

Paris,  
le jeudi 29 avril 2010

**Émetteur** : Direction du Développement et de l'Accompagnement des Ressources Humaines

**Objet** : L'emploi des seniors et la gestion des secondes parties de carrières - Protocole d'accord du 26 janvier 2010

Madame, Monsieur le Directeur,  
Madame, Monsieur le Médecin conseil régional,

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, de cohésion sociale et de financement de la protection sociale.

En effet, le taux d'emploi des salariés âgés de 55 à 64 ans est de 38.3% en France en 2008 ce qui demeure très éloigné de l'objectif européen d'un taux de 50% en 2010.

Afin d'amplifier l'intérêt en faveur de l'emploi des seniors, l'article 87 de la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009 a créé 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'actions en faveur des salariés âgés au sein des branches et des entreprises.

A cet effet, depuis le 1er avril 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe comptant au moins 50 salariés, non couvertes par un accord en faveur de l'emploi des salariés âgés ou, à défaut, par un plan d'actions en la matière, sont soumises à une pénalité de 1% de leur masse salariale.

Ne sont pas soumises à la pénalité les entreprises, comptant entre 50 et 300 salariés ou appartenant à un groupe comptabilisant ce même nombre de salariés, qui n'ont pas conclu d'accord ou élaboré de plan d'actions à leur niveau, mais qui sont couvertes par un accord de branche étendu.

Pour l'institution, un accord de branche a été signé le 26 janvier 2010 par l'Ucanss, la Fédération PSTE de la protection sociale du travail et de l'emploi CFDT, le Syndicat national du personnel de direction des organismes sociaux CFDT (SNPDOS CFDT), la Fédération des employés et cadres CGT/FO et le Syndicat national Force ouvrière des cadres des organismes sociaux CGT/FO (SNFOCOS).

Agréé par la tutelle le 26 mars 2010, cet accord remplit les conditions légales pour permettre aux organismes de moins de 300 salariés d'être exonérés de la pénalité instituée.

L'objectif de cet accord consiste à enclencher une dynamique positive de gestion de l'emploi des seniors, autour d'engagements concrets et quantifiés.

Un comité de suivi national s'assurera des conditions de mise en œuvre de l'accord en procédant annuellement à un bilan d'application et à l'évaluation de ces résultats.

Répondant aux enjeux fixés par la loi, cet accord prévoit :

## Un objectif chiffré de maintien dans l'emploi à atteindre au niveau national

Par rapport à d'autres secteurs professionnels, le régime général bénéficie d'une population relativement importante de seniors. En effet, les plus de 55 ans représentent 20% des effectifs au 31 décembre 2008.

Cette situation témoigne du faible taux de départs anticipés, l'institution ayant fait le choix depuis une décennie de maintenir dans l'emploi sa population « senior » en n'ayant pas recours à des plans de départ en préretraite.

Par conséquent, au regard de ce premier constat démographique institutionnel et des contraintes fixées par la loi, le choix a été fait s'agissant de l'objectif global de favoriser le maintien dans l'emploi plutôt que le recrutement de salariés seniors.

Ainsi l'accord précise que l'effectif du Régime général de Sécurité sociale doit être composé d'au moins 30 % de salariés âgés de 55 ans et plus au 31 décembre 2012.

De ce fait, chaque organisme couvert par l'accord s'engage à contribuer à l'atteinte de cet objectif global en adoptant une politique en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, au regard de son contexte démographique et de sa stratégie de gestion des ressources humaines.

En effet, si les seniors représentent une richesse humaine pour les organismes dans la mesure où ils sont dépositaires d'une expertise acquise tout au long de leur vie professionnelle, il semble nécessaire de dépasser les représentations peu valorisantes (difficulté d'adaptation, problèmes physiques, coût supérieur aux jeunes...).

Ainsi en 2008, les salariés en milieu de carrière ne représentaient que 15% des bénéficiaires des périodes de professionnalisation alors même qu'ils sont l'une des cibles prioritaires de ce dispositif (45 ans et plus ou 20 ans d'activité professionnelle).

La même année, les salariés de 55 ans et plus des niveaux 1 à 4, 1E à 4E, I à IVB, étaient 16% à avoir bénéficié d'une promotion contre 34% pour les 26-35 ans.

**C'est au regard de ces représentations et de ces quelques constats que les partenaires sociaux ont souhaité s'engager sur : - l'anticipation de l'évolution de carrières professionnelles - l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite - la transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat**

## L'ANTICIPATION DE L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRES PROFESSIONNELLES

La réalisation de dispositions favorables à l'anticipation de l'évolution de carrières professionnelles passe autant par la capacité des salariés à s'adapter aux évolutions de leur emploi que par la volonté et les efforts de l'organisme à prendre en compte les spécificités propres aux seniors.

Des dispositions concrètes ont été recherchées visant notamment :

- à sensibiliser les managers à la promotion de la gestion de tous les âges et à questionner leurs pratiques de gestion de la mixité générationnelle dans les collectifs de travail, les métiers, les formations, les organisations du travail
- à mettre en œuvre des entretiens de seconde partie de carrière
- à favoriser les mobilités professionnelles au travers de la formation.

L'enjeu de ces dispositions est de participer au développement des compétences et des parcours professionnels. En offrant un nouvel espace de dialogue et d'échange entre l'employeur et le salarié, les entretiens de seconde partie de carrière doivent permettre, à travers un accompagnement adapté, de favoriser la concrétisation de projet professionnel.

## L'AMÉNAGEMENT DES FINS DE CARRIÈRES ET DE LA TRANSITION ENTRE ACTIVITÉ ET RETRAITE

Soucieux d'apporter des réponses adaptées aux attentes des salariés en fin de carrière, l'accord veille à sécuriser les salariés dans leurs démarches, que celles-ci soient en faveur de leur maintien dans l'emploi ou en faveur d'un passage progressif vers la retraite.

La législation sur les retraites évoluant, il est particulièrement important que les salariés concernés à court terme soient informés et accompagnés dans leur démarche.

Ainsi les organismes s'assureront que l'ensemble des caractéristiques du parcours professionnel des salariés est pris en compte dans la liquidation de leurs droits **(par exemple, prise en compte du régime différentiel dans le calcul de la retraite complémentaire)**.

Les organismes peuvent également nouer des partenariats privilégiés avec des prestataires spécialisés (AGIRC/ARCCO et CARSAT).

Enfin, deux dispositifs concourent à l'aménagement des fins de carrières. Il s'agit de l'assouplissement des conditions d'utilisation du compte épargne temps et de la prise en charge des cotisations retraite par l'employeur.

## LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPÉTENCES ET DÉVELOPPEMENT DU TUTORAT

Dans un contexte institutionnel marqué par une forte évolution des pratiques professionnelles, cet accord réaffirme l'importance du tutorat afin de favoriser la transmission des savoirs et des compétences. En effet, il constitue un élément majeur de socialisation, de transmission des valeurs et d'appropriation des savoir-faire opérationnels.

Le tutorat doit être compris comme l'une des modalités formatives qui existent, dès lors que la situation de travail est organisée, afin de faciliter l'apprentissage progressif dans le cadre d'une relation individualisée.

Cette formalisation des conditions d'exercice de la mission de tuteur nécessite un cadre que l'accord a prévu à travers la réalisation d'une charte.

Afin d'accompagner les organismes dans la mise en œuvre de cet accord, une offre de service dédiée vous sera très prochainement communiquée. Ainsi, la mise à disposition d'une charte sur les conditions d'exercice du tutorat, la mise à jour des guides tutorat, la réalisation d'un guide relatif à l'entretien de seconde partie de carrière et d'un kit de communication vous permettront d'élaborer ou de compléter votre accompagnement à l'attention des salariés seniors de votre organisme.

Vous trouverez ci-joint une note technique précisant les modalités pratiques de mise en œuvre de ce protocole d'accord.

Vous en souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur le Directeur, Madame, Monsieur le Médecin conseil régional, l'expression de mes sentiments distingués.





Philippe Renard

Directeur

**Document(s) annexe  
(s) :**

- Note technique,

