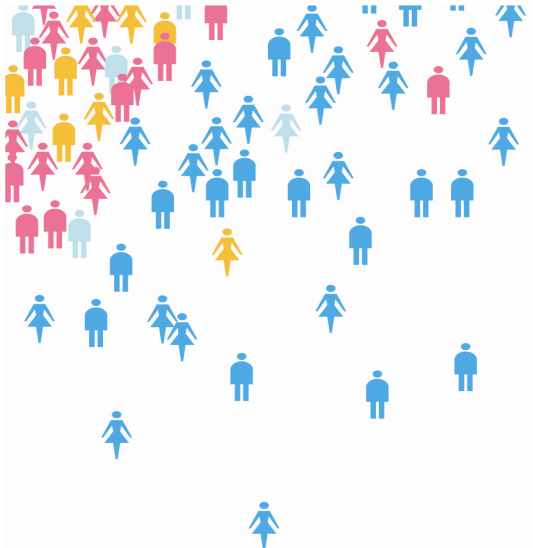




EMPLOI DES SENIORS

PREPARATION DU PLAN D'ACTION

Arwise

Association Réunionnaise pour la Valorisation
des Initiatives Socio-Economiques

réseau
anact



MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DES RELATIONS SOCIALES,
DE LA FAMILLE
ET DE LA SOLIDARITÉ

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DE L'EMPLOI

l'Europe
s'engage
à La Réunion



Pourquoi un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés ?

Parce que c'est une obligation légale...

« Le gouvernement a fait de la mobilisation en faveur de l'emploi des salariés âgés une de ses priorités visant un triple enjeu économique (élargissement de la participation au marché du travail), de cohésion sociale (par l'insertion de toutes les générations dans l'entreprise, la transmission des savoirs et des expériences), et de financement de la protection sociale ».

L'article 87 de la Loi de financement de la Sécurité sociale crée une incitation pour les employeurs à adopter une gestion active des âges et à mieux intégrer les salariés âgés dans la gestion des ressources humaines par la mise en œuvre d'accords et de plan d'action en faveur des salariés âgés au sein des branches et des entreprises.

Pour anticiper les changements...

Mettre en œuvre un plan d'action senior dans l'entreprise permet de réfléchir à la stratégie de l'entreprise, aux parcours professionnels, à la transmission des savoirs et des compétences,...

Pour comprendre et agir sur les relations âge/travail/emploi dans l'entreprise quel que soit l'âge...

La mise en œuvre du plan d'actions permet de s'interroger sur les conditions d'exercice du travail, sur les questions liées à la pénibilité des situations de travail ...

Pour avoir un cadre de référence...

Le plan d'action formalise un cadre de référence dans lequel s'inscriront les actions RH déjà initiées (recrutement, plan de formation, entretien professionnel...) et les nouvelles.

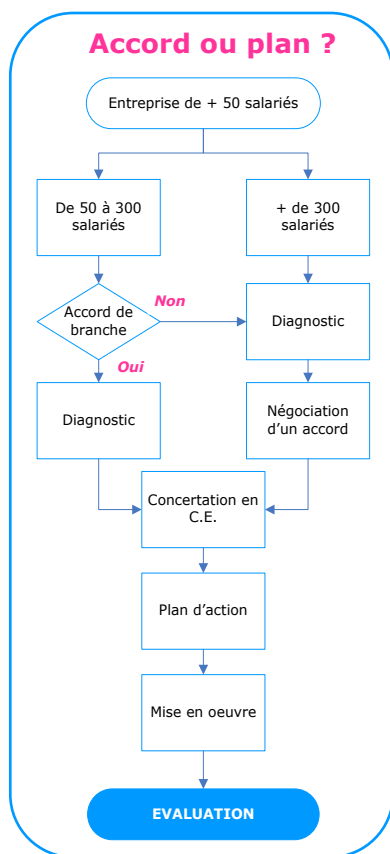
Quelles sont les modalités d'application ?

Ce dispositif fait l'objet d'une circulaire (DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009) qui précise les modalités d'application.

Les effectifs à prendre en compte...

Les effectifs à prendre en compte sont appréciés au 31 décembre, tous établissements confondus, en fonction de la moyenne au cours de l'année civile des effectifs déterminés chaque mois (cf. art. D. 138-25 du code de la Sécurité Sociale).

Le contenu des accords ou des plans d'action...



L'enregistrement...

Les accords ainsi que les plans d'action doivent nécessairement comporter :

> un objectif chiffré global :

- > de maintien dans l'emploi pour les salariés âgés de 55 ans et plus, et/ou
- > de recrutement de salariés âgés de 50 ans et plus.

> au moins trois des six domaines d'action suivants :

- > Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
- > Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- > Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
- > Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
- > Aménagement des fins de carrière et de transition entre activité et retraite
- > Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

L'entreprise peut retenir au sein de ces domaines d'action une ou plusieurs dispositions favorables. A chaque disposition retenue est associé un objectif chiffré mesurable au moyen d'un indicateur qui peut concerner d'autres tranches d'âge que celle retenue pour l'objectif global.*

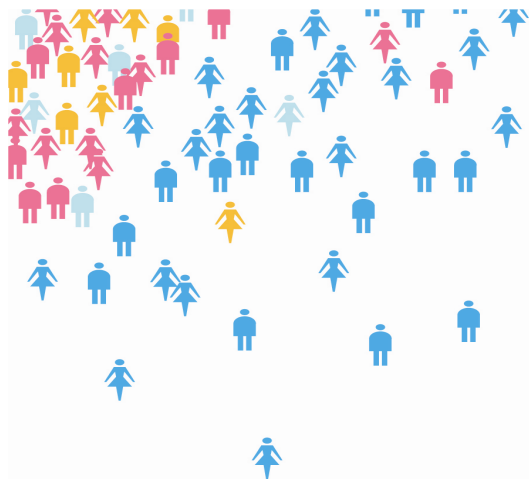
> des modalités de suivi de la mise en œuvre des dispositions retenues et de la réalisation de l'objectif chiffré.

> une durée maximale d'application de 3 ans de l'accord ou du plan d'action.

Les accords ou les plans d'action doivent être déposés auprès de la DTEFP selon les conditions prévues à l'article L.138-26 du code de la sécurité sociale. L'article L.138-24 du code de la sécurité sociale pose le principe d'une pénalité de 1% des rémunérations ou gains versés aux travailleurs salariés ou assimilés, pour les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés.

Cette pénalité est applicable à compter du 1^{er} janvier 2010.

* A titre d'exemple, indicateurs pour l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles : nb d'entretiens professionnels réalisés, nb de dossiers VAE,...



Comment ? Les étapes de la préparation de l'accord ou du plan d'action.

Mobiliser les acteurs...

Impliquer les différents acteurs : **la direction, les IRP, l'encadrement et les salariés** est l'occasion d'engager des débats pour les sensibiliser sur le sujet, partager des points de vue différents, envisager des actions, ou faire le bilan des actions déjà engagées.

Réaliser un état des lieux...

Préalable, indispensable à l'élaboration d'un plan d'action, l'état de la situation de l'entreprise doit porter à la fois sur les questions des âges mais dans **une approche globale de l'entreprise**.

Ainsi, la situation démographique au regard de la population des seniors et les raisons de cette situation, les questions de maintien dans l'emploi et des pratiques de recrutement des seniors devront alors être mises en perspectives avec les aspects économiques et stratégiques, les questions de santé, de compétences, de motivations des salariés.

Cette démarche peut être considérée comme un zoom « senior » de la réflexion apportée dans le cadre des négociations sur **la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**.

Déterminer les enjeux pour définir l'objectif chiffré global...

L'état des lieux permet de déterminer les enjeux au regard des exigences de la loi et de définir l'objectif de progrès chiffré global.

Cet objectif se combinera avec les choix à faire parmi les 6 domaines d'action proposés par le décret.

Déterminer les enjeux, c'est aussi **repérer les points de vigilance** inhérents au choix de ces objectifs : pertinence et faisabilité de l'objectif, obstacles repérés dans le passé pouvant constituer autant de freins pour la suite, cohérence avec les besoins et les capacités de l'entreprise.

Choisir les actions à engager : sur quoi agir ?

Il s'agit ici de définir **les dispositions** favorables au maintien en emploi ou au recrutement des seniors **en cohérence avec l'objectif global** et ce pour les domaines choisis (au moins 3 sur 6).

- > Les actions développées dans chacun des domaines peuvent concerner tous les salariés de l'entreprise
- > Les dispositions ou actions pourront être poursuivies en leur assignant un objectif d'amélioration
- > Le sujet des conditions d'emploi et de travail des salariés âgés est à prévoir dans les dispositions à prendre.

Assurer le suivi...

Le suivi consiste à **communiquer l'évolutions des résultats et à effectuer le bilan de la démarche**, dès le terme de la réalisation du plan d'actions.

L'entreprise peut aller au-delà des modalités de suivi prévues dans le décret, en fonction de la volonté des acteurs impliqués, des caractéristiques de l'entreprise (taille, répartition géographique...). A titre d'exemple, le suivi peut être assuré par un comité de pilotage paritaire.



Les ressources

Les clés de la réussite

- > Mobiliser les acteurs
- > Favoriser l'élaboration d'un plan d'action concerté
- > Se mettre d'accord sur le calendrier et les moyens de la négociation
- > Ne pas négliger l'étape de l'état des lieux et le partager avec l'ensemble des acteurs
- > Envisager de s'outiller en indicateurs RH (pyramides des âges, pyramide des anciennetés, indicateurs en lien avec la santé des salariés (accidents du travail, maladie professionnelle, absentéisme), accès à la formation,...
- > Rester pragmatique dans les dispositions et actions, s'assurer des moyens humains et financiers de leur mise en œuvre
- > Prévoir un bilan des actions réalisées
- > S'assurer de la conformité de l'accord

Les formes d'appui de l'ARVISE

- > Une information
- > Un accompagnement technique à l'élaboration d'un plan d'action
- > Un diagnostic basé sur une démarche partenariale permettant :
 - > Une mise à plat des intentions de l'entreprise
 - > Une analyse des données disponibles
 - > La définition de pistes en vue de l'élaboration de l'accord

Pour en savoir plus.....

Les sites internet :

www.priorite-seniors.fr
www.travaissolidarite.gouv.fr/emploi-seniors
www.anact.fr
www.arvise.net
www.travail-solidarite.gouv.fr/reunion
www.reperesrhreunion.re

Les textes de référence :

- Articles L.2241-4, L.2242-15 et L.2242-19 du code du travail
- Articles L.138-24 à L.138-28, R.138-31 et D.138-25 du code de la sécurité sociale
- Circulaire DGEFP n°2006-38 du 13 décembre 2006 relative à la mise en œuvre du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010
- Circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés prévus par l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009



Association Réunionnaise pour la Valorisation
des Initiatives Socio-Economiques

61 rue des Vavangues—BP 10043—97491 STE CLOTILDE
Tél : 02.62.41.52.32.
Fax : 02.62.41.90.42
Courriel : arvise@arvise.net

Paris, le

Le Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi

le Ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité,

et le Ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique

A

Madame et Messieurs les Préfets de région,

Mesdames et Messieurs les Préfets de département,

Madame et Messieurs les Directeurs régionaux du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle,

Monsieur le Directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement, préfigurateur Préfet de région des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) de Languedoc-Roussillon

Monsieur le Directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement, préfigurateur Préfet de région des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) de Provence-Alpes-Côte d'Azur

Mesdames et Messieurs les Directeurs départementaux du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

Messieurs les Directeurs du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle d'Outre-Mer

Circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés prévus par l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009

NOR : ECED0911353C

Textes de référence :

- Articles L.2241-4, L.2242-15 et L.2242-19 du code du travail
- Articles L.138-24 à L.138-28, R.138-25 à R.138-31 et D.138-25 du code de la sécurité sociale
- Circulaire DGEFP n°2006-38 du 13 décembre 2006 relative à la mise en œuvre du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

Le Gouvernement a fait de la mobilisation en faveur de l'emploi des salariés âgés une de ses priorités. L'amélioration de la situation française sur ce plan revêt un triple enjeu : économique (l'élargissement de la participation au marché du travail soutient notre potentiel de croissance), de cohésion sociale (par l'insertion de toutes les générations dans l'entreprise, la transmission des savoirs et des expériences), et de financement de la protection sociale (il s'agit d'un levier décisif pour l'amélioration des comptes tant de la branche retraite que du régime d'assurance chômage).

Si le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 a permis de faire partager les enjeux relatifs au maintien et au retour à l'emploi des seniors par un grand nombre d'acteurs, en particulier grâce aux assises régionales que vous avez organisées dans vos régions respectives, la traduction de ces orientations nécessite une mobilisation accrue des branches et des entreprises.

En effet, les principaux indicateurs relatifs à la situation des personnes de cinquante ans et plus sur le marché du travail disposent d'une importante marge de progression. Le taux d'emploi des salariés âgés de 55 à 64 ans (38,3 % en 2008) demeure éloigné de l'objectif européen d'un taux de 50 % en 2010.

C'est la raison pour laquelle le Gouvernement a franchi une nouvelle étape dans la mobilisation en faveur de l'emploi des seniors en mettant en œuvre plusieurs mesures dans le cadre du « rendez-vous 2008 » sur les retraites :

- amélioration du taux de la surcote, qui est porté à 5% pour les trimestres accomplis après 60 ans et la durée du taux plein ;
- libéralisation totale du cumul emploi-retraite pour les assurés âgés de plus de 65 ans ou ceux qui, âgés de plus de 60 ans, disposent d'une carrière complète ;
- réforme du régime des mises à la retraite : elle ne peut se produire de la seule initiative de l'employeur qu'à partir de l'âge de 70 ans, et reste possible entre 65 et 70 ans sous réserve de l'accord du salarié.

-

Par ailleurs, l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale crée une incitation pour les employeurs à adopter une gestion active des âges et à mieux intégrer les salariés âgés dans la gestion des ressources humaines par la mise en œuvre d'accords et de plans d'action en faveur des salariés âgés au sein des branches et des entreprises.

Ce dispositif fait l'objet de la présente circulaire.

1- Présentation générale de la mesure

1-1 Objectifs

Le dispositif prévu par l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 repose sur la mobilisation des partenaires sociaux au niveau des entreprises et des branches en vue de définir, localement ou selon l'activité, les outils les mieux adaptés. Il s'agit également d'éviter que, comme cela a pu être le cas dans le passé, les salariés âgés soient la principale variable d'ajustement du marché du travail.

Le Gouvernement fait confiance à la qualité du dialogue au sein des branches et des entreprises, pour que des accords et des plans d'action adaptés à la situation de chaque secteur d'activité, et au contexte de chaque entreprise, permettent d'intégrer de façon dynamique les salariés âgés dans les politiques de ressources humaines. L'accord ou le plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés offre la possibilité aux partenaires sociaux, aux branches et aux entreprises, de définir des actions concrètes favorables au maintien en emploi et au recrutement de salariés âgés dans l'entreprise ou le secteur concerné, et cohérentes avec leur développement économique.

Cependant, afin d'inciter fortement les branches et les entreprises à s'engager dans cette voie, l'article L.138-24 du code de la sécurité sociale pose le principe d'une pénalité de 1 % des rémunérations ou gains versés aux travailleurs salariés ou assimilés, pour les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés.

1-2 Modalités de décompte des effectifs des entreprises pour déterminer le champ d'application de la mesure

Le décompte des effectifs des entreprises ou des groupes se fait selon les modalités précisées à l'article D.138-25 du code de la sécurité sociale. Par souci de simplification et de bonne application, les modalités retenues pour ce décompte sont les mêmes que celles d'ores et déjà appliquées par les entreprises pour le calcul des mesures d'exonération tels que les allègements généraux de cotisations.

Art. D. 138-25 du code de la sécurité sociale

« Les effectifs mentionnés à l'article L. 138-28 sont appréciés au 31 décembre, tous établissements confondus, en fonction de la moyenne au cours de l'année civile des effectifs déterminés chaque mois.

Pour la détermination des effectifs du mois, il est tenu compte des salariés titulaires d'un contrat de travail le dernier jour de chaque mois, y compris les salariés absents, conformément aux dispositions des articles L. 1111-2, L.1111-3 et L. 1251-54 du code du travail.

Pour une entreprise créée en cours d'année, l'effectif est apprécié à la date de sa création. Au titre de l'année suivante, l'effectif de cette entreprise est apprécié dans les conditions définies aux deux alinéas précédents, en fonction de la moyenne des effectifs de chacun des mois d'existence de la première année. »

1-3 Conditions de non-assujettissement à la pénalité

1-3-1 Régime applicable en fonction des effectifs des entreprises

Cette pénalité, applicable à compter du 1^{er} janvier 2010, et dont le produit est affecté à la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés (CNAVTS), ne s'applique pas aux entreprises qui s'engagent dans une politique favorable à l'emploi des salariés âgés, dans les conditions explicitées ci-après à savoir celles couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés selon les modalités suivantes :

- **Cas des entreprises dont l'effectif comprend au moins 50 salariés et est inférieur à 300 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés et est inférieur à 300 salariés**

Dans cette hypothèse, l'entreprise n'est pas passible de la pénalité dans les trois cas suivants :

- si la branche à laquelle elle appartient a conclu un accord validé et étendu relatif à l'emploi des salariés âgés ;
- ou, en cas d'absence d'un tel accord de branche, si elle est couverte par un accord d'entreprise ou de groupe relatif à l'emploi des salariés âgés ;
- ou, en cas d'absence d'un tel accord de branche, si elle est couverte par un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés établi au niveau de l'entreprise ou du groupe.

- **Cas des entreprises dont l'effectif comprend au moins 300 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 300 salariés**

Dans cette hypothèse, l'entreprise n'est pas passible de la pénalité dans les deux cas suivants :

- si elle est couverte par un accord d'entreprise ou de groupe relatif à l'emploi des salariés âgés ;
- si elle est couverte par un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés, établi au niveau de l'entreprise ou du groupe.

Par contre, l'entreprise n'est pas exclue du champ d'application de la pénalité du seul fait de l'existence d'un accord de branche.

1-3-2 Cas d'une entreprise dont les effectifs franchiraient les seuils de 50 ou de 300 salariés au cours d'une année donnée

Les effectifs s'appréciant au 31 décembre de l'année, une entreprise dont l'effectif franchirait le seuil des 50 salariés une année N ne sera pas assujettie à la pénalité pour le compte de cette année. Par contre, elle y sera assujettie dès le 1^{er} janvier de l'année N+1.

Selon le même raisonnement, une entreprise qui franchirait le seuil des 300 salariés en année N, et qui n'était auparavant couverte que par un accord de branche, ne pourra ne pas être redevable de la pénalité au 1^{er} janvier de l'année N+1 que si elle a conclu son propre accord ou son propre plan d'action.

Exemples :

- L'entreprise A a un effectif de 47 salariés constaté au 31 décembre 2009. Elle n'est pas redevable de la pénalité tout au long de l'année 2010. Fin décembre 2010, son effectif s'établit à 51 salariés. Elle est redevable de la pénalité à compter du 1er janvier 2011, si elle n'a pas établi un plan d'action ou conclu un accord, ou si la branche à laquelle elle appartient n'a pas conclu un accord validé et étendu.

- L'entreprise B a un effectif de 277 salariés constaté au 31 décembre 2009. Elle n'est pas redevable de la pénalité tout au long de l'année 2010 si la branche à laquelle elle appartient a conclu un accord validé et étendu. Fin décembre 2010, son effectif s'établit à 311 salariés. Elle n'est plus couverte par l'accord de branche, et devient redevable de la pénalité à compter du 1^{er} janvier 2011, si elle n'a pas établi un plan d'action ou conclu un accord.

Toutefois, à titre de tolérance et afin de laisser le temps nécessaire à la négociation d'un accord ou à la mise en place d'un plan d'action aux entreprises franchissant un des deux seuils susmentionnés, il sera demandé aux URSSAF, lors des contrôles, de ne tenir compte de la pénalité qu'à l'issue d'un délai de 3 mois suivant le 1^{er} janvier à compter duquel l'entreprise en est devenue redevable.

1-4 Contenu des accords ou des plans d'action

Les accords, qu'ils soient de branche, de groupe ou d'entreprise, ainsi que les plans d'action, qu'ils soient de groupe ou d'entreprise doivent nécessairement comporter :

1. Un **objectif chiffré global** de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés. Si cet objectif concerne le maintien dans l'emploi, il doit concerner les salariés âgés de 55 ans et plus, s'il concerne le recrutement, il doit concerner les salariés âgés de 50 ans et plus ;
2. **Des dispositions favorables** au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés, relevant d'au moins trois des six **domaines d'action** obligatoires suivants :
 - Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ;
 - Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;
 - Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
 - Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
 - Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
 - Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

A chaque disposition favorable retenue parmi ces domaines d'action est associé un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur. Par exemple, si une entreprise retient le domaine « Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles », et que dans ce domaine, elle définit comme disposition favorable le développement des entretiens professionnels de deuxième partie de carrière, elle pourrait retenir l'objectif chiffré suivant : « augmenter de 20% le nombre d'entretiens professionnels annuels des salariés âgés de 45 ans et plus », dont l'indicateur de suivi serait « pourcentage d'augmentation du nombre d'entretiens professionnels annuels des salariés âgés de 45 ans et plus ».

Cependant, une entreprise, dès lors qu'elle a défini des dispositions favorables parmi trois au moins de ces domaines d'action, peut aborder dans son accord, ou dans son plan d'action, d'autres domaines d'action. Dans ce cas, les dispositions qu'elle retiendrait dans ces autres domaines d'action ne sont pas soumises à l'exigence d'être assorties d'un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur.

J'attire particulièrement votre attention sur les points suivants :

L'intitulé des domaines d'action listés ci-dessus doit apparaître à l'identique dans l'accord ou le plan d'action.

L'entreprise peut retenir au sein de ces domaines d'action une ou plusieurs dispositions favorables.

Les objectifs chiffrés associés aux dispositions peuvent concerner d'autres tranches d'âge que celles retenues pour l'objectif global, voire ne pas cibler précisément une tranche d'âge. Cependant, la disposition doit être cohérente avec la poursuite de l'objectif global.

3. Des **modalités de suivi** de la mise en œuvre des dispositions retenues parmi les domaines d'action obligatoires, et de la réalisation de l'objectif chiffré.

L'accord d'entreprise ou de groupe détermine librement ses modalités de suivi, mais le plan d'action prévoit les modalités d'une communication annuelle des indicateurs associés aux dispositions et de l'évolution de leurs résultats auprès du comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel.

4. Une **durée maximale d'application de trois ans** de l'accord ou du plan d'action.

1-5 Dépôt des accords et des plans d'action, et date d'effet du non assujettissement à la pénalité

1-5-1 Les accords et les plans d'action des entreprises

La procédure de dépôt des accords d'entreprise ou de groupe est celle de droit commun prévue aux articles D. 2231-4 et suivants du code du travail.

Le plan d'action fait aussi l'objet d'un dépôt dans les mêmes conditions (article L.138-26 du code de la sécurité sociale).

1-5-2 Les accords de branche

La procédure relative au dépôt et à la demande d'extension des accords de branche relatifs à l'emploi des seniors obéit aux règles de droit commun prévue aux articles D. 2231-2 et D. 2231-3 du code du travail.

La version papier du texte déposé doit impérativement être signée des parties. Le dépôt s'effectue par courrier à l'adresse suivante :

**Direction générale du travail
Dépôt des accords collectifs
39/43 quai André Citroën
75902 PARIS Cedex 15**

La version sur support électronique n'a pas à être signée mais son contenu doit être identique à la version de l'original (version papier). Cette copie électronique peut être transmise dans le même courrier (enregistrée sur un support physique type Cédérom) que l'original, à l'adresse ci-dessus. Elle peut également être adressée par courriel, à l'adresse suivante :

depot.accord@travail.gouv.fr

Au même moment que le dépôt de l'accord auprès de la DGT, l'accord de branche fait l'objet d'une demande d'avis auprès de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), à l'adresse suivante :

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
Mission du fonds national de l'emploi
7, square Max Hymans
75 741 PARIS Cedex 15

Ou par voie électronique à l'adresse suivante : mfne.dgefp@finances.gouv.fr

La complétude des éléments et le respect du cahier des charges, qui peuvent permettre de valider l'accord par la DGEFP, n'emportent pas de conséquences, en matière d'extension. Dans ce cadre, le ministre chargé du travail examine, notamment au titre de l'article L. 2261-25 du code du travail, les clauses, au regard de leur respect des dispositions légales. La DGEFP se prononce selon une grille d'analyse identique à celle suivie dans le cas d'une demande de rescrit de la part des entreprises telle que détaillée en annexe 1 de la présente circulaire. La DGEFP dispose d'un délai de trois mois, à compter de la date à laquelle la demande d'avis a été reçue, pour notifier sa réponse. Si la DGEFP n'a pas répondu par écrit au terme de ce délai, son silence vaut avis favorable. Un avis défavorable est motivé.

1-5-3 Date d'effet de la sortie du champ de la pénalité, modalités de paiement de la pénalité

L'entreprise est redevable de la pénalité au titre de chaque mois au cours duquel elle n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action. Cette pénalité est recouvrée et contrôlée selon les règles et sous les garanties et sanctions applicables au recouvrement des cotisations à la charge des employeurs assises sur les rémunérations de leurs salariés.

L'entreprise n'est plus assujettie à la pénalité, dès lors que l'accord ou le plan d'action qui la concerne a été déposé auprès de l'autorité compétente, sous réserve que cet accord ou ce plan d'action satisfasse aux caractéristiques expliquées au 1-4 de la présente circulaire.

Ainsi, une entreprise qui dépose un accord ou un plan d'action le 15 du mois de décembre de l'année N n'a plus à acquitter la pénalité à compter du 1^{er} décembre de cette même année, car la pénalité n'est due que pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action.

Cette capacité de l'entreprise à s'auto-exonérer est indépendante de l'analyse que pourra faire l'organisme de recouvrement dans le cas d'un contrôle, ou de la réponse que pourra lui faire l'administration si l'entreprise lui demande de se prononcer sur son accord ou son plan d'action dans le cadre de la procédure du rescrit détaillée dans la seconde partie de la présente circulaire.

2- La possibilité pour les entreprises de recourir à une procédure de rescrit auprès du Préfet de région pour sécuriser leurs accords ou leurs plans d'action

Dans la présente circulaire, les attributions du Préfet de région sont, en cas de délégation de signature, exercées par le Directeur régional compétent.

Le Directeur régional compétent en 2009 est le Directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, ou le Directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement préfiguré Directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

Le Directeur régional compétent à la suite de cette période de transition sera le Directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

2-1 Caractère facultatif de la procédure

Les entreprises peuvent demander au Préfet de région, selon une procédure de rescrit, de se prononcer sur leur situation au regard du paiement ou non de la pénalité (articles L.138-27 et R.138-31 du code de la sécurité sociale). Il s'agit d'une option que peuvent utiliser les entreprises, car en aucun cas l'administration ne peut valider a priori les accords signés ou les plans d'action établis au sein des entreprises.

Toutefois, une entreprise ne peut recourir au rescrit si elle est en cours de contrôle par les organismes chargés du recouvrement des cotisations du régime général, ou le cas échéant par les caisses de mutualité sociale agricole.

La procédure du rescrit suppose une analyse précise du contenu des accords et/ou des plans d'action car la réponse de l'administration vaut décision de nature administrative.

2-2 Procédure et délais du rescrit

La demande de l'entreprise doit préciser qu'elle est effectuée au titre de l'article L.138-27 du code de la sécurité sociale, et qu'elle vise à savoir si l'administration confirme qu'elle peut s'exonérer du paiement de la pénalité de 1 % instaurée à l'article L.138-24 du même code. La demande peut être adressée par tout moyen permettant d'établir sa date certaine, y compris de façon dématérialisée.

Pour que le Préfet de région puisse se prononcer rapidement, la demande doit être précise et complète et notamment comporter :

- Des informations relatives à l'identification de l'entreprise dont son numéro du système d'identification du répertoire des entreprises et s'il y a lieu de ses établissements, ainsi que son identifiant de convention collective. Cet identifiant permet de déterminer si une entreprise dont l'effectif comprend au moins 50 salariés et est inférieur à 300 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés et est inférieur à 300 salariés peut s'exonérer du paiement de la pénalité si elle est couverte par un accord de branche validé et étendu. Un tel accord exonère du paiement de la pénalité pendant sa période de validité, qui ne peut excéder trois ans.
- Des éléments de nature à apprécier si les conditions requises par la législation sont satisfaites : données sociales de l'entreprise permettant d'établir son effectif, accord de branche de groupe, d'entreprise ou plan d'action par lequel l'entreprise estime être couverte.

Le Préfet de région dispose ensuite d'un délai de trente jours pour faire connaître à l'entreprise requérante la liste des autres pièces ou informations nécessaires à l'instruction de sa demande. Au-delà de ce délai, la demande est réputée complète.

Dès la saisine du Préfet de région, il convient, au besoin, de prendre contact directement avec l'entreprise, pour l'aider à constituer un dossier complet permettant d'instruire sa demande, et de demander au service en charge du dépôt des accords la confirmation du fait que l'accord ou le plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés qui fonde la demande de l'entreprise a bien été déposé selon la procédure prévue aux articles D.2231-4 et suivants du code du travail.

A partir du moment où la demande complète est reçue, le Préfet de région dispose d'un délai de trois mois pour notifier sa réponse à l'entreprise, dont une copie est adressée à l'organisme en charge du recouvrement des cotisations compétent. Au-delà de ce délai, la réponse de l'administration est réputée favorable à la demande de l'entreprise. Toute réponse défavorable est motivée, et précise les voies et délais de recours dont elle peut faire l'objet.

2-3 Instruction du rescrit

L'administration n'a pas à engager un contrôle a priori de tous les accords et plans d'action permettant aux entreprises de s'exonérer de la pénalité de 1%. Ce contrôle ne s'exerce que si une entreprise en fait la demande, matérialisée par l'intermédiaire d'un rescrit. Dans ce cas, les fiches jointes en annexes 1 et 2 de cette circulaire facilitent votre contrôle.

Pour analyser la demande de l'entreprise, il convient de vérifier que les documents qu'elle produit pour justifier de son non assujettissement de la pénalité de 1 % satisfont aux exigences légales et réglementaires (cf. les paragraphes 1-2 à 1-5 de la présente circulaire).

Vous pourrez également effectuer ce contrôle à la demande d'un organisme chargé du recouvrement des cotisations du régime général, ou, le cas échéant, d'une caisse de mutualité sociale agricole, qui aurait engagé une procédure de contrôle d'une entreprise s'étant exonérée du paiement de la pénalité de 1%. Dans ce cas, dès lors que la demande présente clairement les éléments permettant d'identifier l'entreprise et d'analyser sa situation au regard de la pénalité, il vous appartiendra de répondre à la demande de l'organisme de sécurité sociale qui vous aura saisi dans un délai qui ne saurait excéder un mois.

Cas spécifique des entreprises dont l'effectif comprend au moins 50 salariés et est inférieur à 300 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés et est inférieur à 300 salariés.

Ces entreprises ne payent pas la pénalité si la branche dont elles dépendent a déposé un accord de branche relatif à l'emploi des salariés âgés, qui fera par la suite l'objet d'une procédure de validation et d'extension. Au cas où cette procédure ne permettrait pas de valider et d'étendre un tel accord, un rappel de la pénalité pourra avoir lieu.

La procédure de validation est assurée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, celle d'extension par la Direction générale du travail (cf. le paragraphe 1-5-2 de la présente circulaire).

Un tableau à jour des accords de branche validés et étendus sera disponible sur le site www.emploiesseniors.gouv.fr.

2-4 Conséquences du rescrit

La réponse au rescrit permet à l'entreprise de connaître sa situation au regard de son assujettissement ou non à la pénalité. Elle est opposable aux organismes chargés du recouvrement des cotisations au régime général, ou, le cas échéant, aux caisses de mutualité sociale agricole en charge du recouvrement et du contrôle de la pénalité à qui une copie de la réponse au rescrit est systématiquement adressée.

Si la réponse à l'entreprise confirme le droit de ne pas s'appliquer la pénalité, ou si l'administration n'a pas répondu dans un délai de trois mois, elle est opposable à l'organisme en charge du recouvrement des cotisations qui ne pourra dès lors pratiquer aucun redressement sur ce motif.

A l'inverse, si l'administration répond défavorablement par écrit dans un délai de trois mois, en motivant sa réponse, l'organisme en charge du recouvrement des cotisations sera fondé à redresser l'entreprise qui ne se serait pas appliqué la pénalité.

2-5 Le rescrit dans le cas d'un accord de groupe

Un groupe dont le siège est situé en France peut demander au Préfet de la région où est situé son siège de se prononcer sur un accord ou un plan d'action conclus au niveau du groupe pour l'ensemble des entreprises qui le constituent. L'instruction du rescrit obéit à la même procédure que celle précisée dans les parties 2-1 à 2-3 de la présente circulaire.

Dans sa demande, le groupe indique, pour chaque entreprise qui le compose, les informations nécessaires à leur identification, en particulier leur numéro du répertoire des entreprises.

Un groupe peut faire cette demande, quand bien même une ou plusieurs des entreprises le constituant serait en cours de contrôle par les organismes chargés du recouvrement des cotisations du régime général, ou le cas échéant par les caisses de mutualité sociale agricole.

Toutefois, il conviendra que vous incitiez les entreprises appartenant à un groupe, quand bien même ce groupe aurait établi un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés leur permettant de ne pas appliquer la pénalité de 1%, à conclure leur propre accord ou à établir leur propre plan d'action. Elles seront en effet davantage sécurisées au regard du non-paiement de la pénalité, étant donné les changements possibles de périmètres de la plupart des groupes.

Les entreprises qui appartiennent à un groupe dont le siège est situé à l'étranger devront pour leur part conclure chacune leur propre accord ou établir leur propre plan d'action.

*
* *

La mise en œuvre générale de cette mesure suppose de mener avec les entreprises un dialogue constructif rappelant l'intérêt de concilier diversité des âges et accroissement de la compétitivité économique.

Il conviendra en particulier de les appuyer dans la compréhension des exigences posées par le législateur, afin que les accords ou les plans d'action déposés puissent remplir les conditions fixées par le décret et respecter le contenu du cahier des charges, notamment au regard de la procédure du rescrit. Vous pourrez par exemple relayer les actions de communication nationales, ou encourager des initiatives locales, de manière conjointe avec les partenaires sociaux locaux, et faire œuvre de pédagogie, pour l'appropriation de ces mesures, par les négociateurs. A cet effet, une sensibilisation des Unions régionales, départementales ou des commissions paritaires interprofessionnelles régionales de l'emploi est particulièrement opportune.

Vous voudrez bien nous faire le signalement de toute difficulté d'application des textes présentés dans cette circulaire.

Nous comptons sur votre implication pour que cette mesure conduise les entreprises à élaborer des accords ou des plans d'action permettant de faire du développement de l'emploi des salariés âgés un sujet permanent de dialogue, afin que notre pays relève l'immense défi que constitue le déploiement de l'activité après 50 ans.

Bureaux ressource en administration centrale

- A la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle :
Mission du fonds national de l'emploi
- A la Direction générale du travail :
Bureau des relations collectives du travail
- A la Direction de la sécurité sociale :
Bureau de la législation financière

Le Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle

Le Directeur général du travail

Le Directeur de la sécurité sociale

ANNEXES

ANNEXE 1

GRILLE D'ANALYSE DE LA VALIDITE DES ACCORDS D'ENTREPRISE OU DE GROUPE RELATIFS A L'EMPLOI DES SALARIES AGES
--

IDENTIFICATION		
Nom de l'entreprise ou du groupe		
SIREN et SIRET		
Identifiant de convention collective		
Date de réception de la demande complète de rescrit		
DUREE D'APPLICATION		
Date d'entrée en vigueur		
Date de fin d'application		
Durée totale ¹		
DEFINITION DE L'OBJECTIF CHIFFRE		
Objectif chiffré de maintien en emploi des 55 ans et plus		
Objectif chiffré de recrutement des 50 ans et plus		
DOMAINES D'ACTION		
	Dispositions retenues	Objectifs chiffrés associés aux dispositions, indicateurs retenus
Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise		
Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles		
Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité		
Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation		
Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite		
Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat		
MODALITES DE SUIVI		
Instance au sein de laquelle s'effectue le suivi		
Fréquence des réunions de cette instance		

¹ Cette durée ne peut excéder trois ans.

ANNEXE 2

GRILLE D'ANALYSE DE LA VALIDITE DES PLANS D'ACTION D'ENTREPRISE OU DE GROUPE RELATIFS A L'EMPLOI DES SALARIES AGES

IDENTIFICATION		
Nom de l'entreprise ou du groupe		
SIREN et SIRET		
Identifiant de convention collective		
Date de réception de la demande complète de rescrit		
DUREE D'APPLICATION		
Date d'entrée en vigueur		
Date de fin d'application		
Durée totale ²		
DEFINITION DE L'OBJECTIF CHIFFRE		
Objectif chiffré de maintien en emploi des 55 ans et plus		
Objectif chiffré de recrutement des 50 ans et plus		
DOMAINES D'ACTION		
	Dispositions retenues	Objectifs chiffrés associés aux dispositions, indicateurs retenus
Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise		
Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles		
Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité		
Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation		
Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite		
Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat		
MODALITES DE SUIVI		
Communication annuelle au comité d'entreprise, ou à défaut, aux délégués du personnel (OUI/NON)		

² Cette durée ne peut excéder trois ans.

Emploi des seniors un engagement pour l'avenir

Un guide pour l'élaboration d'un plan d'action

Ce guide a pour objectif d'aider les entreprises (Direction et Représentants du personnel) à élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

Il établit les étapes-clés conduisant à l'élaboration d'un plan d'action, et précise quelques conditions de réussite. Il s'appuie sur les recommandations du décret pour vous permettre de déterminer, d'une part l'objectif global de recrutement ou de maintien, et d'autre part les actions correspondant aux six domaines d'action prévus dans le décret.

Il s'articule avec le site « priorités seniors ».

Sommaire

Préambule : Etes-vous concerné ?

1. Mobiliser les acteurs
2. Réaliser un état des lieux : Où en êtes-vous ?
3. Déterminer les enjeux : les scénarios possibles
4. Choisir les actions à engager : Sur quoi agir ?
5. Assurer le suivi
6. S'assurer de la conformité / loi / décret
7. Identifier quelques conditions de réussite

En préambule

En préambule, il nous semble important de rappeler le contexte dans lequel se situe cette nouvelle disposition sur l'emploi des seniors.

Dans le courrier adressé aux entreprises, les objectifs sont précisés :

« Le Gouvernement fait de la mobilisation en faveur de l'emploi des salariés âgés une priorité. En effet, une politique favorable au maintien en emploi et au recrutement de salariés âgés répond à un triple enjeu : économique (l'élargissement de la participation au marché du travail soutient notre potentiel de croissance), de cohésion sociale (l'insertion de toutes les générations dans l'entreprise), et de financement de la protection sociale. Cette mobilisation constitue une opportunité pour les entreprises de notre pays de valoriser talents et expériences confirmés et de favoriser la transmission des savoirs entre les générations.

C'est la raison pour laquelle la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 incite fortement les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés à négocier des accords ou à établir des plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés. Notre volonté est qu'aucune entreprise ne s'inscrive dans le champ d'application de la pénalité prévue, qui s'élève à 1 % de la masse salariale, affectée à la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés, à compter du 1er janvier 2010. »

Etes-vous concerné par l'élaboration d'un plan d'action ?

Vous êtes une entreprise dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés et vous adhérez à une branche professionnelle. Renseignez vous auprès de votre branche :

- Pour savoir si une négociation sur l'emploi des seniors est en cours ou si un accord a déjà été signé. Si un accord existe, prévoit-il des modalités d'accompagnement ou des recommandations pour l'élaboration de plan d'action pour les entreprises couvertes par la branche.
- Si aucun accord n'a été signé, et si une négociation vient de débiter, compte tenu des délais, vous avez intérêt à élaborer un plan d'action afin de pouvoir vous exonérer de la pénalité

Vous êtes une entreprise dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés et vous appartenez à un groupe. Renseignez vous auprès de votre groupe :

- Pour savoir si une négociation sur l'emploi des seniors est en cours, si un accord a déjà été signé ou si un plan d'action a été élaboré. Si un accord ou un plan d'action existe, prévoit-il des modalités d'accompagnement ou des recommandations pour l'élaboration de plan d'action pour les entreprises du groupe
- Si aucun accord n'a été signé et si une négociation vient de débiter, compte tenu des délais, vous avez intérêt à élaborer un plan d'action

- Si aucun plan d'action n'est à ce jour élaboré ou seulement en cours de discussion, vous avez intérêt à élaborer votre propre plan d'action

Vous êtes une entreprise dont l'effectif est d'au moins 300 salariés, deux options sont envisageables :

- Engager une négociation en vue de la signature d'un accord sur l'emploi des seniors
- Elaborer un plan d'action concerté

En conclusion, quelle que soit la situation, et compte tenu des délais, vous avez intérêt à élaborer un plan d'action concerté.

Vous pouvez envisager dans le cadre de ce plan d'action d'engager ultérieurement une négociation sur ce sujet.

Plusieurs avantages à cette orientation :

- vous exonérer de la pénalité de 1 % de la masse salariale
- vous approprier en interne les enjeux relatifs aux conditions d'emploi et de travail des salariés âgés
- renforcer le dialogue social sur ce sujet
- définir des actions concrètes en plus grande adéquation avec votre situation particulière

1

Mobiliser les acteurs

Les acteurs à mobiliser et impliquer pour l'élaboration d'un plan d'action : Direction, IRP, Encadrement et Salariés

En fonction de votre situation au regard des conditions d'emploi et de travail des salariés âgés, des réflexions et des actions que vous avez déjà engagées sur ce sujet, de la qualité du dialogue social interne, la mobilisation et l'implication des acteurs peut s'envisager de manière différente selon les étapes de l'élaboration du plan d'action.

- Si vous n'avez pas encore engagé de réflexion sur cette thématique au sein de votre entreprise, l'élaboration de ce plan d'action peut constituer une opportunité d'engager des débats avec l'ensemble des acteurs et notamment avec les représentants du personnel. Ces espaces de débats pourront être l'occasion, dans un premier temps de les sensibiliser sur le sujet, de partager les différents points de vue et d'envisager les actions à engager sur le sujet.
- Si vous avez déjà conduit un certain nombre d'actions sur ce thème, l'élaboration d'un plan d'action peut également constituer un levier important pour prolonger la dynamique enclenchée avec tous les acteurs. Ce peut être l'occasion de faire le bilan des actions réalisées, de poursuivre celles qui sont sources de satisfaction et

d'améliorer celles qui ne répondent pas (ou plus) aux attentes défaillantes ou d'en proposer d'autres plus adaptées.

Quelles que soient les modalités de la participation à cette démarche, l'implication des acteurs constitue une des conditions de réussite et d'efficacité de la mise en oeuvre des actions retenues dans le plan d'action.

2 Réaliser un état des lieux : Ou en êtes-vous ?

Avant de s'engager dans l'élaboration d'un plan d'action ou dans la négociation d'un accord concernant l'emploi des seniors, il est conseillé de passer par une étape permettant de faire l'état de la situation de votre entreprise, à la fois sur la question des âges de l'ensemble des salariés et en particulier des seniors, mais aussi des questions plus larges concernant l'entreprise dans sa globalité (stratégie, production, économique et financière,)

Dans le contexte du dialogue social, et de la mobilisation des acteurs, cette étape constitue l'un des espaces de concertation avec les représentants du personnel. Le partage de cet état des lieux constitue l'un des premiers jalons d'une plus grande appropriation des enjeux par tous et d'une mise en oeuvre efficace des actions choisies dans l'accord ou le plan d'action.

Les objectifs de cette étape sont multiples et complémentaires :

- mieux connaître l'ensemble de la population salariée de son entreprise, notamment au regard de sa répartition en structures (tranches) d'âge permet de définir l'axe prioritaire du décret : maintien des plus de 55 ans, ou recrutement des plus de 50 ans
- mieux connaître la situation de son entreprise permet de faire les choix d'actions les plus pertinents parmi les 6 domaines d'action présentés dans le décret (faisabilité et pertinence des actions), en fonction notamment des actions déjà développées en interne sur ces questions
- partager cet « état des lieux » nourrit le dialogue social sur les questions relatives aux conditions d'emploi et de travail des salariés âgés au sein de votre entreprise

Pour réaliser cet état des lieux, un ensemble de questions est proposé : (lien avec le site <http://www.priorite-seniors.fr/> dans la rubrique « Où en êtes-vous ? »

En ce qui concerne les aspects économiques et stratégiques :

- les éléments du contexte économique propre à l'entreprise et au secteur d'activité. quelles sont les perspectives dans ce domaine ?
- son positionnement sur le marché, ses perspectives ?

- quelles sont les principales évolutions auxquelles elle va devoir faire face : évolution technologique, évolution du marché, nouveaux produits, des restructurations, du développement, réorganisation des activités, stabilisation ...
- Quelles sont les conséquences (les effets) actuelles ou futures sur les emplois et le travail : des évolutions des métiers et des compétences, des réductions ou augmentations des effectifs... et plus particulièrement les impacts sur les salariés âgés.

Quelle est votre situation démographique au regard de la population des seniors ?

1. Quels sont les âges de vos salariés ? Comment se répartissent-ils dans les différentes tranches d'âge ?
2. Avez-vous des seniors dans votre entreprise ? Quelle est la proportion de cette population par rapport à l'ensemble ?
3. Où se trouvent les seniors ? dans quel métier , dans quel service ou atelier ? dans quel secteur ? dans quel établissement ?

Les documents internes sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour répondre à cette question sont :

- les pyramides des âges élaborées par le service RH ou la personne en charge du personnel
- le bilan social

L'analyse ainsi réalisée peut notamment éclairer le processus interne de sélection ou d'exclusion des salariés âgés par le travail (pourquoi a-t-on une telle proportion de seniors dans ce métier ou dans ce service ? quelle ancienneté, quel est leur parcours antérieur et futur ?)

Ce premier éclairage peut être une aide à la décision concernant l'objectif global chiffré attendu dans le décret.

Deux hypothèses peuvent être formulées à la suite de ces premières questions :

- Vous n'avez pas de seniors parmi vos salariés : quelles en sont les raisons ?
 - votre entreprise est récente et vous n'avez pas embauché de seniors, dans ce cas vous pouvez vous orienter vers l'objectif de recrutement de personnes de plus de 50 ans
 - les salariés ne peuvent pas poursuivre leur activité et vieillir au travail, dans ce cas vous pouvez vous orienter vers l'objectif de maintien des salariés de plus de 55 ans

- Vous avez des seniors ? Quelles questions vont se poser dans le futur ?
 - des problèmes de santé (restrictions, inaptitudes...)
 - des questions de transmission de compétences et de savoir-faire...

Dans ces cas vous pouvez vous orienter vers un objectif de maintien des salariés âgés.

Ce premier éclairage peut être précisé en se reportant aux questions suivantes qui permettront, d'une part d'étayer votre choix d'objectif global chiffré de recrutement ou de maintien, et d'autre part seront utiles dans la détermination des domaines d'action à investiguer.

Les questions liées au maintien en emploi des seniors :

1. A quel âge les salariés quittent-ils l'entreprise ? Quel est le nombre de départs des + de 55 ans ? Quel est le nombre de départs à la retraite, dans quels métiers ? A quelle échéance ? Existents-ils des dispositifs de départ anticipé ? Quel est l'âge moyen de sortie d'activité ?
2. Quelles sont les différentes raisons des départs ?

Celles en lien avec la santé :

Les principaux indices :

- Quels sont les taux en termes d'accidents du travail, de nombre de maladies professionnelles, les taux d'absentéisme et de turn-over ? sont-ils analysés en fonction de l'âge, des métiers ?
- Les cas d'inaptitudes et/ ou de restrictions d'aptitudes : Quel est le nombre et qui concernent-ils ? (quel âge, quel métier ?) Comment sont-ils traités ?
- Des plaintes en termes d'usure, de lassitude sont-elles présentes et recueillies, par l'encadrement, par la fonction RH, par l'infirmière, le médecin du travail, par les représentants du personnel ?

Quelles sont les actions que vous avez menées pour traiter ces questions ?

- Des mesures de reclassement interne, à quelles conditions ?
- Des aménagements ergonomiques de postes, des postes « doux » ?
- Des aménagements de temps de travail en fin de carrière, de l'organisation du travail ?

Pour l'alimentation de ces questions, l'appui du médecin du travail et/ou de l'infirmière est conseillé. Des outils développés par le réseau Anact peuvent vous être utiles : des questionnaires santé, GPS, fiches réseau...

Celles en lien avec les compétences :

- Quelle est l'ancienneté de l'ensemble des salariés ? Quelle est l'ancienneté par métier ? L'ancienneté au poste est-elle importante ?
- Quelles sont les évolutions nécessaires des compétences de vos salariés au regard de la nécessité d'évolution de votre stratégie, de votre activité... ?
- Quels types de postes et/ ou fonctions occupent les seniors ?
 - sur des métiers en déclin ?
 - sur des métiers en transformation ?
 - sur des métiers en évolution ?
- Quelles compétences sont détenues par les seniors ?
 - des compétences-clés ?
 - des compétences en déclin ?
 - des compétences en évolution ?
- La formation concerne t-elle tous les salariés, tous les métiers, et les seniors ?
- Quelles sont les actions que vous avez engagées pour répondre à ces questions ?
 - Mise en place d'entretiens professionnels, d'entretiens de milieu de carrières ?
 - Des réflexions sur les évolutions des métiers et celles des compétences associées ?
 - Des dispositifs d'accompagnement individualisé des personnes ?

Ces questions permettent notamment de repérer l'existence de parcours professionnels au sein de l'entreprise, de repérer les possibilités de mobilité interne, de passerelles entre métiers...

Selon les entreprises, ces questions ont pu être abordées dans le cadre de la réflexion et négociation sur la GPEC, elles peuvent se référer aux travaux et réflexions élaborés à cette occasion, des liens sont bien évidemment à faire pour éclairer la situation.

Celles en lien avec l'engagement (motivation)

L'état d'engagement des salariés est-il appréhendé ?

- par des entretiens avec l'encadrement
- par la passation de questionnaire, type satisfaction au travail
- par les représentants du personnel

L'état d'engagement des seniors est-il une préoccupation ?

- Comment sont-ils perçus au sein de l'entreprise (quelles représentations ? quelles idées reçues ?)
- Comment se perçoivent-ils et se vivent-ils au travail ?

Quelles sont les actions que vous avez engagées sur ce thème :

- Implication des salariés dans les projets de l'entreprise ?
- Projets confiés à des seniors ?

Quelles sont vos pratiques de recrutement ?

Recrutez-vous des seniors ?

Si oui, dans quel métier ? Comment se fait l'intégration ? Ces recrutements ont-ils été pérennes ?

Si non, pourquoi ? Quels sont les freins identifiés ? Quel est l'âge moyen de vos recrutements ?

Les réponses à ces questions, notamment si vous ne recrutez pas de seniors, permettront d'orienter l'objectif chiffré attendu par le décret vers celui du recrutement de personnes de plus de 50 ans.

Avez-vous intérêt à recruter des seniors ? Dans quel métier ou secteur ? Dans quelles conditions ? (au regard des constats et analyses précédents)

Les documents internes : pyramides des âges (générale et par métier), les éléments à disposition de la RH ou de la personne en charge du personnel sur les derniers recrutements effectués et l'âge des personnes recrutées.

3 Déterminer les enjeux : les scénarios possibles

En fonction de l'analyse partagée de cet état des lieux, il s'agit dans cette étape de déterminer les principaux enjeux, plus particulièrement au regard des exigences de la loi, c'est-à-dire le recrutement de salariés de plus de 50 ans ou le maintien en emploi des

salariés de plus de 55 ans. Il s'agit pour l'un ou l'autre de ces choix de définir « un objectif chiffré global ».

L'objectif chiffré à déterminer, que ce soit en matière de recrutement ou en matière de maintien doit être un objectif de progrès. Pour le recrutement, il peut s'agir d'un nombre de personnes de plus de 50 ans (même modeste), ou d'un pourcentage. Quant au maintien, la détermination de l'objectif chiffré est plus délicat, à titre d'exemple on peut citer l'accroissement de l'âge moyen de cessation d'activité., les modalités des départs des salariés de plus de 55 ans, les modalités de transition emploi retraite...

La détermination de cet objectif global (recrutement ou maintien) se combinera de manière itérative avec le choix à faire parmi les 6 domaines d'action proposés par le décret.

Plusieurs scénarios sont possibles :

Scénario 1 : votre entreprise n'a pas de senior. Pourquoi ?

vos entreprise est récente et vous n'avez pas recruté de senior :

- après avoir fait l'état des lieux et identifié les principaux enjeux, vous pouvez **vous orienter vers le recrutement de salariés de plus de 50 ans.** Points de vigilance : pertinence et faisabilité de ces recrutements. Dans quel métier avez-vous intérêt à faire des recrutements ? Identifier les freins qui ont été un obstacle au recrutement de senior dans le passé. Penser à l'intégration du ou des seniors que vous recruterez
- si dans l'état des lieux vous avez repéré des indices ou signaux d'alerte tels qu'un taux important d'absentéisme, des restrictions médicales ou des inaptitudes en augmentation... vous pouvez vous **orienter vers un objectif global de maintien**

Scénario 1 bis : votre entreprise n'a plus de senior. Pourquoi ?

vos salariés quittent l'entreprise de manière précoce :

- parce qu'ils ne peuvent vieillir au travail
- parce qu'ils n'ont pas de perspectives d'évolution

Face à ces questions de départs précoces, dus à un vieillissement prématuré ou à un problème de fidélisation, vous pouvez **vous orienter vers un objectif global de maintien en emploi.**

Scénario 2 : votre entreprise emploie des seniors

L'état des lieux réalisé, notamment dans sa dimension démographique, vous a permis de caractériser cette population : effectif, affectation (métier et/ ou secteur), niveau de qualification, expérience acquise, état de santé, niveau d'engagement ...

Vous pouvez vous orienter vers un objectif global de maintien en emploi, les actions que vous déciderez d'engager se feront en fonction des principales caractéristiques des seniors.

4 Choisir les actions à engager : Sur quoi agir ?

L'objectif chiffré global étant déterminé, il s'agit de définir les dispositions favorables au maintien ou au recrutement des seniors. Le choix de ces dispositions doit être en cohérence avec l'objectif global et peut par ailleurs contribuer à sa détermination. En ce sens les étapes 3 et 4 peuvent faire l'objet de réflexion itérative.

Pour répondre aux exigences du décret, vous devez choisir des dispositions favorables au maintien dans l'emploi ou au recrutement des salariés âgés qui relèvent d'au moins 3 des 6 domaines d'action indiqués dans le décret.

Pour chaque domaine, nous vous proposons un certain nombre de pistes de dispositions ou d'actions à mettre en œuvre.

Les 6 domaines d'actions inscrits au décret sont les suivants :

- **Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise**
 - Prévoir des garanties de non discrimination à l'embauche
 - Faire évoluer ses méthodes de recrutement
 - Recourir aux contrats aidés ou au contrat de professionnalisation
 - Développer des conditions de travail et d'emploi favorables aux seniors
 - Prévoir leur intégration
 - ...
- **Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles**
 - Réaliser un diagnostic qualitatif de l'évolution des différents métiers ou un diagnostic quantitatif des besoins par métier
 - Développer les entretiens de deuxième partie de carrière
 - Développer les bilans de compétences, les dispositifs de VAE
 - ...
- **Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité**
 - Identifier les situations de pénibilité
 - Transformer les situations de travail
 - Organiser les parcours professionnels
 - ...
- **Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation**
 - Identifier les besoins en formation des seniors
 - Suivre un indicateur des formations dispensées par âge
 - Mieux utiliser les dispositifs existants (DIF, VAE)

- Favoriser des occasions régulières d'apprentissage dans le travail
- ...
- **Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retrait**
 - Aménager les horaires de travail
 - Proposer aux salariés des missions ponctuelles
 - Utiliser le compte épargne temps
 - Informer les salariés sur les dispositifs
 - ...
- **Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat**
 - Repérer les compétences stratégiques à transmettre
 - Organiser le tutorat
 - Créer les conditions organisationnelles favorables à la transmission
 - Valoriser et reconnaître les missions de transmission
 - ...

Pour chaque disposition (action) retenue, est associé un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur. Des exemples sont proposés sur le site de l'Anact « priorités seniors » et sur celui du ministère. <http://www.priorite-seniors.fr/> et <http://www.travailsolidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/>

Plusieurs remarques viennent compléter et aider vos choix de domaines d'action, qui sont orientés en priorité par les éléments significatifs de l'état des lieux réalisé en amont.

- **1^{ère} remarque** : il n'y a pas de seuil d'âge attaché aux domaines d'action ; les actions développées dans chacun des domaines peuvent donc concerner tous les salariés de l'entreprise
- **2^{ème} remarque** : vous devez obligatoirement choisir au moins 3 domaines d'action parmi les 6 mentionnés dans le décret, mais vous pouvez en choisir davantage, soit parmi les 3 autres, soit en dehors de ceux proposés
- **3^{ème} remarque** : le choix de l'objectif global de recrutement ou de maintien et le choix des domaines d'action doit se faire en articulation et itération, puisque les dispositions et actions retenues dans chaque domaine d'action ont pour finalité le maintien dans l'emploi ou le recrutement des salariés âgés
- **4^{ème} remarque** : identifier les actions réalisées au sein de votre entreprise qui sont en faveur de l'emploi des salariés âgés, repérer à quels domaines d'action elles pourraient être rattachées. Les dispositions ou actions peuvent alors être poursuivies en leur assignant un objectif d'amélioration
- **5^{ème} remarque** : prévoir dans les dispositions, celle de l'engagement à négocier sur le sujet des conditions d'emploi et de travail des salariés âgés. Cette problématique se pose actuellement et se posera encore de manière plus cruciale dans le futur au sein des entreprises, du fait notamment de l'allongement de la vie professionnelle. Elle nécessite que tous les acteurs de l'entreprise se mobilisent sur cette question

pour développer des actions de prévention pour l'ensemble des salariés quel que soit leur âge.

5 Assurer le suivi

Comme tout projet ou démarche développée au sein de l'entreprise, la mise en œuvre des dispositions retenues dans le cadre du décret en faveur de l'emploi des seniors, ainsi que de l'objectif global, doit faire l'objet d'un suivi. Sur ce sujet, le décret en prévoit les modalités :

- une communication annuelle des indicateurs associés aux dispositions et l'évolution de leurs résultats, auprès du comité d'entreprise ou à défaut, aux délégués du personnel

Au-delà et en plus de cette modalité, l'entreprise peut envisager d'autres modalités de suivi qui dépendent de critères tels que la taille de l'entreprise, de la volonté et de l'engagement des acteurs en présence, la faisabilité et pertinence d'un tel dispositif Ce suivi peut par exemple être assuré un comité de pilotage paritaire de suivi de mise en œuvre du plan d'action. Il pourra s'appuyer sur l'élaboration de tableaux de bord reprenant les actions à mener, et se présenter sous cette forme.

Action et Domaine d'action	Pilote	Objectif	Cible	Indicateur	Echéance

Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action consiste également à prévoir le bilan de la démarche, de la réalisation des actions réalisées au terme de ce plan.

6 S'assurer de la conformité / loi et décret

Lien avec site et rubrique que dit la loi ?

Pour vous permettre de répondre aux dispositions du décret, nous soulignons quelques éléments pour assurer la conformité de votre plan d'action.

- la durée maximale du plan est fixée à 3 ans
- votre plan d'action doit être déposé auprès de la DDTEFP
- cette date de dépôt fait référence pour l'exonération de la pénalité

Pour vous assurer de la conformité de votre plan d'action, vous pouvez entreprendre une procédure de rescrit. Elle consiste à demander au Préfet de région de se prononcer sur votre situation au regard du paiement ou non de la pénalité. Le préfet dispose d'un délai de trente jours pour demander à l'entreprise des compléments d'informations. Ensuite il dispose d'un délai de trois mois pour répondre à votre demande. Au delà de ce délai, la réponse est réputée favorable. Toute réponse défavorable doit être motivée et doit préciser les voies et délais de recours.

Cette procédure de rescrit vous permet de clarifier votre situation au regard de la pénalité et est opposable aux organismes chargés du recouvrement des cotisations.

7

Identifier quelques conditions de réussite

- favoriser l'élaboration d'un plan d'action concerté
- ne pas négliger l'étape de l'état des lieux, le partager avec l'ensemble des acteurs
- rester modeste dans les dispositions et actions : préférer quelques actions concrètes et ciblées que vouloir couvrir tous les domaines
- « soigner » la mise en œuvre des actions
- considérer l'élaboration de ce plan comme une opportunité pour engager une négociation sur ce sujet
- prévoir un bilan des actions réalisées

Contacter le réseau ANACT

Vous représentez :

Une organisation professionnelle d'employeur, une organisation syndicale de salariés
Une branche professionnelle d'activités

Adresser vos messages à l'ANACT : s.lebleu@anact.fr

Vous représentez une entreprise et souhaitez contacter l'ANACT au niveau national

Adresser vos messages à l'ANACT : s.lebleu@anact.fr

Vous représentez :

Une organisation professionnelle d'employeur ou une organisation syndicale de salariés **en région**

Une entreprise implantée en région.

Adresser vos messages téléphoniques au réseau des associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail. (ARACT)



Alsace :	03 89 29 29 50	Aquitaine :	05 56 79 63 30
Auvergne :	04 73 44 35 35	Bourgogne :	03 80 50 99 36
Bretagne :	02 23 44 01 44	Centre :	02 38 42 20 60
Champagne-Ardenne :	03 26 26 26 26	Corse :	04 95 10 94 20
Franche-Comté :	03 81 25 52 80	Guyane :	05 94 25 23 63
Ile-de-France :	01 53 40 90 40	Languedoc-Roussillon :	04 99 52 61 40
Limousin :	05 55 11 05 60	Lorraine :	03 87 75 18 57
Martinique :	05 96 66 67 60	Midi-Pyrénées :	05 62 73 74 10
Nord-Pas-de-Calais :	03 28 38 03 50	Basse-Normandie :	02 31 46 13 90
Haute-Normandie :	02 32 81 56 40	PACA :	04 42 90 30 20
Pays de la Loire :	02 41 73 00 22	Picardie :	03 22 91 45 10
Poitou-Charentes :	05 49 52 25 78	Réunion :	02 62 41 52 32
Rhône-Alpes :	04 37 65 49 70		

Quelques exemples "non exhaustifs" d'indicateurs par domaine d'action

Pour le domaine 1 Recrutement des salariés âgés	Taux de recrutement par tranche d'âge et par sexe Personne recrutées de plus de 50 ans / effectif total
	Taux d'emploi par tranche d'âge et par sexe Personnes présentes de + de 50 ans / effectif total
	Taux de sortie d'emploi par tranche d'âge et par sexe Personnes sorties de + de 50 ans / effectif total
Pour le domaine 2 Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles Pour le domaine 4 Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation	Nombre d'entretiens professionnels réalisé par les + de 45 ans par sexe
	Nombre de postes offerts au recrutement interne par sexe Prise de poste des + de 50 ans / effectif global
	Nombre de bilans de compétences par sexe Nombre de bilans de compétences des + de 50 ans / effectif global
	Nombre de jours utilisés pour le DIF par tranche d'âge et par sexe Nombre de jours DIF des + de 50 ans / nombre de jours / effectif global
	Nombre de dossiers VAE par sexe Nombre de VAE des + de 50 ans / nombre de VAE total
Pour le domaine 3 Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité	Formation par tranche d'âge et par sexe Nombre de jours formation + de 50 ans / effectif global
	Taux d'absentéisme par tranche d'âge et par sexe Jours d'absences des + de 50 ans / effectif global
	Inaptitude partielle et restriction médicale par tranche d'âge et par sexe Nombre d'inaptitude des + de 50 ans / effectif global
	Inaptitude totale et restriction médicale par tranche d'âge et par sexe Nombre d'inaptitude des + de 50 ans / effectif global
	Aménagement de postes par tranche d'âge et par sexe Nombre d'aménagements de postes + de 50 ans / effectif global
	AT : Arrêt de travail par tranche d'âge et par sexe Nombre de jours d'arrêt des + de 50 ans / effectif global MP : nombre de maladies déclarées par tranche d'âge et par sexe Nombre de maladies des + de 50 ans / effectif global

Pour le domaine 5 Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite	Emploi à temps partiel par tranche d'âge et par sexe Nombre de salariés à temps partiel de + de 50 ans / effectif global
Pour le domaine 6 Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat	Tutorat par tranche d'âge et par sexe Nombre de tuteurs de + de 50 ans / effectif global
	Formateurs internes par tranche d'âge et par sexe Nombre de formateurs internes de + de 50 ans / effectif global

Mise à jour : juillet 2009

RECRUTEMENT DES SALARIES AGES DANS L'ENTREPRISE

Exemples de dispositions en faveur de l'emploi des seniors

Exemples d'indicateurs associés permettant de suivre un objectif chiffré

Refus de la discrimination par l'âge lors du recrutement

- Nombre de réunions du comité d'entreprise consacrées au respect de la non discrimination par l'âge
- Nombre d'actions de sensibilisations à la non discrimination auprès de la hiérarchie (travail sur l'objectivisation des critères retenus explicitement ou implicitement par les recruteurs)
- Réalisation/diffusion d'outils de sensibilisation (nature et nombre de ces outils)

Recruter davantage de salariés âgés de 50 ans et plus

- Observation plus régulière de la pyramide des âges au recrutement, et s'engager à faire croître la part des salariés de plus de 50 ans dans les recrutements s'il apparaît qu'elle est anormalement faible
- Développement du recours aux contrats aidés pour recruter des salariés de plus de 50 ans
- Utilisation du contrat de professionnalisation pour recruter des salariés de plus de 50 ans
- Information sur les possibilités de recruter un salarié ayant déjà liquidé sa retraite, et développer cette possibilité au sein de l'entreprise
- Mieux travailler avec Pole Emploi sur la diversité au recrutement

ANTICIPATION DE L'EVOLUTION DES CARRIERES PROFESSIONNELLES

Exemples de dispositions en faveur de l'emploi des seniors	Exemples d'indicateurs associés permettant de suivre un objectif chiffré
Favoriser des parcours professionnels inscrits dans la durée / Remotiver les salariés âgés en les accompagnant dans la définition de leurs secondes (ou troisièmes) parties de carrière	- Nombre (ou part) de salariés de 45 ans et plus ayant eu accès à des outils dynamiques de gestion des ressources humaines (congé formation, entretien de deuxième partie de carrière, bilan de compétence, VAE - Informations relatives à ces outils, formation des encadrants sur ces outils
Valoriser l'expérience et les compétences acquises	- Nombre (ou part) de salariés de 45 ans et plus ayant eu accès à une démarche de VAE - Réalisation de guides d'appui à la démarche de VAE, et diffusion de cette pratique au sein des branches ou des entreprises
Création d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications	- Création, mode de fonctionnement, productions de cet observatoire - Diffusion des travaux de cet observatoire auprès des entreprises et des salariés
Proposer des formations adaptées permettant de s'orienter vers d'autres métiers	- Nombre de ces formations suivies par des salariés de 45 ans et plus - Résultat de ces formations en termes de mobilités professionnelles des salariés qui les ont suivies

AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET PREVENTION DES SITUATIONS DE PENIBILITE

Exemples de dispositions en faveur de l'emploi des seniors	Exemples d'indicateurs associés permettant de suivre un objectif chiffré
Développer des actions partenariales pour renforcer les actions de prévention des risques professionnels et identifier les risques d'usure professionnelle	- Etablissement de ces partenariats (avec par exemple les CRAM, les ARACT, l'ANACT, la CNAM-TS etc...) - Suivi de ces partenariats et de la réalisation de leurs objectifs en matière de prévention des risques, et d'identification des phénomènes d'usure
Diffuser une culture de la prévention dans les entreprises	- Réalisation de documentation pratique - Diffusion de cette documentation - Développement de formations sur ce sujet, et participation à ces formations - Développement d'ateliers de mises en condition avant l'exécution de certaines activités usantes
Définir et mettre en œuvre une politique de prévention	- Rendre compte régulièrement des facteurs de pénibilité et d'usure identifiés - Nombre de postes « pénibles » adaptés - Diminuer la durée d'exposition à des postes « pénibles »
Organiser un accès prioritaire à la période de professionnalisation pour des salariés ayant occupé longtemps des emplois à forte pénibilité	- Nombre de salariés concernés - Résultat de ces périodes en matière de réorientation professionnelle sur des emplois de moindre pénibilité
Organiser un accès prioritaire à des formules incitatives de temps partiel choisi pour des salariés ayant occupé longtemps des emplois à forte pénibilité	- Nombre de salariés concernés - Conséquences sur l'absentéisme - Nombre de passages en retraite progressive de salariés à partir de 60 ans

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS ET ACCES A LA FORMATION

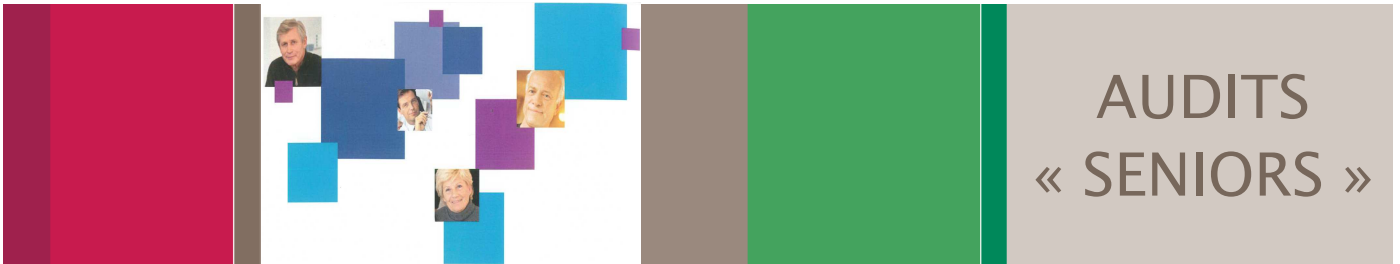
Exemples de dispositions en faveur de l'emploi des seniors	Exemples d'indicateurs associés permettant de suivre un objectif chiffré
Affecter une part du plan de formation des entreprises aux salariés âgés de 45 ans et plus	- Montant financier affecté aux formations suivies par les salariés âgés de 45 ans et plus
Communiquer annuellement sur l'accès à la formation (ventilé par âges)	- Nombre (ou part) de salariés âgés de 45 ans et plus ayant suivi une formation
Accorder une priorité aux salariés âgés de 45 ans et plus pour l'accès à des actions de professionnalisation, de bilans de compétences, au congé de validation des acquis de l'expérience, au droit individuel à la formation etc...	- Nombre (ou part) des salariés âgés de 45 ans et plus ayant eu accès à ces dispositifs - Nombre de mobilités entraînées par ces actions
Etablir pour chaque salarié un passeport formation pour identifier et faire certifier les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles	- Nombre (ou part) des salariés âgés de 45 ans et plus bénéficiant de ce passeport et l'utilisant

AMENAGEMENT DES FINS DE CARRIERE ET DE LA TRANSITION ENTRE ACTIVITE ET RETRAITE

Exemples de dispositions en faveur de l'emploi des seniors	Exemples d'indicateurs associés permettant de suivre un objectif chiffré
Aménager le temps de travail, par le recours au temps partiel, des salariés ayant atteint un certain âge	- Nombre (ou part) de salariés optant pour cet aménagement du temps de travail - Observation des conséquences de ce choix en matière d'absentéisme
Informier sur les dispositions nouvelles en matière de retraite (retraite progressive, cumul emploi-retraite, surcote), proposer l'utilisation de ces dispositions	- Nombre de supports mis à disposition - Suivi de la diffusion de ces supports (réunions d'information, séminaires, formations) - Nombre de salariés recrutés en cumul emploi-retraite - Nombre de salariés optant pour la retraite Progressive
Offrir la possibilité de faire un bilan retraite lors de l'entretien professionnel à partir de 55 ans	- Nombre de bilan retraite réalisés
Proposer aux salariés s'approchant du moment de leur départ en retraite des missions ponctuelles, ou d'exercer la fonction de tuteur	- Nombre (ou part) de salariés exerçant ces missions, ou des fonctions de tuteur
Encourager le travail à temps partagé par la constitution d'employeurs entre entreprises d'une même branche ou d'un même territoire	- Nombre de salariés d'un certain âge optant pour le travail à temps partagé
Communiquer sur l'âge moyen de cessation d'activité des salariés de 55 ans et plus	- Âge moyen de cessation d'activité des salariés de 55 ans et plus - Diminution du nombre de sorties anticipées de l'activité avant le moment de la liquidation d'une retraite à taux plein

TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPETENCES ET DEVELOPPEMENT DU TUTORAT

Exemples de dispositions en faveur de l'emploi des seniors	Exemples d'indicateurs associés permettant de suivre un objectif chiffré
Constitution d'équipes de travail d'âges mixtes, qui tiennent compte des expériences et des expertises professionnelles	- Nombre d'équipes organisées selon ce schéma - Définition et suivi d'un indicateur de performance de ces équipes
Accorder une priorité d'accès aux salariés de 50 ans et plus aux formations à la fonction tutorale, s'ils justifient des pré-requis nécessaires	- Nombre (ou part) des salariés de 50 ans et plus concernés.
Solliciter les salariés de 50 ans et plus, expérimentés, pour participer à des jurys d'examen dans le cadre de démarche du type de la VAE	- Nombre (ou part) des salariés de 50 ans et plus concernés
Valoriser la fonction tutorale dans l'entreprise en prévoyant des heures de décharge, et prendre en compte cette fonction dans l'appréciation des résultats individuels du salarié	- Nombre d'heures de décharge accordées pour l'exercice de la fonction tutorale - Suivi de l'indicateur de satisfaction des salariés suivis par un tuteur
Confier en priorité des missions d'accueil, d'accompagnement et de parrainage des salariés nouvellement recrutés à des salariés âgés de 45 ans ou plus	- Nombre (ou part) des salariés âgés de 45 ans ou plus concernés par ces missions
Réaliser un outil pratique, mis à disposition par l'OPCA, pour l'organisation de système de tutorat dans les entreprises	- Réalisation et diffusion de cet outil



ADECCO

AREVA

AXA

COFIDIS

EADS

LA POSTE

L'OREAL

O2

SIEMENS

THALES

VINCI

Favoriser le maintien ou
le retour à l'emploi des seniors

Bonnes pratiques
identifiées dans les
11 entreprises auditées

2 juin 2009

Sommaire

1. INTRODUCTION	3
2. HUIT GRANDS TERRAINS DE RISQUES DE DISCRIMINATION.....	4
3. DU SCEPTICISME QUI APPELLE DES ENGAGEMENTS ET DES ACTES PROBANTS	5
4. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES.....	6
4.1 Le recrutement	6
4.2 La transmission des savoirs et compétences, le tutorat	7
4.3 Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation	8
4.4 L'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles	10
4.5 L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité	11
4.6 L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite	13

1. INTRODUCTION

La non-discrimination et la garantie de l'égalité des chances et des traitements à l'égard des « seniors » relèvent du respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Elles constituent un principe universellement opposable. Ce principe implique que toute entreprise, quelle que soit la part des seniors dans son effectif, devrait s'assurer que la gestion de ses ressources humaines comporte des processus appropriés de prévention des risques de discrimination par l'âge. Le développement de dispositifs managériaux dédiés à la garantie de ce principe et de mesures pour en favoriser la promotion participent de la responsabilité sociale des entreprises¹.

C'est en tant qu'observateur privilégié de l'engagement des entreprises sur les objectifs de responsabilité sociale que Vigeo a accepté de s'inscrire dans la démarche impulsée par le Secrétariat d'Etat à l'Emploi en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors.

Nous avons conduit auprès de onze entreprises volontaires², de décembre 2008 à mars 2009, des audits portant sur leur stratégie et leur processus de gestion en matière de prévention des risques de discrimination et de promotion de l'égalité à l'égard des personnes de plus de 50 ans. Les missions se sont déroulées en conformité avec la méthodologie d'audit de Vigeo³. Elles ont requis la rencontre de dirigeants, managers, délégués syndicaux et représentants élus du personnel, salariés, dans le cadre d'entretiens individuels ou collectifs. Au total, près de 700 documents ont été traités (documents RH, PV des instances représentatives...).

Ce programme avait pour objectif l'identification et un premier inventaire des pratiques managériales qui, par leur pertinence, leur efficacité ou leurs conséquences, présentent un caractère d'exemplarité. Ce document rend compte de ces bonnes pratiques⁴.

¹ Les textes internationaux et nationaux interdisent la discrimination pour des raisons liées à l'âge tant dans le recrutement externe que tant la gestion interne des ressources humaines. D'autre part, l'OIT, l'Union européenne et maintenant la loi française encouragent le développement de l'emploi des seniors tant sur un plan quantitatif (taux d'emploi) que qualitatif (amélioration des conditions de travail et d'emploi). Le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 dispose que les entreprises et les branches doivent prendre des initiatives en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors.

² Adecco, Areva, Axa, Cofidis, EADS, La Poste, L'Oréal, O2, Siemens, Thales, Vinci

³ www.vigeo.com

⁴ Ce programme a permis de communiquer aux entreprises participantes des observations individualisées sur leurs insuffisances ou leurs vulnérabilités sur ce sujet. Ces rapports ont été directement communiqués aux entreprises concernées ; leur contenu ne fait pas l'objet du présent document.

2. HUIT GRANDS TERRAINS DE RISQUES DE DISCRIMINATION

Nous avons concentré nos diagnostics sur les processus de gestion des ressources humaines les plus exposés au risque de discrimination :

- Le recrutement
- La rémunération
- L'évolution professionnelle
- L'accès à la formation
- Les conditions de travail
- La conduite des opérations de restructuration et de réorganisation.

Deux processus transversaux ont également été interrogés :

- Le dialogue social
- La communication interne

Nous postulons que sur chacun de ces huit facteurs, il est de l'intérêt de l'entreprise d'explicitier ses principes et de préciser ses objectifs, de les déployer en appui sur des processus tangibles et des dispositifs contrôlables et de rendre compte de ses résultats.

3. DU SCEPTICISME QUI APPELLE DES ENGAGEMENTS ET DES ACTES PROBANTS

De nombreuses personnes interviewées ont tenu à faire part de leur scepticisme quant à la volonté des acteurs politiques et économiques de progresser durablement en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors, en particulier dans le contexte actuel de crise perçu comme propice aux départs en préretraite. Quel que soit le bien fondé de cette opinion, nos observations confirment clairement que le défaut de discernement dans la décision et la mise en œuvre de plans de départs anticipés peut conduire à des conséquences néfastes au détriment des entreprises d'une part (pertes de savoirs et de savoir-faire, de culture d'appartenance, démotivation, et des personnes d'autre part (difficulté à passer de l'activité complète à l'inactivité complète, difficulté du retour à l'emploi...).

Notre opinion est que la protection des seniors contre les discriminations en raison de leur âge et la garantie de leur droit fondamental à l'égalité impliquent, au plan managérial, des engagements et des actes dont la force probante peut être développée comme suit :

- Une **volonté clairement exprimée au sommet de l'entreprise**, pour déconstruire une « culture de la préretraite » encore bien présente sur le terrain.
- Cette volonté peut être utilement renforcée par :
 - Des accords collectifs et une concertation étroite avec les délégués syndicaux et représentants élus des salariés (accord sur la gestion des âges)
 - Des partenariats avec des intermédiaires du marché de l'emploi
- La **responsabilisation des managers de terrain** sur ces sujets, **soutenus par toutes les fonctions de l'entreprise**, au premier rang desquels les ressources humaines, la médecine du travail, et les services ayant un impact sur l'organisation et les postes de travail (achats et méthodes).
- Une **vision renouvelée de la compétence et de la performance**, orientée vers la traduction de l'expérience en compétences professionnelles, la valorisation accrue de l'expérience (par rapport aux diplômes) et une meilleure prise en compte de l'expertise technique dans l'évolution de carrière (en équilibre avec la filière managériale classique).
- Le renforcement de la **gestion prévisionnelle** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion prévisionnelle des fins de carrière, gestion prévisionnelle de la pénibilité.
- **Des dispositifs d'entretiens de carrière** permettant aux salariés de relater le récit de leur parcours professionnel, de traduire en terme de compétence ce qui est communément appelé expérience, d'exprimer leurs desiderata (rémunération, conciliation vie familiale et professionnelle), leurs projets liés à la retraite...
- Des **dispositifs de contrôle et de rapportage**: testings, baromètres sociaux, indicateurs par tranche d'âge, ... nécessaires pour la définir les ajustements et actions correctives.

4. DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Nous avons classé les catégories de « bonnes pratiques⁵ » selon les processus visés par le décret d'application de la Loi de Financement de la Sécurité sociale pour 2009, à savoir : le recrutement externe, l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité, le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et la transition entre l'activité et la retraite, la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Pour chacune de ces catégories, nous précisons les types de bonnes pratiques identifiées lors de nos audits, que nous illustrons par un exemple.

4.1 LE RECRUTEMENT

- **Formalisation de l'engagement** : l'entreprise formalise en termes explicites son engagement de développer le recrutement de personnes seniors, demandeurs d'emploi ou retraités.
- **Visibilité de l'engagement** : l'entreprise rend visible son engagement contre toute forme de discrimination à l'égard des seniors et en assure la lisibilité en interne et en externe, par intranet et internet, l'organisation d'un forum emploi ...
- **Contractualisation des principes et des objectifs de non-discrimination** et de promotion de l'égalité avec les intermédiaires du marché de l'emploi : Pôle Emploi, entreprises de travail temporaire,...
- **Réduction des risques de discrimination dans les processus de recrutement** : recours au CV anonyme, traçabilité et collégialité des décisions de sélection, ...
- **Méthode de recrutement par simulation** : sélection des candidats sur la base des aptitudes révélées par des tests en coopération avec des intermédiaires du marché de l'emploi
- **Assessment Center** : variante de la pratique précédente : sélectionner les candidats sur la base des aptitudes révélées par des mises en situation dans un centre d'évaluation de l'entreprise
- **Testing** : audit sur les réponses aux candidatures confiées à un organisme externe
- **Tableaux de bord** : sur les recrutements par tranche d'âge, par source d'embauche,...

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE Recruter dans tous les âges chez O2



Objectifs

Attirer toutes les compétences dans un contexte de forte croissance de la société, qui a d'importants besoins de recrutement. O2 a développé à cet effet, dans le cadre de ses processus de recrutement, des initiatives particulières en direction des seniors pour les attirer vers ses métiers de services à la personne.

⁵ Les pratiques sélectionnées peuvent ne concerner que les seniors ou appartenir à des processus plus généraux de recrutement et de maintien dans l'emploi favorables à la diversité des âges, et à l'égalité de traitement entre les salariés de toutes tranches d'âge.

Description de la bonne pratique

Le dispositif développé en direction des seniors inclut :

- Une communication déclinée par typologie de candidats, avec un site dédié aux seniors mis en place dans le cadre d'une campagne de recrutements en direction des seniors retraités ou inactifs (Maminounou), et des publications d'offres sur les sites dédiés à l'emploi des seniors
- Une politique de partenariats avec les intermédiaires du marché de l'emploi (Pôle Emploi, Maisons de l'emploi, structures Cap Emploi, Missions locales) et des associations qui accompagnent les seniors dans l'emploi (force femmes Associations, ...)
- Ceci s'inscrit dans le cadre de processus RH structurés en matière de recrutements, et de dispositifs de formation interne pour accompagner les reconversions

Moyens

- Moyens dédiés à la communication
- Formations au recrutement pour compléter les compétences des managers, et objectiver les choix.

Facteurs clés de succès

- Une politique nationale de recrutement
- Des valeurs de non discrimination diffusées et répétées
- Un processus uniforme sur l'ensemble des agences
- Un recrutement en CDI
- Un recrutement basé sur la motivation ainsi que les compétences et aptitudes
- Un accompagnement formation individualisé

Evaluation de la bonne pratique réalisée par O2

- Tenue d'un tableau de bord des effectifs et des recrutements par tranche d'âge, permettant de s'assurer du respect de la politique globale
- Démarche qualité (Qualicert) et Charte diversité permettant d'objectiver les processus en place

Développements envisagés

- Créer des partenariats au niveau local avec des associations de Seniors
- Développer les actions de communication dédiées aux seniors pour les sensibiliser aux métiers de SAP
- Développer le parrainage par le biais des salariés seniors en poste chez O2

4.2 LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET COMPETENCES, LE TUTORAT

- **Adoption de Chartes du tutorat** établissant les principes suivants :
 - Le tutorat est une mission à part entière, avec une organisation et des moyens spécifiques
 - La transmission des savoirs doit être gérée de façon prévisionnelle
- **Validation de la compétence des tuteurs** : formation diplômante de tuteur dispensée à l'Université
- **Tutorat inversé** : le retour à l'emploi de personnes retraitées est accompagné par des salariés tuteurs plus jeunes
- **Gestion prévisionnelle de la transmission des savoirs** : organisation d'un « entretien d'expérience », démarche prévisionnelle et structurée de mentoring

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

Un réseau de Référents carrière pour accompagner les Seniors – AREVA



Objectifs

Identifier et professionnaliser un réseau de Référents Carrière, mobilisés pour l'animation et le conseil aux collaborateurs Seniors de l'entreprise.

Description de la bonne pratique

La politique d'AREVA en faveur des Seniors, lancée en juin 2008, recouvre un programme d'actions qui s'appuie sur un double processus de gestion des carrières et de transmission des connaissances, et est constitué d'une part d'un entretien de carrière, d'autre part d'un entretien d'expérience.

Un réseau de Référents carrière est mobilisé pour l'animation et le conseil aux Seniors engagés dans ce processus. Ces référents, managers ou responsables Ressources humaines, sont des professionnels reconnus, dotés d'une connaissance approfondie des métiers de l'entreprise, expérimentés en gestion des carrières, et intéressés par les enjeux de « knowledge management ». Leurs missions :

- « Coacher » le Senior dans sa réflexion de carrière
- Contribuer à la définition d'un plan d'action concerté entre le Senior, le management et les RH suite à l'entretien de carrière
- Contribuer à assurer un suivi personnalisé

Moyens

- Formation des Référents à leur nouvelle fonction (12 sessions de formation en France, fin 2008)

Facteurs clés de succès

- Les Référents ne sont pas dans la ligne hiérarchique du bénéficiaire Senior. La relation de confiance qui doit se tisser au cours des différentes étapes du processus d'entretien de carrière, permet d'envisager une multiplicité de possibilités, parfois inédites, en matière de développement professionnel.
- Les Référents sont expérimentés : leur crédibilité et leur connaissance de l'organisation leur permettent d'apporter un soutien personnalisé au Senior.
- Le Référent est si possible choisi dans une filière métier proche du bénéficiaire Senior, pour constituer une relation de « pair à pair »

Difficultés dans la mise en œuvre :

- Identification et désignation des Référents
- Coordination entre RH / Référent / Management

Evaluation de la bonne pratique réalisée par AREVA

110 Référents ont été formés et plus d'une centaine d'entretiens de carrière sont programmés d'ici fin 2009

4.3 LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS ET L'ACCES A LA FORMATION

- **Professionnalisation** : accès des seniors, dans le cadre d'un retour à l'emploi, à des formations de professionnalisation de longue durée
- **Validation des acquis de l'expérience** : promotion de la VAE par l'entreprise auprès de tous ses salariés
- **Accord collectif sur la formation tout au long de la vie** : assorti d'indicateurs de suivi
- **Bilans de compétences** complétés par des formations de mise à niveau
- **Cartes des compétences clés** par unités précisant les compétences clés et les âges
- **Tableaux de bord** sur l'accès à la formation par tranche d'âge



UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

Un service Ressources Plus – AXA France

Objectifs

- Valoriser le développement des compétences dans la mobilité en permettant aux collaborateurs volontaires d'élargir leur expérience professionnelle en évoluant vers de nouveaux métiers au sein d'AXA France.
- Favoriser les changements d'orientation professionnelle en leur proposant des missions temporaires dans différents services/métiers de l'entreprise
- Bénéficier de collaborateurs ayant une forte adaptabilité ainsi qu'une bonne connaissance d'AXA France, en pourvoyant des postes momentanément vacants au sein de l'entreprise.

Cette initiative s'adresse à tous les collaborateurs en CDI sur le bassin Ile de France, dont les Seniors (dispositif équivalent dans le Sud Est).

Description de la bonne pratique

Lancée en 2003 dans le cadre d'un Accord d'entreprise (Cap Métiers 2003/2005 et GPEC AXAVENIR 2007 – 2009), la bonne pratique recouvre :

- La mise en place d'une équipe de 35 collaborateurs recrutés en interne, qui réalisent des missions temporaires dans différents secteurs de l'entreprise.
- Un dispositif structuré d'accompagnement de ces collaborateurs dans la durée : définition des objectifs de chaque mission, définition des compétences requises, tutorat, évaluation des performances.
- La réalisation d'un plan individuel de formation (en moyenne 12 jours de formation/an par collaborateur, pendant 3 ans). Objectif : renforcer les compétences et l'adaptabilité du collaborateur pour augmenter son employabilité en mission, et faciliter le développement de sa carrière et sa mobilité dans l'entreprise.
- A ce jour, l'âge moyen de l'équipe des 35 collaborateurs est de 47 ans, dont près de la moitié ont plus de 50 ans (7 ont 50 à 54 ans, 6 plus de 55 ans). L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 23 ans.

Moyens

- Plan individuel de formation sur 3 ans
- Management dédié : 2 managers pour assurer un accompagnement individuel ainsi que la cohésion d'équipe, une assistante pour la gestion administrative du dispositif.
- Le réseau RH en place

Facteurs clés de succès

- Un réseau de CRH mobilisé
- Un dispositif reconnu dans l'entreprise
- Des services internes informés : communication sur l'offre aux « clients internes »
- Des collaborateurs motivés et offrant une prestation de service de qualité

Difficultés dans la mise en œuvre

- Répondre au maximum aux besoins exprimés par les services clients internes
- Trouver la meilleure adéquation entre le profil des collaborateurs et celui recherché par les services clients in
- 100% des collaborateurs affectés à une mission.

Evaluation de la bonne pratique réalisée par AXA France

Outils de pilotage internes permettant de suivre les affectations des collaborateurs (filiales, secteurs), les entrées et sorties du dispositif, et la mise en œuvre des plans de formation.

Evaluation par les utilisateurs de la bonne pratique

- Baromètre mensuel de satisfaction des clients internes (qualité de la prestation de chaque collaborateur en mission)
- Enquête annuelle auprès des services clients internes
- Enquête annuelle auprès des collaborateurs du dispositif.

Développements envisagés

- Travailler plus étroitement avec des entités concernées par des métiers en voie de développement, afin de proposer aux collaborateurs des parcours de missions pertinents au regard du métier ciblé (dit parcours de professionnalisation).
- Proposer des missions au sein d'autres sociétés du Groupe AXA

4.4 L'ANTICIPATION ET L'EVOLUTION DES CARRIERES PROFESSIONNELLES

- **Accord collectif** sur le développement de la seconde partie de carrière
- **Valorisation de l'expertise** : constitution d'un parcours d'évolution professionnelle destinés aux experts, distinct de la filière managériale classique. Création de nouvelles fonctions élargissant les possibilités d'évolution professionnelle en fin de carrière. Valorisation des compétences et performances des tuteurs
- **Chargés de gestion des carrières seniors** : mise en place de référents chargés de la gestion de carrière des seniors
- **Bilans de carrière** accompagnés de formations
- **Méthode de recrutement par simulation** : utilisée pour la mobilité interne
- **Communication interne** sur l'évolution des métiers et les perspectives de mobilité
- **Accompagnement à la mobilité interne** : périodes probatoires en cas d'affectation à un nouveau poste, pour favoriser l'accueil et l'intégration du salarié muté
- **Entretiens individuels** : prise en compte la problématique de l'âge dans les entretiens individuels : entretien de seconde partie de carrière, de continuation de carrière,...
- **Baromètre social** : organisation d'un sondage des perceptions des salariés en matière de discrimination dans l'évolution de carrière
- **Contrôle interne** : prise en compte du risque de discrimination dans les promotions par le référentiel de contrôle interne d'une entreprise
- **Formation des managers** à la conduite d'un entretien individuel ciblé sur la gestion des âges
- **Tableaux de bord** : suivi des promotions et des augmentations individuelles par tranche d'âge en commun avec les représentants du personnel

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

Un accord Groupe sur le développement de la deuxième partie de carrière – EADS



Objectifs

Signature en Février 2005 d'un accord Groupe avec des organisations syndicales sur le développement de la deuxième partie de carrière, dans un contexte où EADS souhaitait marquer une rupture avec une culture interne des départs à la retraite anticipés, et anticiper l'allongement de la durée des carrières professionnelles.

Tous les salariés âgés de 50 ans et plus sont visés par l'accord.

Description de la bonne pratique

L'accord, signé par quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO), porte sur :

- Le développement des compétences et des carrières des personnels âgés de plus de 50 ans jusqu'à l'âge normal du départ en retraite
- L'organisation de la transmission des compétences et du savoir
- La prise en compte des questions de santé au travail et d'adaptation des conditions de travail propres à cette population
- Les aménagements du temps de travail en fin de carrière professionnelle

Moyens

Mobilisation des moyens déjà en place dans le Groupe

Facteurs clés de succès

Communication importante auprès de tous les acteurs de l'entreprise : hiérarchie, organisations syndicales, personnel

Difficultés dans la mise en œuvre

- Rupture culturelle interne
- Désirs des personnels d'accéder au départ

Evaluation de la bonne pratique par EADS

Information annuelle aux organisations syndicales effectuée dans chaque entreprise du Groupe, portant sur les résultats obtenus (bilan des évolutions de carrière, chapitre particulier du Bilan annuel des Médecins du travail, chapitre particulier du Bilan annuel Hygiène, sécurité et conditions de travail)

Développements envisagés

Bâtir un plan d'action triennal avec des objectifs concrets

4.5 L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PREVENTION DES SITUATIONS DE PENIBILITÉ

▪ Matériels et méthodes de travail

- Partenariat avec un fournisseur en vue de développer l'ergonomie des matériels et les produits écologiques

▪ Travail posté

- Accord collectif de passage en horaire de jour pour les salariés âgés

▪ Inaptitudes au poste de travail

- Commissions de maintien dans l'emploi réunissant la fonction ressources humaines, le service médical et les managers

▪ **Stress et risques psychosociaux**

- Déploiement d'un plan d'actions sur les risques psychosociaux en accord avec l'Anact
- Test systématique de stress lors des visites médicales
- Etude auprès des salariés sur les facteurs de stress

▪ **Suivi de la santé des salariés**

- Bilans périodiques de santé avec intégration des résultats dans la gestion prévisionnelle des emplois
- Point santé à la demande du collaborateur

▪ **Mesure de la pénibilité**

- Pesée de la pénibilité des postes à partir d'une étude des positions de travail
- Observatoire de la santé au travail
- Bilan consolidé de l'activité des services médicaux d'un Groupe
- Traçabilité de l'exposition des salariés aux risques d'atteinte à la santé
- Indicateurs de santé et de sécurité au travail par tranche d'âge
- Equilibre vie personnelle/vie professionnelle
- Mise en place du télétravail

UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

L'aménagement des tournées pour les facteurs ayant des restrictions d'aptitude – La Poste



Objectifs

Rechercher des solutions permettant de maintenir dans l'emploi les personnels en situation de restrictions d'aptitude définitives ou temporaires, déclarées par le Médecin du travail.

Tous les personnels dans cette situation sont concernés, y compris les Seniors.

Description de la bonne pratique

Lancée en tant que bonne pratique, la démarche a été généralisée début 2007 à tous les établissements de la Direction du Courrier dans le cadre du programme stratégique « *Facteurs d'Avenir* » : chaque Directeur d'établissement appuyé par l'organisateur de la production et les équipes de prévention identifie une tournée réservée pour les personnels qui présentent des restrictions d'aptitudes temporaires ou définitives. L'identification de cette tournée s'effectue en amont.

Moyens

- **Moyens matériels** : mise à disposition de vélos à assistance électrique, chariots électriques réduisant le port de charges, chariots à fonds mobiles, tapis anti-fatigue lors de la préparation de la tournée, casiers modulables réglables en hauteur
- **Engagement des directeurs d'établissement et du réseau RH**, s'appuyant sur la compétence des réseaux de Médecins du travail, et des animateurs de prévention en établissements.

Facteurs clés de succès

- Description exhaustive des aptitudes restantes, à la fois plus motivante pour l'agent concerné et plus pertinente pour la recherche de solution
- Mise en place d'une démarche d'amélioration des conditions de travail pour tous les facteurs de l'établissement
- Communication régulière auprès des facteurs pour favoriser l'acceptation du projet
- Aménagement du poste de travail applicable à toute personne ayant eu dans sa vie professionnelle un accident de santé, la logique étant d'anticiper les projets par une intervention amont des médecins de prévention
- Organisation de réunions pluridisciplinaires régulières permettant un suivi des aménagements
- Association des facteurs de l'établissement pour une meilleure acceptabilité des solutions identifiées

Evaluation de la bonne pratique par La Poste

La démarche permet de maintenir dans l'emploi les personnels concernés tout en assurant les activités nécessaires à la performance. Elle permet également de réduire les arrêts maladie.

Démarche d'amélioration continue

Au-delà de cette démarche « curative », La Poste priorise la prévention :

- Réduction des risques professionnels potentiellement générateurs d'aptitude réduite (déploiement de systèmes de production et de matériels visant à diminuer les contraintes physiques et intégration de l'évaluation des risques professionnels dès l'origine de l'élaboration des projets
- Mise en place de modules de formation des managers et des acteurs de la prévention sur la connaissance et la prévention des risques majeurs
- Mobilisation de la ligne managériale pour la sécurisation des conditions de travail.
- Communication avec des campagnes de sensibilisation de l'ensemble des postiers sur les risques majeurs

4.6 L'AMENAGEMENT DES FINS DE CARRIERE ET LA TRANSITION ENTRE ACTIVITE ET RETRAITE

- **Cumul emploi retraite**
 - Dispositif de coopération post départ en retraite pour des experts
 - Appel à l'expertise de personnes retraitées pour des projets
 - Ouverture de postes à temps partiel à des retraités pour faire face à des pointes d'activité
- **Gestion de la fin de carrière**
 - Gestion prévisionnelle (à cinq ans) de la fin de carrière
 - Préparation du départ en retraite : information sur les retraités, possibilités de poursuivre une activité,...



UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

La gestion des âges et la transmission des savoirs entre les générations– BOURDARIOS – Pôle Construction Groupe Vinci

Objectifs

Accompagner les fins de carrière en adaptant la pénibilité des tâches réalisées au parcours du salarié

Faciliter le transfert des compétences entre générations

Valoriser les savoirs faire des seniors dans ce cadre

Public visé : tous les salariés en fin de carrière (production et services fonctionnel, catégories ouvrier, Etam, cadre).

Description de la bonne pratique

Lancée en 2005, l'initiative baptisée Trans'faire prévoit :

- Un entretien avec chaque salarié environ 5 ans avant le départ à la retraite. Durant cet entretien, différentes options sont proposées au salarié :
 - Maintien sur le même poste de travail en aménageant celui ci si nécessaire
 - Evolution vers une fonction de tuteur, et travail en binôme avec un nouveau salarié
 - Evolution professionnelle par une formation à un autre métier n'ayant pas de pénibilité, dont : le métier de formateur interne
 - Aménagement ou réduction du temps de travail
- Si le salarié est volontaire, selon le cas retenu, un accompagnement est mis en place (formation, suivi, ...)

A titre d'exemple, un chef de chantier est ainsi devenu tuteur/formateur – un Chef d'équipe est devenu visiteur sécurité de chantier

Moyens

Financement assuré solidairement par les 6 sociétés de la Direction Régionale Midi-Pyrénées de Bourdarios (0.10% du CA de chacune)

Facteurs clés de succès :

Implication du Directeur Régional

Solidarité entre les 6 sociétés de Bâtiment Midi-Pyrénées

Difficultés dans la mise en œuvre

Financement

Développements envisagés

Généralisation à tous les salariés qui le souhaitent à 4 ou 5 ans de la retraite

Vigeo est la 1^{ère} agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe.

Vigeo mesure le degré d'intégration par les entreprises de facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance à leurs objectifs de performance. Elle qualifie le niveau de maîtrise managériale des risques associés :

- Elle fournit à des détenteurs et gestionnaires d'actifs **des analyses, des ratings d'entreprises et des benchmarks sectoriels** qui constituent des *outils d'aide à leur décision d'investissement*.
- Elle réalise des audits en responsabilité sociale pour les entreprises et les collectivités territoriales qui sont des *outils d'aide au pilotage stratégique*.

Un groupe en expansion :

L'équipe de Vigeo est constituée de 87 salariés de 14 nationalités, répartis sur 4 sites : Paris, Bruxelles, Milan, Casablanca.

Vigeo est propriétaire de 3 indices de développement durable :

- L'indice ASPI Eurozone®
- L'Ethibel Excellence Europe®
- L'Ethibel Excellence Global®

Plus de renseignements sur les audits « Senior », veuillez contacter :
eric.babin@vigeo.com

– PARIS

Vigeo
40 rue Jean Jaurès
93170 Bagnollet, France
T : +33 1 55 82 32 40
F : +33 1 55 82 32 50

– BRUSSELS

Vigeo Belgium
Rue du Progrès 333/B7
1030 Brussels, Belgium
T : +32 2 206 67 91
F : + 32 2 206 67 90

– MILAN

Vigeo Italia
Via d'Ovidio, 3
20131 Milan, Italy
T : +39 02 36518115
F : +39 02 36518117

– CASABLANCA

Vigeo
Route de Nouacer
PB 16435 Casablanca, Morocco
T : +212 22 87 14 77
F : +212 22 87 14 77

