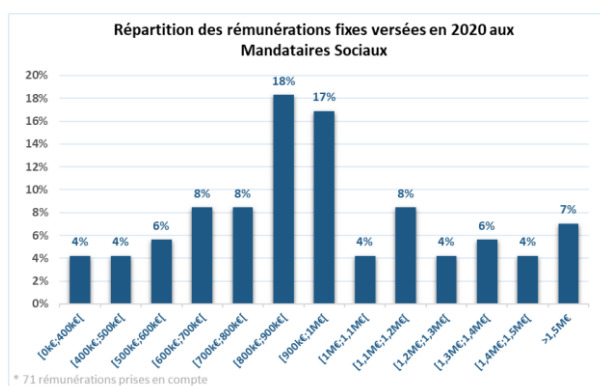
réunion du conseil les ayant arrêtés. » La rémunération, définie ici au sens large, s'entend y compris régimes complémentaires de prévoyance (décès, arrêt de travail, santé).

La rémunération des dirigeants en 2020 et en période de crise sanitaire

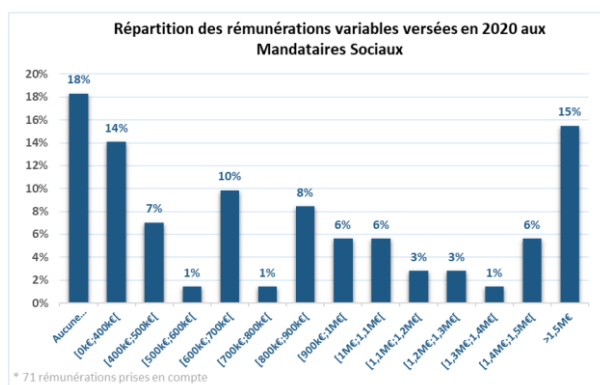
Rémunération fixe et variable

Les documents d'enregistrement universel de notre panel communiquent notamment les montants de rémunérations fixe et variable des dirigeants, suivant les recommandations du Code AFEP/MEDEF. **85 rémunérations de dirigeants du CAC 40 ont ainsi été collectées.**

Plus de la moitié des dirigeants ont une rémunération fixe comprise entre 500k€ et 1M€, allant de 100k€ à 2,8M€.



18% des dirigeants n'ont perçu aucune rémunération variable en 2020, conséquence des baisses consenties pendant la période de crise sanitaire. Un dirigeant a cependant perçu 5,7M€ de rémunération variable cette même année.



Critères de rémunération et de performance

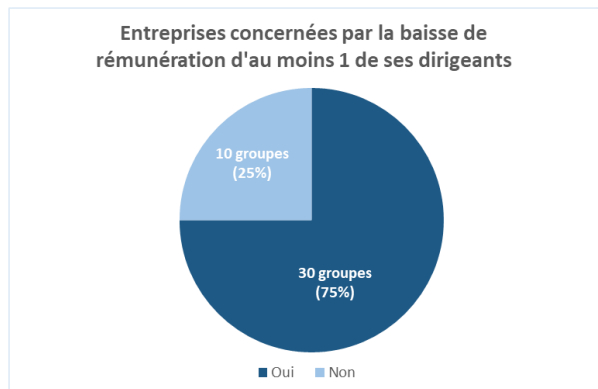
Les critères de performance des dirigeants sont listés dans les rapports annuels, on y trouve fréquemment des critères financiers et quantifiables d'une part, et des critères personnels et qualitatifs d'autre part. Parmi les critères financiers, on retrouve majoritairement la croissance du chiffre d'affaires ou du bénéfice net, la marge opérationnelle/l'excédent brut opérationnel, le flux de trésorerie disponible et le taux de fréquence des accidents du travail. Du côté des critères qualitatifs, il s'agit davantage d'objectifs de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en particulier la santé et la sécurité des collaborateurs, de ressources humaines (politique de diversité, éthique, gestion et développement des talents...), de satisfaction clients ou encore d'innovation. Souvent un critère de gestion de la crise et de l'après-crise a été ajouté dans les critères 2020.

En particulier, les enjeux de développement durable sont évoqués dans les documents d'enregistrement universel et le critère de RSE est bien présent et explicitement notifié dans les critères de rémunération variable. A la marge, ce critère est implicite au travers du critère "Santé et Sécurité" notamment. Plus largement, les groupes abordent les risques extra-financiers et évoquent unanimement leur implication dans la réduction du réchauffement climatique dans leurs documents d'enregistrement universel. Le changement climatique est bien au cœur de la stratégie des groupes du CAC 40.

Baisses de rémunération en 2020

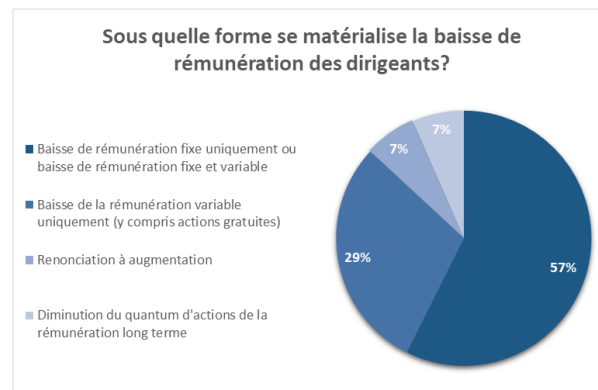
Parmi les groupes du CAC 40, **30 ont évoqué une baisse de rémunération** pour l'un de leurs dirigeants, participant ainsi aux efforts nécessaires pour faire face à cette crise. Au global, **plus de 60 dirigeants sont concernés** par de telles mesures et ont vu leur rémunération réduite en 2020. Les baisses de rémunération n'ont généralement pas été définies en tenant compte du taux d'activité partielle dans l'entreprise et de sa durée mais ont été appliquées sur

une période (trimestre, semestre...), et majoritairement sur l'exercice 2020 (près de deux-tiers des baisses de rémunération). En outre, certains rapports indiquent un report de paiement de la rémunération, en particulier au cours des premiers mois de crise sanitaire.



Cette baisse consentie de rémunération repose sur des assiettes différentes : réduction de la rémunération fixe, réduction de la rémunération variable, renonciation aux actions de performance ou à augmentation. La réduction varie de 2% à 100% de l'assiette. Pour rappel, la recommandation de l'AFEP du 29 mars 2020 demande aux sociétés bénéficiant du dispositif d'activité partielle de réduire d'un quart la rémunération globale des dirigeants au prorata de la durée de recours au dispositif (préconisation par ailleurs reprise par le gouvernement). La durée de recours à l'activité partielle ou la sollicitation de l'aide de l'Etat ne sont pas communiquées dans la majorité des rapports annuels bien que la période de crise sanitaire ait amené de grandes entreprises à avoir recours à l'activité partielle. Parmi le panel, **53% des groupes auraient eu recours au chômage partiel et/ou la sollicitation de l'aide de l'Etat¹**.

Comme certains documents d'enregistrement universel l'ont précisé, quelques-unes de ces économies seront reversées à des fonds de solidarité luttant contre la Covid-19 ou à d'autres dispositifs en lien avec la crise.

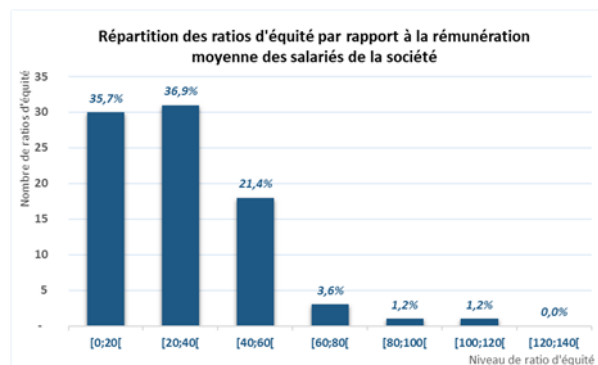


Ratios d'équité

En outre, en 2019, la loi PACTE a introduit l'**obligation pour les sociétés cotées françaises de publier annuellement les rapports entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant et les rémunérations moyenne et médiane des salariés à temps plein de la société**.

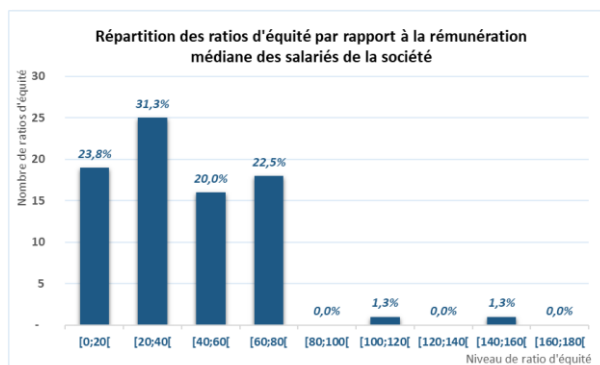
Ces « ratios d'équité » sont présentés dans les rapports des groupes du CAC 40, majoritairement sur le périmètre de la société cotée, mais parfois sur un périmètre plus large et jugé plus pertinent (souvent le périmètre France).

Au travers des 40 documents d'enregistrement universel, plus de 80 ratios d'équité concernant la rémunération des dirigeants sont ainsi partagés.



Exemple de lecture : 36,9% des dirigeants ont une rémunération de 20 à 40 fois la rémunération moyenne des salariés de leurs entreprises

¹ Information recueillie principalement dans les documents d'enregistrement universel, complétée par des communications sur internet



Exemple de lecture : 23,8% des dirigeants ont une rémunération jusqu'à 20 fois la rémunération médiane des salariés de leurs entreprises

[Note : lorsque 2 ratios d'équité sont affichés dans le document d'enregistrement universel, le ratio d'équité sur les salariés de la société cotée a été retenu]

La majorité des ratios d'équité exprimés par référence à la rémunération moyenne des salariés est inférieure à 40. **35,7% de ces ratios sont compris entre 0 et 20**, ce qui signifie que plus d'un tiers des dirigeants a une rémunération jusqu'à 20 fois la rémunération moyenne des salariés à temps plein des sociétés dans lesquelles ils dirigent. **6% de ces ratios sont supérieurs à 60**, quand plus de 10% de ces ratios l'était en 2019.

Plus de la moitié des ratios d'équité, exprimés par référence à la rémunération médiane des salariés, est également inférieure à 40. **31,3% de ces ratios sont compris entre 20 et 40**, ce qui signifie que 31,3% des dirigeants ont une rémunération entre 20 et 40 fois la rémunération médiane des salariés à temps plein des sociétés dans lesquelles ils dirigent. **2,5% de ces ratios sont supérieurs à 80**, quand plus de 10% de ces ratios l'était en 2019.

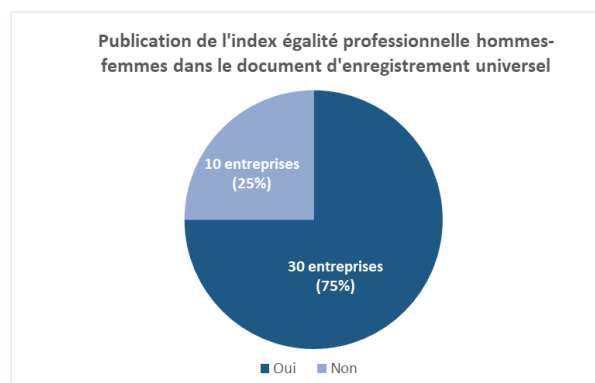
Le niveau des ratios a globalement diminué en 2020, s'expliquant par les baisses de rémunération des dirigeants face à la crise de la Covid-19.

Index de l'égalité professionnelle

Les groupes sont par ailleurs **soumis à la publication de la note de l'index de l'égalité hommes-femmes**. Depuis sa création par la loi dite « Avenir pro » en 2018, les entreprises de plus de 50 salariés ont dû cette année publier leur 3^{ème} index égalité hommes-femmes (H/F)². Si l'échéance de publication a pu en partie être différée de 2 mois en raison de la crise sanitaire³, les entreprises du CAC 40 ont été nombreuses au rendez-vous de la publication de leur index 2020 au 1^{er} mars 2021.

Parmi notre panel, la majorité des groupes mentionne l'index de l'égalité professionnelle dans le document

d'enregistrement universel. Pour les autres, l'information a été recueillie sur le site institutionnel ou le cas échéant, sur le site du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. L'index publié est très largement l'index 2021 au titre de 2020, seulement pour quelques groupes l'index communiqué à fin avril est l'index au titre de 2019. En termes de périmètre, l'index publié est très souvent l'index moyen pondéré (index consolidé) sur les entités françaises. Sont alors considérées les entités de plus de 50 salariés et suffisamment mixtes pour permettre le calcul de l'index. Certains groupes calculent également cet index sur leurs entités à l'international.



Retour sur cette exigence encore récente

L'ensemble des entreprises de plus de 50 salariés doivent procéder au calcul de 4 indicateurs au titre de l'année précédant celle de la publication (index N publié au plus tard le 1^{er} mars N+1) établis à partir de critères sur :

- // L'écart de rémunération ;
- // L'écart d'augmentation individuelle ;
- // Le taux de salariées ayant bénéficié d'une augmentation à leur retour de congé maternité si des augmentations ont été décidées au cours de ce congé pour les autres salariés ;
- // Le niveau de parité parmi les 10 salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations ;

Un 5^{ème} indicateur basé sur l'écart de taux de promotion doit être calculé pour les entreprises de plus de 250 salariés.

Les libellés des indicateurs en témoignent, **il s'agit plus précisément d'un index sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes**, facilement objectivable. Afin d'obtenir un score le plus proche de la réalité, certains éléments de rémunération ne sont pas pris en compte

² 2^{ème} index en date pour les entreprises de moins de 250 salariés.

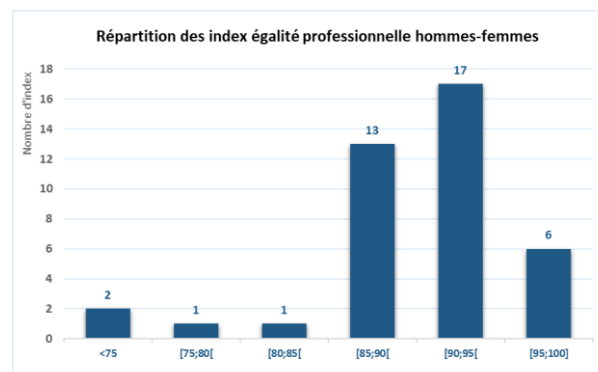
³ Décret n°2021-254 du 10 mars 2021.

tels que les indemnités de départ en retraite, les primes d'ancienneté, les heures supplémentaires ou encore les sommes versées au titre de la participation ou l'intéressement et certains salariés sont exclus du scope de calcul notamment les contrats en alternance, les salariés en pré-retraite, les salariés expatriés.

Sur la base de ces calculs, deux données doivent être communiquées annuellement via une publication sur le site internet, une communication interne (via le Comité Social et Economique) ainsi qu'un envoi à la DIRECCTE (ce dernier est alors plus fourni pour des besoins statistiques) : l'index H/F exprimé sur un total de 100 points ainsi que le score de chacun de ces indicateurs.

La réglementation a instauré un **seuil minimal de 75/100 en-deçà duquel l'entreprise défaille s'expose à des pénalités financières** en l'absence de redressement au terme de trois exercices. La pénalité prononcée par l'autorité administrative peut atteindre 1% de la masse salariale soumise à cotisations sociales. Avant la coercition, la prévention : un score insuffisant déclenche également l'obligation de négocier sur l'égalité H/F au sein de l'entreprise ou sur la programmation d'un rattrapage salarial.

Les index de l'égalité hommes-femmes au sein des entreprise du CAC 40 sont **principalement compris entre 85 et 95** avec une volonté unanime de viser 100 à court ou moyen terme. Le détail des index décliné à travers les 5 indicateurs n'est en revanche que très peu communiqué. Lorsque le détail est présenté, on constate à l'unanimité que les points restants à acquérir se trouvent dans les indicateurs d'écart de rémunération et du niveau de parité parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations. **Ce dernier indicateur constitue la marge de manœuvre la plus importante pour augmenter les index.**



Rappelons que l'année 2020 a été spéciale à tous les points de vue et que les derniers index ont pu être quelque peu perturbés. En effet, comme le précise le ministère du travail dans un Questions-Réponses en ligne, les salariés placés en activité partielle ne doivent pas être pris en compte dans les effectifs de calcul. Les groupes du CAC 40 affichent ainsi « incalculable » pour certains de leurs indicateurs au titre de 2020, s'expliquant par la difficulté d'application de ces indicateurs non adaptés au contexte sanitaire exceptionnel.

Prochaines échéances : la publication d'un rapport commandé par le Gouvernement pour le 1^{er} janvier 2022 afin d'avoir une première idée de l'effectivité de cette exigence d'affichage⁴ et l'arrivée au terme des premières périodes de redressement avec de potentielles premières pénalités financières lors de la prochaine échéance de publication (mars 2022).

L'index de l'égalité hommes-femmes est un des leviers qui s'inscrit dans la politique bien-être au travail visant la satisfaction et l'épanouissement des salariés. Cet index a aussi sa place dans la politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) portant sur des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Enfin, **35 groupes ont mis en œuvre des plans d'attribution d'actions gratuites sur l'exercice 2020**, très majoritairement sous conditions de présence et de performance. Ces actions ont été attribuées à différents niveaux selon les groupes : aux dirigeants et un groupe de salariés défini ou à l'ensemble des salariés mais sous condition de performance interne.

⁴ Art. 104, dernier paragraphe, Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018.

3 ENGAGEMENTS SOCIAUX

Les engagements sociaux provisionnés dans les comptes sont encadrés par la norme comptable internationale IAS19.

Ils concernent les régimes postérieurs à l'emploi, les autres avantages à long terme et les indemnités de cessation d'emploi.

Les chiffres présentés ci-après tiennent compte des régimes en place en France et hors France.

Pour les régimes français en particulier, les engagements sociaux provisionnés (« engagements de retraite ») prennent en compte :

- // Les régimes de retraite supplémentaire à prestations définies communément appelés « retraite chapeau » ;
- // Les indemnités de fin de carrière ;
- // Les médailles du travail ;
- // La participation employeur à la couverture santé des retraités.

Les engagements à l'étranger sont principalement des engagements de retraite.

Discussions de l'IFRIC concernant la norme IAS 19 : vers une reconnaissance de la charge concentrée en fin de période des services rendus ?

En décembre dernier, l'IFRIC, comité en charge de l'interprétation des normes IFRS, s'est réuni concernant l'IAS 19 afin de discuter des **différentes approches de rattachement des droits aux périodes de services rendus pour un régime d'avantages du personnel à prestations définies**. L'approche adoptée concernant la période d'acquisition des droits a son importance puisqu'elle va se traduire pour l'entreprise par un étalement plus ou moins lissé de la charge annuelle au titre des droits en cours d'acquisition.

Les approches analysées par l'IFRIC

Le rattachement des droits à prestations aux périodes de service est traité dans les paragraphes 70 à 74 de la norme IAS 19 à l'appui de plusieurs exemples d'illustration. La norme (§70) préconise de **linéariser les droits sur une période d'acquisition** définie entre deux dates :

1. La date à laquelle les services rendus commencent à générer des droits au titre du régime évalué (même si les droits sont conditionnels à des services futurs) ;
2. La date à laquelle les services rendus cessent de générer des droits supplémentaires significatifs (hors effet des revalorisations futures de salaires).

Pour un régime de type indemnité de départ à la retraite prévoyant une prestation en fonction de l'ancienneté au terme et avec un plafonnement des droits à partir d'une ancienneté donnée, plusieurs approches coexistent et sont décrites dans le document de travail de l'IFRIC :

- // La pratique dite « View A » consiste en un étalement linéaire de l'acquisition des droits entre la date à laquelle l'employé commence à travailler avec l'entité (date d'entrée dans le régime) et la date de départ à la retraite. C'est l'approche la plus répandue en France.
- // La pratique dite « View B » consiste en un étalement linéaire de l'acquisition des droits entre la date d'entrée dans le régime et la date d'atteinte du niveau plafond des droits.
- // La pratique dite « View C » est la méthode prônée par l'IFRIC dans son projet de décision de décembre 2020. Elle consiste à linéariser l'acquisition des droits sur la période précédant l'âge de départ à la retraite, à partir de l'atteinte de l'ancienneté plafonnant les droits.

En termes de rythme d'étalement de la charge liée à un régime à prestations définies, l'approche plébiscitée par l'IFRIC conduirait à concentrer la charge au titre des services rendus en fin de carrière des bénéficiaires du régime. Selon le design des plans, un changement de méthode de reconnaissance des droits acquis en passant de la « View A » à la « View C » pourrait donc se traduire pour les entreprises par une reprise d'une partie des passifs sociaux reconnus sous l'empire de l'ancienne méthode A, puis d'une hausse significative de la charge de services rendus dans le futur, générant plus de volatilité sur le résultat annuel.

Quelle est la suite du projet de décision de l'IFRIC ?

A l'issue de la réunion de décembre 2020, le comité IFRIC a conclu de ne pas soumettre de projet d'interprétation de la norme IAS 19 sur le sujet de l'étalement des droits et a soumis son projet de décision pour commentaires jusqu'au 15 février 2021. Plusieurs lettres de réponses ont été formulées, émanant de cabinets d'audit internationaux et d'associations professionnelles comptables notamment. Entre autres l'ANC (Autorités des Normes Comptables) qui, à l'appui

d'une analyse de la norme IAS 19, exprime un avis favorable à une approche d'étalement de type « View A » à compter de l'entrée du bénéficiaire dans le régime. A l'issue de sa réunion de travail du 20 avril 2021, le comité IFRIC a communiqué sa réponse aux différentes remarques formulées sur son projet de décision et réitère son interprétation des paragraphes 70 à 74 de la norme IAS 19 en faveur de l'approche « View C ». La version finale de son projet de décision (disponible [ici](#)) a été présentée à l'IASB fin mai pour recueillir l'avis du Board. Le sujet reste à suivre dans les prochains temps.

2.1 Principaux résultats de l'année 2020

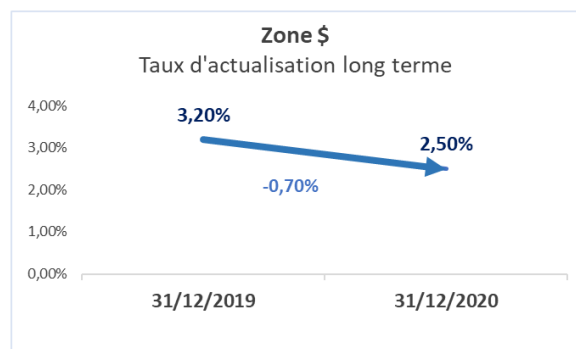
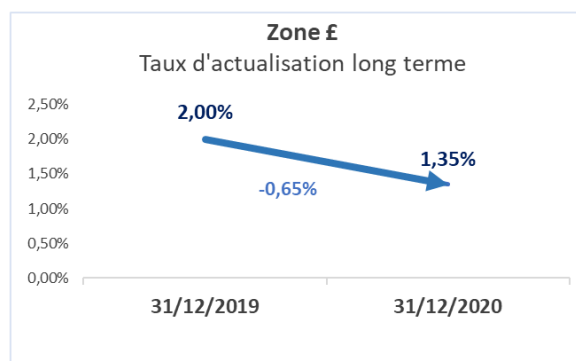
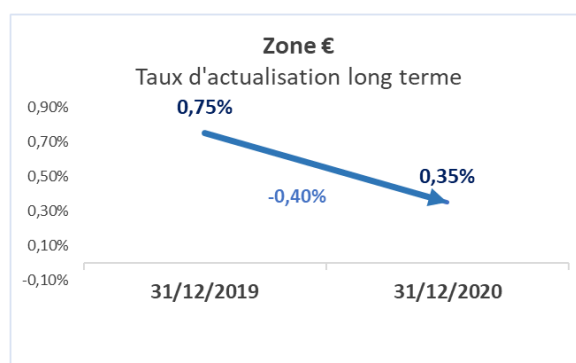
2.1.1 Baisse généralisée des taux d'actualisation en 2020

Les **taux d'actualisation moyens ont baissé significativement** au cours de l'exercice 2020 :

- // Zone Euro : baisse d'environ 0,40% ;
- // Royaume-Uni : baisse d'environ 0,65% ;
- // Zone US : baisse d'environ 0,70%.

La référence des taux et les taux d'actualisation retenus pour le calcul des engagements sont clairement explicités dans les rapports annuels. Les rapports évoquent très largement les taux d'obligations d'État ou, lorsque les marchés sont suffisamment liquides, les taux de rendement d'obligations d'entreprises qualifiées de première catégorie (notation AA ou plus) ayant des maturités similaires aux régimes à la date de clôture pour chaque zone monétaire.

Pour mémoire, sur l'exercice 2019 et par rapport à 2018, les tendances observées étaient une baisse généralisée des taux avec une baisse d'environ 0,80% en zone Euro, 0,75% au Royaume-Uni et 1,05% en zone US.



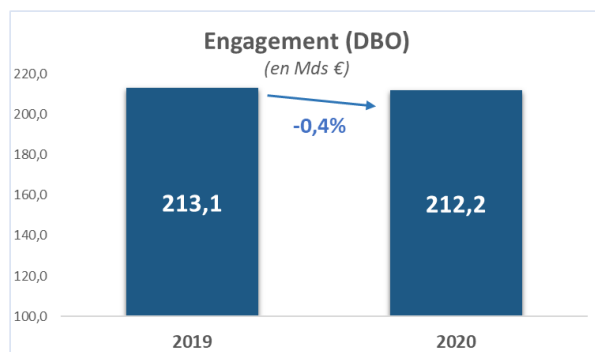
Sur la base du périmètre étudié à fin 2020, **le montant cumulé des dettes de retraite⁵ est stable, avec une légère diminution de 0,4% en 2020.**

Il s'élève à fin 2020 à **212,2Mds€**, contre 213,1Mds€ au 31 décembre 2019 sur le même périmètre (cf. [illustration 1](#)).

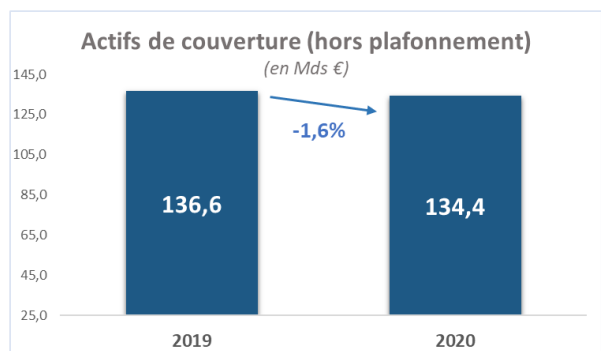
Cette stabilité cache néanmoins de grandes disparités au sein des groupes avec des **variations de dettes de retraite allant de -44% à +27%**. La plus forte baisse est enregistrée par le groupe ArcelorMittal suite à la vente d'ArcelorMittal USA à Cleveland-Cliffs (100% des parts) et la plus forte hausse résulte principalement de l'acquisition d'Ingenico au 1^{er} novembre 2020 par le groupe Worldline.

La dette moyenne par groupe est donc stable, à 5,3Mds€ en 2019 et 2020.

La durée des plans est communiquée par certains groupes, majoritairement entre 10 et 20 ans.



2.1.2 Le taux de financement des régimes a légèrement diminué entre 2019 et 2020

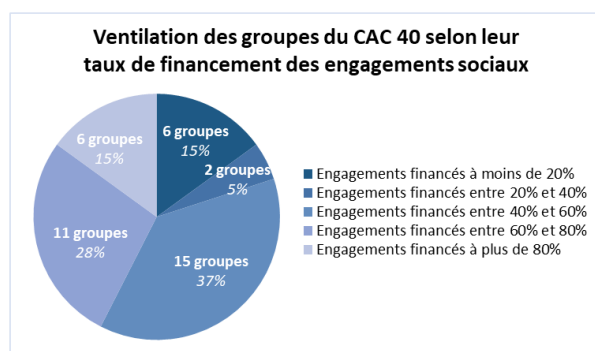
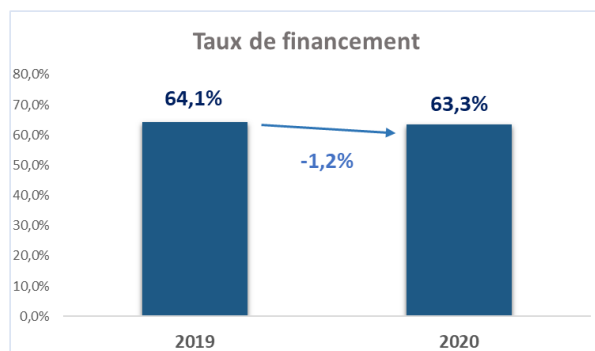


La valeur des **actifs de couverture des engagements de retraite⁶ diminue de 1,6% au global sur l'année.**

A fin 2020, cette valeur s'élève, hors plafonnement de l'actif, à **134,4Mds€**, contre 136,6Mds€ à fin 2019 sur le même périmètre.

Ainsi, le **taux de financement des régimes⁷ reste stable entre 2019 et 2020**, passant de 64,1% à **63,3%** en 2020.

Le taux de financement s'avère très variable en fonction des groupes : il s'élève à plus de 90% pour des groupes comme Pernod Ricard ou Groupe PSA, tandis que des groupes comme Carrefour, Dassault Systèmes, Hermès International, Orange, Teleperformance ou Unibail-Rodamco-Westfield affichent des taux de couverture inférieurs à 20% (cf. [illustration 2](#)).



⁵ Dettes de retraite, ou DBO (Defined Benefit Obligation).

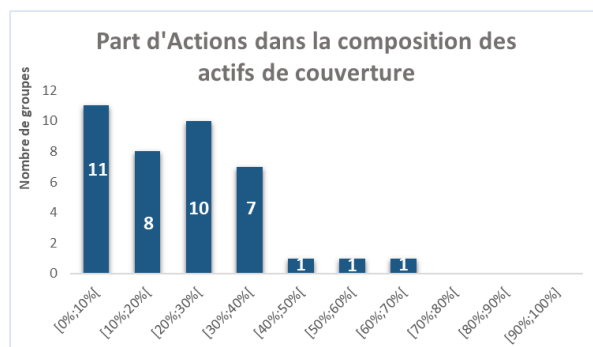
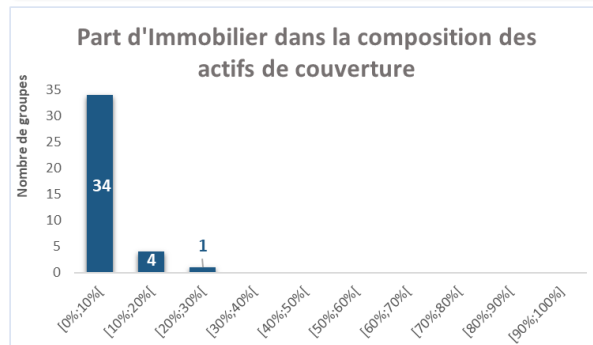
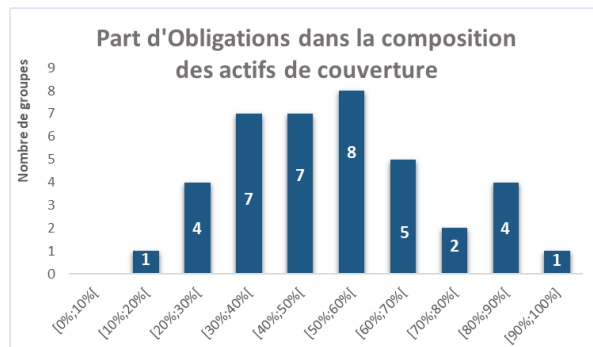
⁶ Externalisation partielle des engagements auprès d'un assureur.

⁷ Rapport entre la valeur de l'actif de couverture et la DBO.

Cette année, les groupes communiquent davantage sur leurs investissements dans les documents d'enregistrement universel. Ainsi, la composition des actifs de couverture est communiquée pour 39 groupes. A fin 2020, elle présente de fortes disparités : la **part d'Obligations varie de 10% à 90%**, la **part d'Immobilier quant à elle ne dépasse pas 23%** et la **part d'Actions peut représenter plus de la moitié** de l'actif de couverture dans certains cas.

On observe ainsi une part faible des investissements dans l'Immobilier et des poids importants dans les Obligations et Actions :

- // 51% des actifs de couverture des groupes avaient une part d'Obligations comprise entre 40% et 70%. En moyenne, 58,7% des actifs de couverture sont investis dans des obligations,
- // 97% des actifs de couverture des groupes avaient une part d'Immobilier inférieure à 20%. En moyenne, les groupes investissent 6,7% de leurs actifs de couverture en Immobilier,
- // 74% des actifs de couverture des groupes avaient une part d'Actions inférieure à 30%. En moyenne, 28,0% des actifs de couverture sont investis dans des actions.



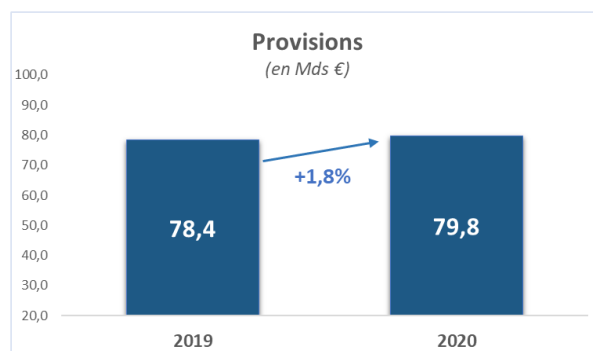
2.1.3 Les provisions d'engagements de retraite représentent environ 8% des capitaux propres

La **provision nette** au titre des engagements de retraite correspond à la différence entre la dette et les actifs de couverture, éventuellement plafonnés.

La **valeur globale de cette provision augmente de 1,8% en 2020**, pour s'établir à **79,8Mds€** à fin 2020, contre 78,4Mds€ à fin 2019 sur le même périmètre.

La provision moyenne s'élève à **2,0Mds€** (cf. [illustration 3](#)).

Les **enjeux** en matière de provisions de retraite sont **très variables** selon les groupes. Au global, ils représentent environ **7,8%** des **capitaux propres** des entreprises du CAC 40 en 2020 (+0,4% par rapport à 2019) (cf. [illustration 4](#)).



A fin 2020, pour Airbus, Thalès et Michelin, les provisions de retraite représentent respectivement 155%, 65% et 28% des capitaux propres, alors que ces provisions représentent moins de 1% des capitaux propres pour Kering et Unibail-Rodamco-Westfield. A fin 2019, elles représentaient respectivement 139%, 52% et 29% des capitaux propres pour Airbus, Thalès et Michelin.

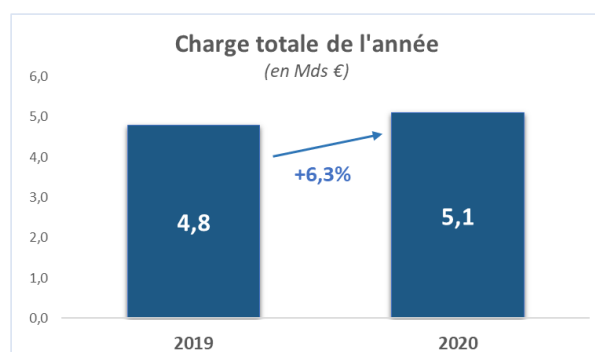
2.1.4 Environ 13,5% du résultat est consacré au financement du coût des engagements de retraite

Le principe : les montants de charges reconnus en **compte de résultat** au titre des engagements IAS19, ou le coût annuel des avantages au personnel, dépendent :

- // Du niveau des engagements (coût des services rendus et coût d'intérêt) ;
- // Du niveau des actifs de couverture (produits d'intérêts) ;
- // Des événements particuliers ayant eu lieu en cours d'exercice (modification de régime, liquidation, etc.).

Sur le périmètre d'étude, **la charge cumulée est en légère hausse en 2020 par rapport à 2019**. Elle s'élève à **5,1Mds€** contre 4,8Mds€ l'année précédente (cf. [illustration 5](#)).

La charge moyenne s'élève à 0,1Md€.



La charge IAS19 représente 13,5% du résultat net des groupes du CAC 40.

Elle est inférieure à 5% du résultat net (en valeur absolue) pour 17 groupes et est supérieure à 50% du résultat net pour 3 groupes : Airbus, ArcelorMittal et Saint Gobain (cf. [illustration 6](#)).

2.2 Contexte et actualités

Le regain d'intérêt pour les structures FRPS à l'heure de la loi PACTE

Dans le but de **dynamiser le marché de l'épargne retraite tout en visant le soutien au financement de l'économie à long terme**, les pouvoirs publics français ont promu les FRPS qui sont des fonds de retraite professionnelle supplémentaire. Ils constituent la **traduction française des Institutions de Retraite Professionnelle** (IRP), véhicules dédiés à la retraite professionnelle au sein de l'Union Européenne.

Les FRPS proposent non seulement un cadre réglementaire favorable à la gestion des engagements de retraite supplémentaire mais aussi un référentiel prudentiel adapté, là où Solvabilité II peinait à tenir compte des spécificités des portefeuilles à longue durée. De plus, avec la transposition de la directive IORP 2 grâce à la Loi Pacte, le champ de compétence des FRPS a été élargi à la retraite supplémentaire non professionnelle, permettant ainsi d'intégrer des contrats de groupe à adhésion facultative comme les PERP ou les nouveaux PER individuels.

L'alternative FRPS regagne en intérêt après un démarrage modeste dans un contexte de taux durablement bas qui continuent d'exercer de fortes contraintes sur la rentabilité et la solvabilité des engagements en euros. Les FRPS sont une première solution dans la mesure où la diversification du fonds en euros au travers de **classes d'actifs plus risqués se retrouve moins pénalisée dans le cadre prudentiel FRPS** que dans le cadre Solvabilité 2. Ce cadre de gestion dédié à la retraite devrait donc permettre aux acteurs du marché faisant ce choix stratégique de tirer parti des

performances des marchés actions et immobilier sur le long terme pour **améliorer les espérances de rendement et in fine les revalorisations accordées aux assurés et souscripteurs**.

Par ailleurs, la Loi Pacte joue indéniablement un rôle d'accélérateur dans cette dynamique de marché, dans le sens où elle est venue parachever le dispositif FRPS en faisant converger les objectifs de la réforme des produits d'épargne retraite avec ceux de la réforme des structures accueillant ces produits. Un de ces objectifs communs : la **protection accrue des souscripteurs et des épargnants au travers d'engagements cantonnés**. En effet, les contrats de retraite sont logés au sein de comptabilités auxiliaires d'affectation ou cantons légaux auxquels un privilège spécial est associé pour les créanciers dans le but de préserver leurs droits en cas de faillite de l'organisme assureur. Par ailleurs, la relation aux souscripteurs se trouve renforcée au travers de l'introduction de comités de surveillance, veillant à la bonne exécution des contrats collectifs dénombrant plus de 5.000 adhérents. Plusieurs rapports de gestion doivent être mis à disposition dont le rapport triennal sur la politique de placements et les risques techniques et financiers du FRPS.

En synthèse, les structures FRPS dédiées à la retraite supplémentaire peuvent répondre aux besoins des entreprises et de leurs salariés tout en s'alignant sur les objectifs visés par la réforme PACTE : s'équiper de dispositifs performants gérés dans un cadre protecteur.

La négociation collective : une dynamique confirmée dans les entreprises et les branches

La négociation collective n'est pas restée confinée, le millésime 2019⁸ confirmant et amplifiant les tendances observées en 2018⁹.

On peut y voir le résultat de la bonne prise en main par les acteurs sociaux du nouvel environnement juridique mis en place dans le cadre des Ordonnances Macron qui ont opéré une réforme en profondeur du droit du travail. Les Partenaires sociaux se doivent d'organiser sujet par sujet la bonne articulation entre les **deux niveaux de négociation : branche et entreprise**. Les évolutions constatées paraissent répondre à l'esprit des textes, les niveaux branche Vs entreprise apparaissant plus complémentaires qu'antinomiques.

La progression la plus significative concerne les plus petites entreprises. De leur côté, les accords de branche ont évolué dans une certaine stabilité, la barre symbolique des 1000 accords étant toutefois franchie. Il est notable de relever que les branches s'attachent à mieux prendre en compte les contraintes des très petites entreprises (TPE).

Au-delà de l'édiction de normes, **la branche se positionne de plus en plus comme conseil** auprès des entreprises de son secteur.

La protection sociale est plus que jamais un thème qui atteste de la vitalité des branches au moment où ces dernières poursuivent leurs restructurations. Au contraire des négociations sur la prévoyance collective pour lesquelles les Partenaires sociaux privilégient les accords de branche, les négociateurs estiment plus pertinent de traiter la question de l'épargne salariale au niveau de l'entreprise.

S'agissant du niveau national, l'année 2019 fait ressortir deux ANI importants concernant, pour l'un, la retraite complémentaire et, pour l'autre, la prévoyance. Au regard de la vitalité de la négociation d'entreprise et de branche, la tendance actuelle du « législateur paritaire » est de ne pas privilégier ce niveau interprofessionnel et de véritables accords normatifs au plan national¹⁰. L'avenir dira s'il s'agit d'une tendance durable.

⁸ <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/bilan-2019-de-la-négociation-collective-très-forte-augmentation-des-accords-d>

⁹ <http://www.galea-associes.eu/2021/04/ce-qu'il-faut-retenir-de-l'etude-de-la-dares-sur-la-négociation-collective-d'entreprise/>

¹⁰ <https://www.thinktankcraps.fr/pour-un-paritarisme-utile-pour-une-rehabilitation-des-accords-nationaux-interprofessionnels/>

ILLUSTRATIONS

Illustration 1

Des engagements de retraite allant de quelques millions d'€ à 23 Mds€ à fin 2020

Engagements au 31/12/2020

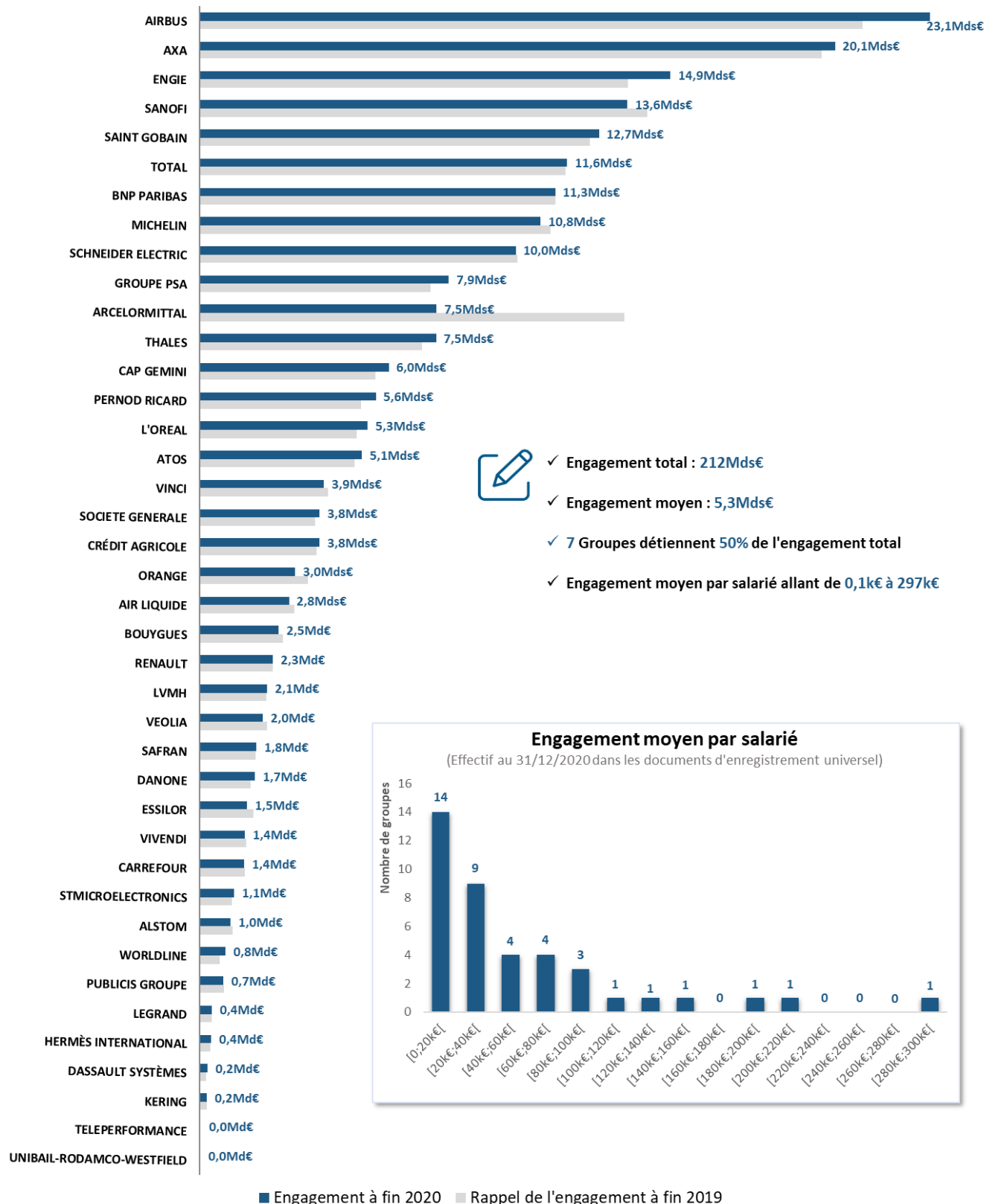


Illustration 2

Des niveaux de financement des régimes de retraite allant de 0 à 94% à fin 2020

Niveau de financement des régimes de retraite au 31/12/2020

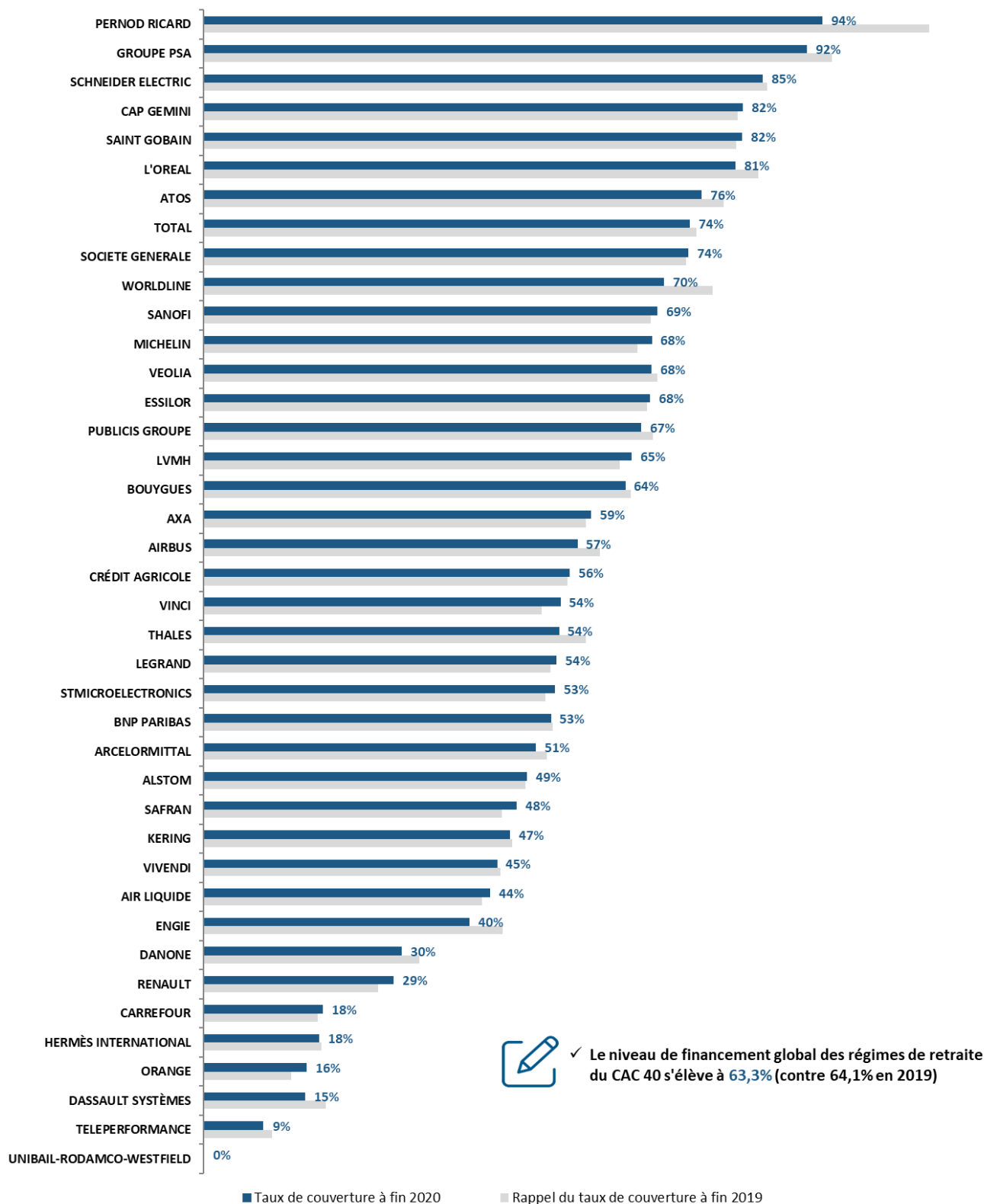


Illustration 3

Des provisions nettes pour les régimes de retraite allant jusqu'à 10,0Mds€ en 2020

Montant des provisions nettes au 31/12/2020

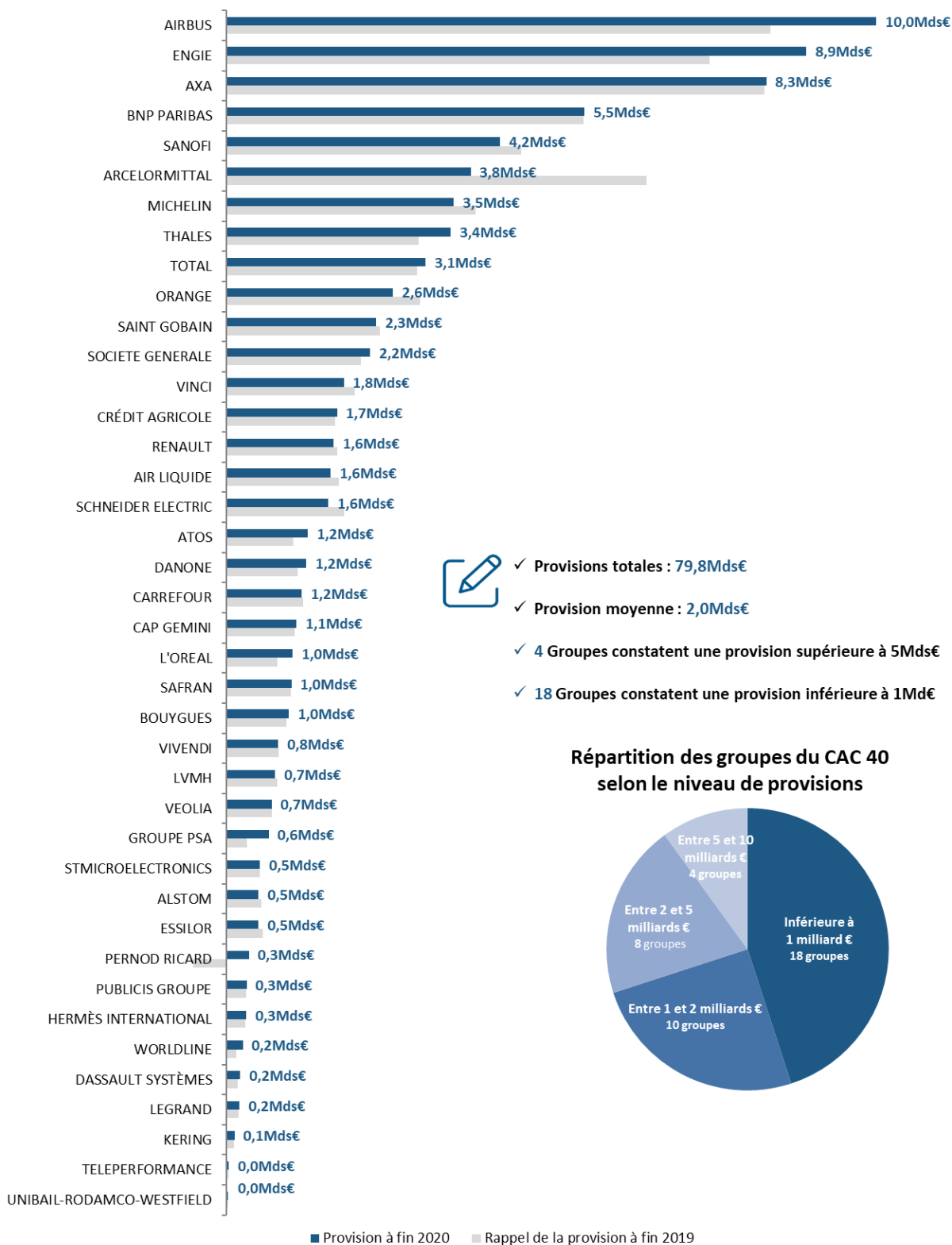


Illustration 4

Des provisions retraite représentant jusqu'à 155% des capitaux propres en 2020

Poids des provisions Retraite dans les capitaux propres au 31/12/2020

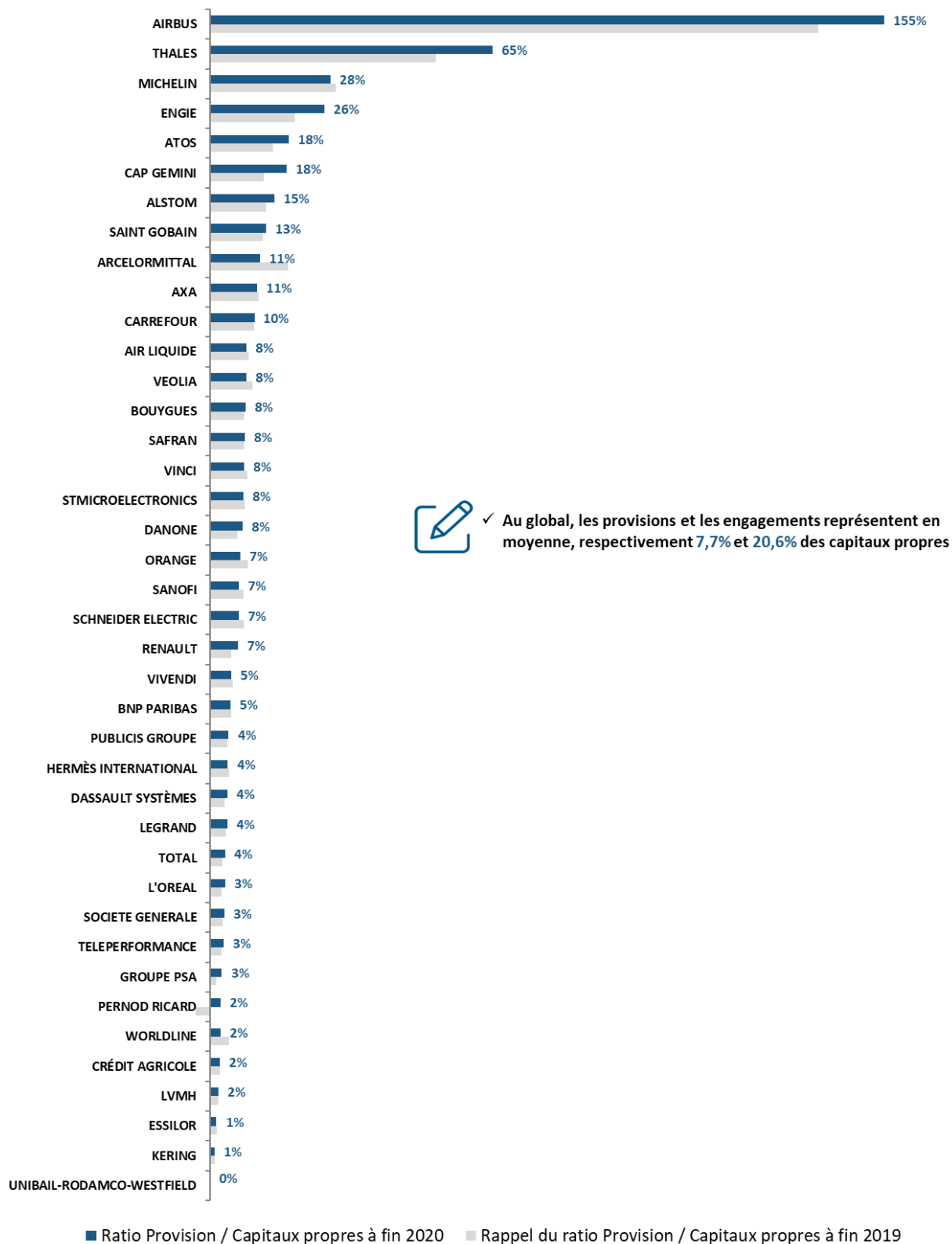


Illustration 5

Coût 2020 des engagements de retraite

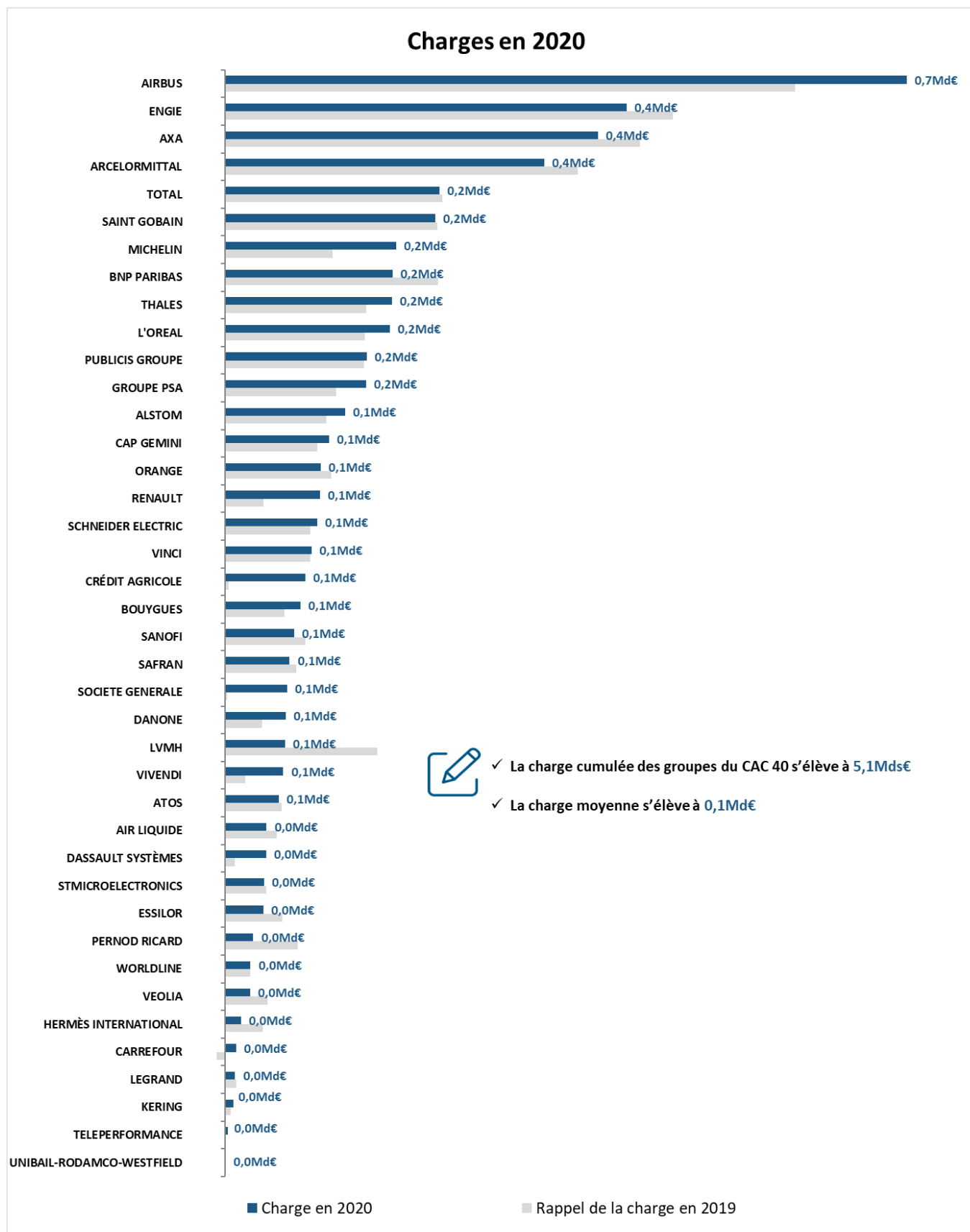
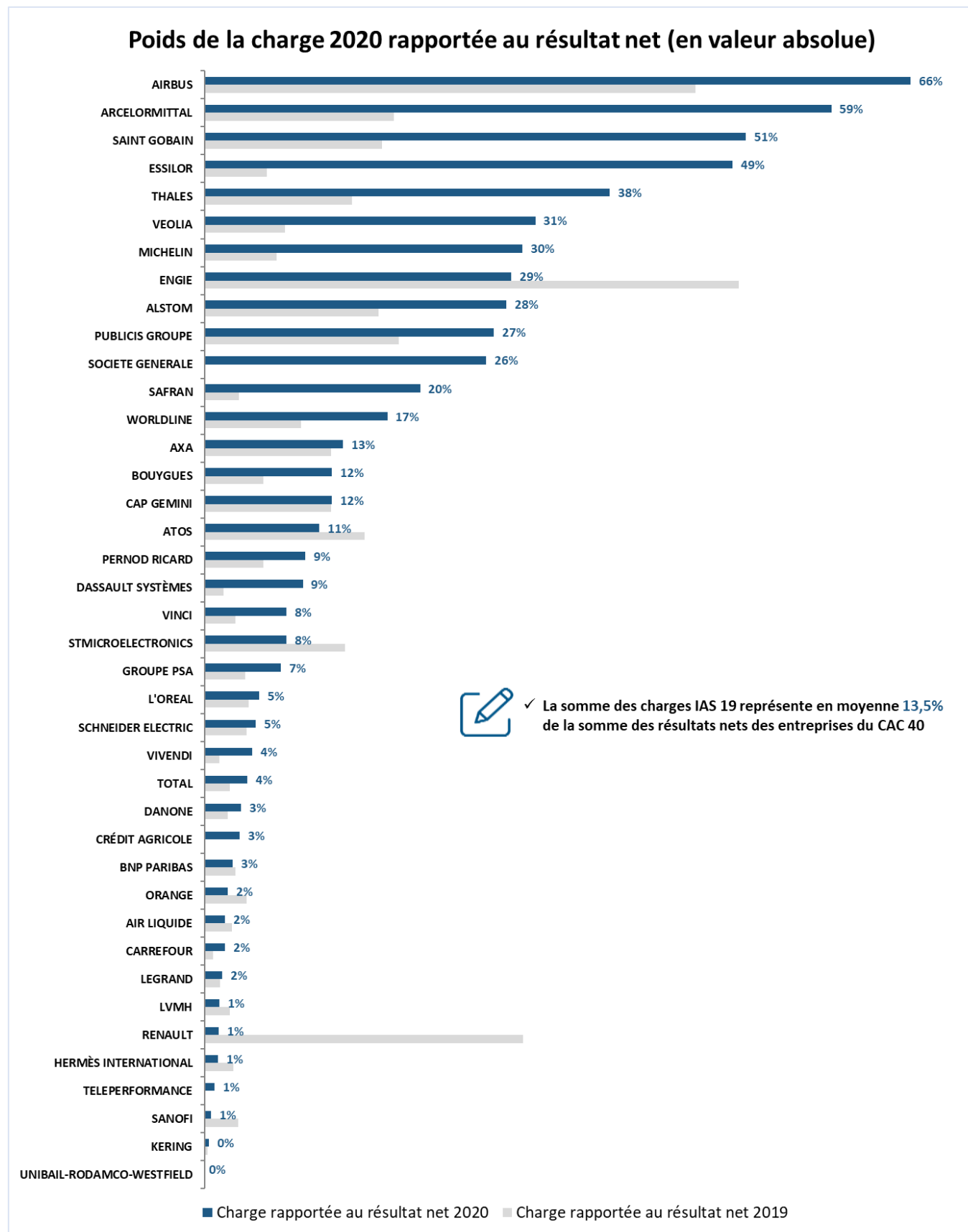


Illustration 6

Poids du coût 2020 des engagements de retraite dans le résultat net (en valeur absolue)



4 LES RÉGIMES A PRESTATIONS DÉFINIES DITS « ARTICLE 39 »

Nouveau régime « Article 39 »

En redessinant l'environnement de l'épargne retraite, le législateur a profité de la loi PACTE pour transposer la Directive Européenne 2014/50/UE et **mettre en conformité les dispositifs de retraite à prestations définies français**.

La Directive Européenne n'étant pas de droit direct, elle a été transposée en droit local par voie d'ordonnance. Les modifications apportées par l'ordonnance concernent tous les régimes de retraite supplémentaire à prestations définies (Article L137-11) à l'exclusion des régimes de retraite à droits aléatoires existants fermés au plus tard le 20 mai 2014.

Ainsi, l'ordonnance n°2019-697 du 3 juillet 2019 :

- // Met fin aux régimes de retraite supplémentaire à droits aléatoires ;
- // Encadre le bénéfice des régimes de retraite supplémentaire à droits acquis (Article L137-11-2) ;
- // Impose des limites à la constitution de ces nouveaux droits acquis et transférables tout au long de la carrière comme au montant des rentes.

Cette dernière a été complétée, au cours de l'année 2020, de 2 instructions. La première vise à préciser les **modalités de cristallisation des droits**, et la seconde vise à préciser les **modalités d'application des dispositions** de l'ordonnance s'agissant de la mise en place des nouveaux régimes de retraite à prestations définies L. 137-11-2. Une **troisième instruction relative au transfert des droits d'un régime aléatoire vers un régime à droits certains est en attente de publication**.

Ainsi, **depuis le 4 juillet 2019, il n'est plus possible de commercialiser le produit « Article 39 »**

conditionnant la perception des droits du bénéficiaire à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise.

Les nouveaux régimes à droits certains, définis dans l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité Sociale, constituent une **réponse sérieuse aux attentes des cadres dirigeants** qui voient les taux de remplacement bruts qui leur sont offerts par les pensions de retraite obligatoires se dégrader au fil des générations.

En effet, le nouveau régime « 39 » est un outil de retraite attrayant puisqu'il présente notamment les caractéristiques suivantes :

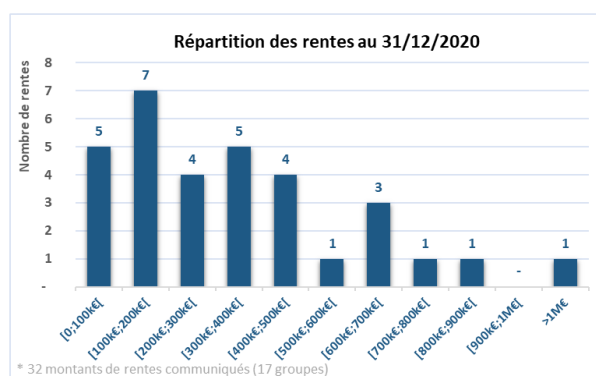
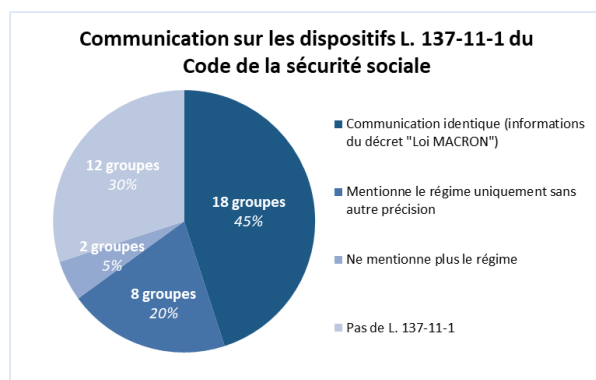
- // **Des droits certains** dus même en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation des droits à retraite ;
- // **Des droits significatifs** exprimés sous forme de rente viagère avec des plafonds d'acquisition de droits qui s'avèrent élevés :
 - 3% de la rémunération annuelle du bénéficiaire,
 - 30 points sur l'ensemble de la carrière et tous employeurs confondus.
- // **Aucune participation financière du bénéficiaire** au moment de la constitution des droits ;
- // Un régime à droits collectifs, catégoriels ou individuels ;
- // Un système dont les droits peuvent être cumulés avec tout autre dispositif.

3.1 Le gel des régimes L. 137-11-1

Les régimes relevant de l'Article L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale encore en vigueur en 2019 ont été fermés au 31/12/2019. **Tous les régimes L. 137-11-1 ont été fermés en application de l'ordonnance du 3 juillet 2019.** De nombreux dispositifs ont été fermés en date du 31 décembre 2019 en respect de l'application mais la fermeture de ces dispositifs avait commencé progressivement depuis 2014 au sein des entreprises du CAC 40.

Les documents d'enregistrement universel font état de la fermeture des dispositifs, certains rapports communiquent toujours sur l'exhaustivité des éléments concernant les régimes de retraite à prestations définies des mandataires sociaux, par rapport aux exigences du décret « Loi MACRON » du 23 février 2016 quand d'autres n'évoquent plus ce dispositif pourtant encore ouvert il y a peu.

Les montants des rentes des bénéficiaires des régimes fermés représentent des montants significatifs attestant de l'importance de ces dispositifs pour répondre aux attentes des dirigeants et compléter leurs pensions de retraite obligatoires. Ces montants sont toutefois à analyser avec prudence puisque les méthodes de calculs ne sont pas communiquées.



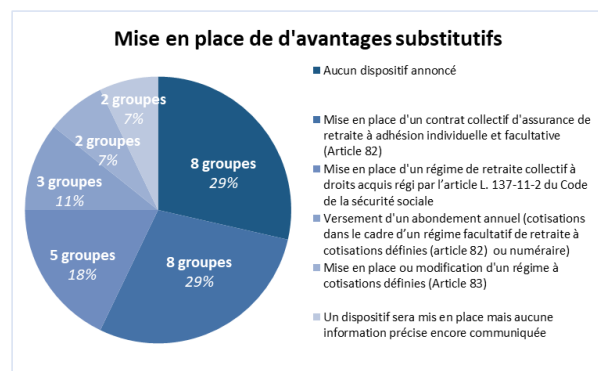
3.2 Mise en place de dispositifs de substitution

Les fermetures des régimes relevant de l'Article L. 137-11-1 du code de la sécurité sociale peuvent s'accompagner de la mise en place d'avantages substitutifs pour les dirigeants. Ils peuvent être de différentes natures : régimes de retraite à cotisations définies (y compris régimes dits article 82 du Code Général des Impôts), plans d'actions gratuites, plans d'actions de performance dédiées à la retraite, ou encore rémunérations complémentaires. Ces avantages peuvent être sous conditions de présence (notamment pour les actions) et de performance.

Dans les documents d'enregistrement universel 2020 et sur le périmètre des groupes concernés, soit 28 groupes :

- // **8 groupes ne communiquent aucune information** sur la mise en place d'un dispositif de remplacement,
- // **8 groupes annoncent la mise en place d'un contrat collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies à adhésion individuelle et facultative** (Article 82). Certains précisent que ce dispositif est mis en place avec compensation de la perte des droits du régime L. 137-11-1,

- // **Seulement 5 groupes** annoncent la mise en place d'un **régime de retraite collectif à droits acquis** régi par l'article nouveau L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale,
- // **3 groupes** annoncent le **versement d'un abondement annuel** versé dans le cadre d'un régime facultatif de retraite à cotisations définies (Article 82) ou versé en numéraire,
- // **2 groupes** annoncent la mise en place ou modification d'un régime à cotisations définies (Article 83),
- // **2 groupes** annoncent la mise en place future d'un dispositif substitutif sans détailler sa nature.



5 LA GESTION DES FINS DE CARRIERE

Gestion des fins de carrières : quels sont les leviers pour les entreprises ?

La crise de la Covid-19 pose question quant à la **crainte d'une explosion du chômage des seniors**. En 2020, le ministère du travail a relevé près de 100 000 ruptures de contrats de travail dans le cadre de PSE (plans de sauvegarde de l'emploi), ce qui représente **trois fois plus de ruptures** que la même année précédente, et cela malgré une économie actuelle placée sous perfusion d'aides exceptionnelles de l'état.

Bien qu'il soit trop tôt pour se faire une idée des impacts de la crise sanitaire, le sujet des préretraites d'entreprise risque de revenir sur le devant de la scène afin d'alléger les charges pouvant porter sur les entreprises.

A cet effet, plusieurs leviers existent afin d'accompagner le salarié à mettre un pied dans la vie d'après. Il est important que l'employeur puisse accompagner ses salariés en matière d'anticipation de la transition financière, mais également dans le cadre de la préservation du capital santé et de la transmission de compétences.

Plusieurs dispositifs existent comme la retraite progressive, ou le cumul emploi retraite qui permettent de conserver un pied dans l'emploi tout en préparant sa retraite. Dans le premier cas, l'avantage est de compléter un salaire et des éventuels trimestres manquants, alors que le second ne donne pas lieu à d'acquisition de droits à la retraite supplémentaire puisque les pensions ont déjà été liquidées mais permettent de bénéficier d'un complément de ressources. Ce qui est non négligeable quand **84%¹¹ des**

Français craignent de manquer de ressources financières à la retraite.

Le mécénat de compétences est également un dispositif de plus en plus attractif puisqu'il répond aux aspirations de certains salariés tentés par l'aventure associative tout en les conservant dans le giron de leur activité.

D'autres dispositifs tels que la préretraite ou les congés de fin de carrière, le rachat de trimestre financé par l'employeur, permettent d'anticiper le départ à la retraite.

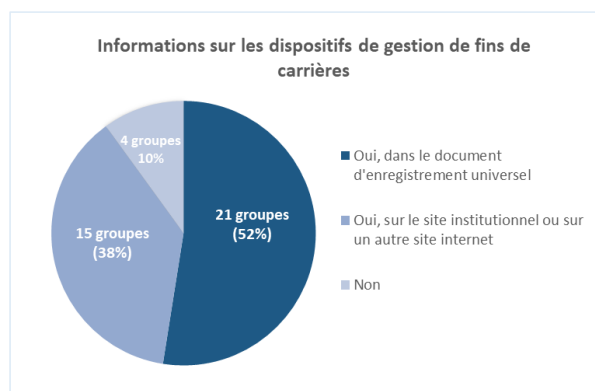
Enfin, d'autres mécanismes peuvent être mis en place par l'entreprise pour encourager les départs à la retraite tels que le versement d'une indemnité de fin de carrière majorée, éventuellement pendant une période transitoire, les abondements du CET ou encore le versement d'une indemnité compensatoire au malus Agirc Arrco de 10% pendant trois ans.

Pour l'employeur, au-delà des avantages financiers que peuvent générer ces dispositifs (réduction de masse salariale, défiscalisation...), ils permettent un bon pilotage des départs en retraite au sein de l'entreprise.

Il s'agit ici d'un sujet sensible et difficile, pour lequel les employeurs peuvent se faire accompagner afin de mettre en place un cadre répondant à ces problématiques et aux attentes des salariés. Force est de constater que de nombreux outils existent à cet égard et que nombre d'entre eux sont actuellement sous-utilisés.

Communication sur les dispositifs mis en place

La collecte d'information sur les dispositifs mis en place s'avère difficile. En effet, la communication n'étant pas obligatoire, ces plans sont évoqués inégalement selon la stratégie de communication de chacun des groupes. Des informations ont été recueillies dans les documents d'enregistrement universel et ont été complétées, essentiellement par des informations confiées sur les sites institutionnels des groupes. Ainsi, pour **88% des groupes**, des indications sur les dispositifs mis en place pour les seniors ont été trouvées.



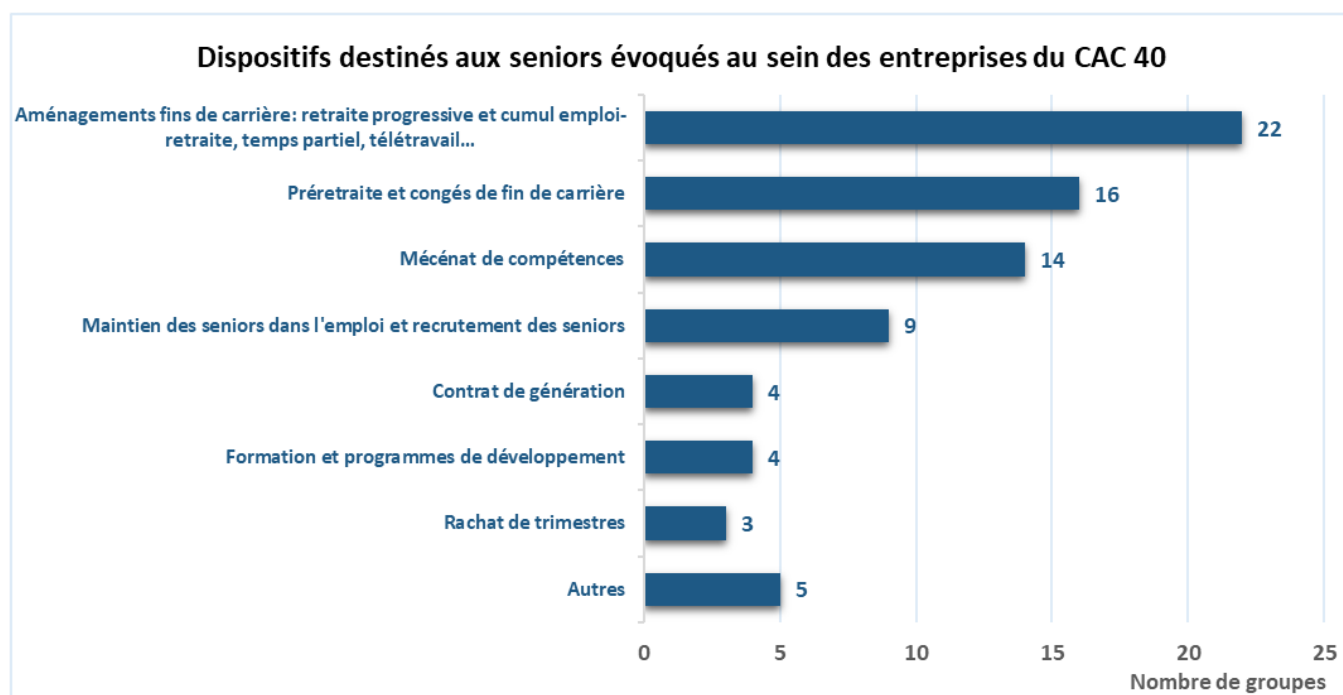
¹¹ D'après le sondage « Les Français, l'épargne et la retraite » 2020 du Cercle de l'Épargne

Parmi les dispositifs destinés aux seniors :

- // **22 groupes mentionnent des aménagements de fins de carrière** : temps de travail (temps partiel en particulier), retraite progressive, amélioration des conditions de travail, télétravail...
- // **16 groupes offrent un dispositif de préretraite ou de congés de fin de carrière,**
- // **14 groupes proposent un mécénat de compétences**¹². Ces programmes consistent à proposer aux salariés, sur leur temps de travail, des actions d'intérêt général pour mettre à profit leurs expertises professionnelles ou personnelles au sein d'associations ou de fondations par exemple. Au sein des groupes du CAC 40, ces programmes restent tout de même réservés à une poignée de salariés seniors (d'une dizaine à 250 salariés au plus),

- // **9 groupes mettent en avant leur souhait de maintien des seniors dans l'emploi et leur objectif de recrutement** de seniors,
- // **4 groupes proposent des contrats de génération**. Ce dispositif encourage le transfert de savoir-faire et de compétences intergénérationnel,
- // **4 groupes mettent en avant des programmes de formation ou de développement** pour leurs seniors,
- // **3 groupes évoquent le rachat de trimestres.**

Certains groupes proposent des aides aux seniors tels qu'un suivi médical ou encore l'aide à la création ou reprise d'entreprise (dispositifs comptabilisés dans la catégorie 'Autres' dans le graphique).



¹² Dispositif encadré par la loi Aillagon

6 RÉGIMES DE PRÉVOYANCE DES DIRIGEANTS

Comme précisé dans la section précédente, la rémunération évoquée dans le Code AFEP/MEDEF, s'entend y compris régimes complémentaires de prévoyance (décès, arrêt de travail, santé).

Les dirigeants bénéficient généralement des régimes collectifs complémentaires mis en place pour l'ensemble des salariés.

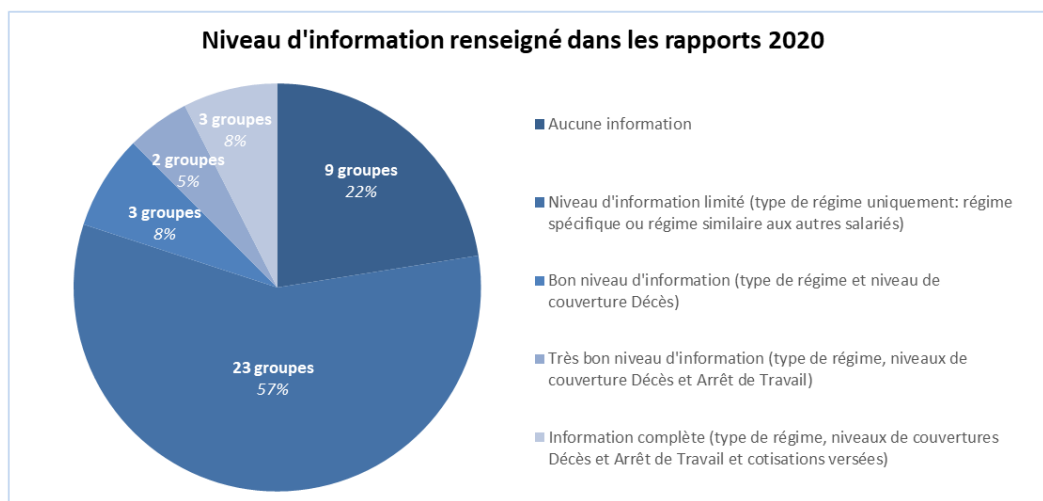
Ces régimes « de base » présentent de grandes disparités :

- // Sur le niveau de garantie : de fortes disparités essentiellement sur le risque décès (sur le montant des capitaux et sur la nature des prestations avec présence ou non de rentes de

conjoint et/ou d'éducation) ;

- // Sur la limitation des engagements de l'assureur : assiette des prestations généralement plafonnée à la Tranche 2 du salaire (soit 8 PASS) ou plafonnement des capitaux sous risque par exemple.

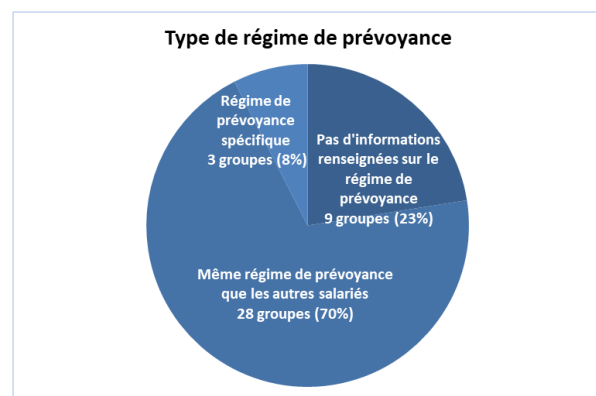
Les besoins de couverture résiduels (régimes complémentaires spécifiques) pour les dirigeants s'avèrent donc très divergents : de l'absence de régime « supplémentaire » à la souscription de contrats spécifiques (capital décès supplémentaire au-delà du régime de base : montant forfaitaire en euros ou en pourcentage du salaire déplafonné).



Les groupes communiquent davantage sur cette information dans les rapports annuels 2020 avec des éléments précis publiés par certains d'entre eux :

- // **31 groupes** mentionnent l'existence d'un régime de prévoyance dont bénéficient les dirigeants et mandataires sociaux,
- // Parmi eux :

- **74%** précisent uniquement le type de régime (spécifique et/ou similaire à celui des salariés). Sur le périmètre global des 40 groupes du CAC 40, cela représente 58%.
- Des informations sont communiquées sur le niveau de couverture ou des cotisations dans **26%** des cas. Sur le périmètre des 40 groupes du CAC 40, cela représente 20%.



En synthèse, certains groupes communiquent sur les dispositifs de prévoyance des dirigeants dans les rapports annuels mais l'information reste généralement peu détaillée. Elle pourrait notamment être enrichie d'informations complémentaires sur les niveaux de couverture et/ou les cotisations versées.

Les régimes prévoyance des dirigeants sont à adapter au cas par cas en fonction :

- // Des objectifs poursuivis en termes de couverture globale,
- // Des régimes complémentaires « de base » dont ils bénéficient,
- // Des situations particulières des dirigeants et par conséquent de leurs besoins.

Dans tous les cas, un pilotage technique spécifique est indispensable pour les régimes spécifiques du fait des capitaux sous risques significatifs (ajustement des primes / des dispositifs de réassurance).

Vos contacts :

Maud VANNIER-MOREAU – Associée - Pôle Protection Sociale

mvannier@galea-associés.eu / 01 43 22 11 11

Nicolas THILLIEZ – Associé - Pôle Protection Sociale

nthilliez@galea-associés.eu / 01 43 22 11 11

Nicolas LESNISSE – Manager - Pôle Protection Sociale

nlesnisse@galea-associés.eu / 01 43 22 11 11

A propos de GALEA & Associés

Le Cabinet GALEA & Associés est un cabinet d'actuariat conseil français indépendant. Il a été créé en 2006 et est entièrement détenu par ses associés, consultants du cabinet.

GALEA & Associés, accompagne les entreprises, les branches et les organismes d'assurance dans leur gestion des risques et le suivi des régimes de protection sociale (Prévoyance, Frais de santé, Retraite et Epargne salariale).

Les services proposés par le cabinet répondent aussi bien à des problématiques stratégiques (réformes de régimes, fusions/acquisitions, création de nouvelles activités, etc.) **qu'à des besoins opérationnels** (assistance technique sur les tarifs, les provisions, assistance pour répondre aux besoins réglementaires, etc.).

// Pilotage des régimes de protection sociale

Le cabinet accompagne les entreprises et les branches professionnelles dans l'audit, la mise en place et le pilotage de leurs régimes de protection sociale (Retraite, Prévoyance, Santé).

// Actuariat conseil pour les organismes assureurs

Le cabinet accompagne les organismes assureurs dans la gestion de leurs risques en répondant aussi bien à des problématiques stratégiques qu'à des besoins opérationnels.

Les services du cabinet pour les organismes d'assurances : assistance aux évolutions réglementaires et comptables (notamment sur les normes IFRS en Assurance et le Projet Solvabilité 2), gestion technique, comptable et financière, gestion actif/passif.

// Data Science (« HR analytics »)

Dans leurs domaines d'expertises privilégiées, les consultants de GALEA & Associés réalisent différentes analyses prédictives pour leurs clients, sur la base des modèles les plus récents de Machine Learning et d'Intelligence Artificielle utilisés dans le domaine du Big Data : égalité Femmes/Hommes, absentéisme, équité salariale interne, optimisation couvertures santé et prévoyance, recrutement, etc.

// Gestion des risques et Gouvernance

Les consultants du cabinet assistent les responsables des entreprises pour gérer les risques techniques et financiers auxquels elles sont soumises. Il s'agit d'identifier les différents risques, de mesurer leur niveau et de mettre en œuvre les systèmes et procédures (internes ou externes) permettant de les réduire. Ces travaux s'inscrivent notamment dans le cadre du Pilier 2 du Projet Solvabilité 2.

// Fusions / Acquisitions et restructurations

// Formation

Les actuaires et consultants de GALEA & Associés interviennent régulièrement dans des formations à destination soit des utilisateurs d'assurances (représentants d'entreprise ou partenaires sociaux), soit des fournisseurs d'assurances (personnel des entreprises d'assurances), soit encore des conseils (gestionnaires de patrimoines, expert-comptable, avocats).

Cette étude a été réalisée par les consultants en Protection Sociale de GALEA. Nous remercions les lecteurs de nous signaler toute erreur ou omission pouvant subsister malgré l'attention portée lors de la réalisation de cette étude. En cas d'utilisation des informations contenues dans ce document, nous recommandons la lecture des rapports annuels pour validation.