

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



**EMPLOI DES SENIORS :
UN ENJEU DE PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE,
DE SOUTENABILITÉ ET
DE SOLIDARITÉ**

**COMPRENDRE ET APPLIQUER L'ANI
DU 14 NOVEMBRE 2024 EN FAVEUR
DE L'EMPLOI DES SALARIÉS
EXPÉRIMENTÉS**

ÉDITO



Emploi des seniors : Un enjeu de performance économique, de soutenabilité et de solidarité

Comprendre et appliquer l'ANI du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés

Les mutations profondes qui traversent notre pays — du choc démographique questionnant l'avenir de notre modèle social au durcissement de la concurrence internationale — partagent un élément de réponse en commun : la nécessité, collectivement, d'accroître notre quantité de travail.

Le bon indicateur pour mesurer cette quantité de travail, c'est le taux d'emploi et en la matière, la France dispose d'une marge de progression conséquente en comparaison avec nos voisins européens, tout particulièrement sur la tranche 60-64 ans. Le taux d'emploi de cette catégorie d'âge est par exemple deux fois plus faible qu'en Allemagne.

Accroître le taux d'emploi des seniors relève aussi bien d'un enjeu que l'on pourrait qualifier de citoyen — un enjeu de solidarité — que de performance économique et de soutenabilité de notre modèle social reposant sur un principe de répartition. À titre d'exemple, si nous avions en France le taux d'emploi des Pays-Bas, nos recettes publiques seraient supérieures d'au moins 140 milliards d'euros, soit le budget cumulé de l'Éducation nationale et de la Défense !

Aussi, convaincu du rôle que les entreprises peuvent jouer dans cette mission essentielle, et fidèle à notre volonté, en tant que première organisation patronale de France, de les accompagner, le MEDEF a participé très activement, en force de proposition, aux dernières négociations paritaires sur l'emploi des seniors.

Ces négociations, qui reflètent la vitalité du dialogue social que j'ai à cœur de faire vivre, ont abouti le 14 novembre 2024 à un Accord national interprofessionnel (ANI) signé par la totalité des organisations patronales et syndicales, exception faite de la CGT. Un ANI contenant des leviers puissants contribuant à lever les freins au recrutement des seniors et ainsi leur éviter le chômage de longue durée, à favoriser le maintien dans l'emploi des seniors, à sécuriser les employeurs dans leur gestion du personnel sénior, à poursuivre les efforts déjà entrepris pour améliorer la transition entre l'emploi et la retraite, et à mettre en place un cadre de dialogue social adapté sur l'ensemble de ces sujets.

Afin de vous permettre de saisir ces leviers, répondre à l'ensemble de ces enjeux et ainsi participer concrètement de l'augmentation du taux d'emploi de la France, et tout particulièrement celui des seniors, les équipes du MEDEF ont élaboré ce guide détaillé.

Ensemble, confirmons le rôle essentiel des entreprises au service de la réussite de la France et de la résolution des grandes mutations.

L'emploi des seniors fait partie de ces grands défis dont les entreprises détiennent une partie de la solution !

Patrick Martin,
président du Mouvement des entreprises de France

Préambule

Optimiser l'emploi des salariés expérimentés : un enjeu stratégique

Malgré des avancées notables sur le marché du travail, avec des taux d'activité et d'emploi historiquement élevés, l'emploi des salariés expérimentés reste un défi majeur en France.

En comparaison avec nos voisins européens, le taux d'emploi des 60-64 ans demeure particulièrement faible (*moins 10 points par rapport à la moyenne européenne, et jusqu'à moins 25 points avec des pays comme l'Allemagne ou la Suède*). À l'heure où la population active âgée de plus de 60 ans augmente et que 10 % de cette population n'est plus en emploi au moment de leur départ en retraite, il devient urgent de rendre le marché du travail plus attractif et accessible pour cette tranche d'âge.

Des défis clés à relever

Plusieurs leviers doivent être activés pour favoriser le maintien et le retour à l'emploi des seniors :

- **prévention et conditions de travail** : près de 10 % des actifs quittent leur emploi avant la retraite pour des raisons de santé. Une meilleure prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail sont indispensables ;
- **aménagement de fin de carrière** : les pays performants ont mis en place des mesures comme le temps partiel en fin de carrière, facilitant la transition vers la retraite ;
- **soutien aux demandeurs d'emploi seniors** : bien que le taux de chômage des seniors soit relativement bas, le risque de chômage de longue durée reste élevé. Des dispositifs d'accompagnement ciblés et des incitations au recrutement sont essentiels.

Une priorité nationale et européenne

L'augmentation du taux d'emploi des seniors est cruciale pour relever les défis du vieillissement démographique et garantir notamment la compétitivité économique, la pérennité du modèle social et l'équilibre des finances publiques.

Pour atteindre cet objectif, trois axes sont prioritaires :

- favoriser l'employabilité et l'embauche des publics vulnérables ;
- **renforcer la soutenabilité des conditions de travail et la santé au travail** : action sur la santé au travail, l'environnement de travail... ;
- **anticiper l'évolution des emplois, les besoins en compétences et prévenir les risques de désinsertion et d'usure professionnelle** : organiser des échanges réguliers entre employeurs et salariés pour prévenir l'usure professionnelle, en particulier dans les TPE et PME.

Ces enjeux doivent être traités de manière concertée à tous les niveaux : national, sectoriel et au sein des entreprises.

C'est dans ce contexte qu'un accord national interprofessionnel (ANI) clé pour l'emploi des seniors a été conclu le 14 novembre 2024, par toutes les organisations patronales (MEDEF, CPME, U2P) ainsi que quatre syndicats de salariés (CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC).

Cet accord représente une avancée significative, notamment après l'échec des discussions autour du « Pacte de la vie au travail » au printemps 2024.

Il a pour but de :

- favoriser le maintien en emploi des seniors dans les meilleures conditions possibles ;
- faciliter leur retour à l'emploi lorsqu'ils sont exclus du marché du travail.

Il prévoit de :

- renforcer les négociations obligatoires sur l'emploi des seniors dans les entreprises et les branches professionnelles ;
- renforcer l'entretien professionnel autour du 45^e anniversaire, en lien avec la visite médicale, pour anticiper les évolutions de carrière ;
- aménager le temps de travail en fin de carrière, avec des dispositifs adaptés aux besoins des salariés expérimentés ;
- abaisser l'âge d'accès à la retraite progressive à 60 ans ;
- expérimenter un Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE), une initiative novatrice pour encourager l'embauche des seniors.

Le suivi de sa mise en œuvre est prévu par deux comités composés des partenaires sociaux signataires :

- **le comité de suivi de la transposition de l'ANI** (article 5 ANI) : ce comité s'assure que les pouvoirs publics transposent fidèlement l'ANI dans les textes législatifs et réglementaires. En cas de projet de transposition non conforme, il pourra formuler une position commune concernant les dispositions des projets d'amendements gouvernementaux dans le cadre des débats parlementaires, ainsi que les projets de décrets après promulgation de la loi ;
- de plus, le comité veillera à ce que les délais de mise en œuvre des nouvelles dispositions législatives et réglementaires soient jugées « raisonnables », afin de faciliter l'adaptation des accords collectifs existants ;
- il se réunira à l'initiative d'au moins une organisation syndicale ou patronale signataire ;
- **le comité de suivi de la mise en œuvre de l'ANI** (article 6 ANI) : ce comité tiendra sa première réunion avant le 30 juin 2025. Il se concentrera sur l'identification des éléments à suivre, notamment :
 - > l'engagement des négociations dans les branches professionnelles et les entreprises,
 - > le nombre de contrats de valorisation de l'expérience conclus,
 - > l'impact global des dispositions de l'ANI sur le taux d'emploi des seniors.

Par la suite, ce comité se réunira chaque année pour dresser un état des lieux de l'évolution des pratiques. Il analysera également la mise en œuvre de l'accord ainsi que ses impacts.

En ce qui concerne l'évolution du taux d'activité des personnes de plus de 50 ans, il peut recourir à des expertises externes, ainsi qu'aux travaux examinés par la CNNCEFP (Commission nationale de la négociation collective, de l'emploi et de la formation professionnelle).

Son entrée en vigueur est conditionnée

L'article 7 de l'accord précise que son application est soumise à une transposition législative et réglementaire, suivie de son extension par le ministère du Travail.



ANI du 14 novembre 2024



Note de décryptage du 15 novembre 2024

SOMMAIRE

1. Renforcer le dialogue social sur l'emploi des seniors	8
A. Mise en œuvre des négociations obligatoires	8
1. À l'échelle des branches professionnelles	8
2. À l'échelle des entreprises	9
B. Diagnostic et thèmes des négociations obligatoires	10
1. Diagnostic préalable	10
2. Thèmes des négociations	10
2. Faciliter les aménagements de fin de carrière pour les salariés seniors	12
A. Renforcement de l'entretien professionnel à deux âges clés de la carrière	12
1. Un entretien professionnel renforcé autour de 45 ans	12
2. Un entretien professionnel autour de 60 ans	14
B. Adaptation des politiques RH à l'allongement de la vie professionnelle	15
C. Aménagements de fin de carrière	17
1. Faciliter la transition vers la retraite : le temps partiel de fin de carrière	17
2. Renforcer l'attractivité et l'accessibilité de la retraite progressive	19
3. Faciliter l'accès à l'emploi des seniors	22
A. Création d'un contrat de valorisation de l'expérience (CVE)	22
1. Contexte et objectif	22
2. Public éligible et conditions d'embauche	22
3. Fin du contrat	23
4. Suivi, évaluation et évolution potentielle du dispositif	23
B. Optimisation du dispositif de cumul emploi-retraite	23

ANNEXES

ANNEXE 1 NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES SUR L'EMPLOI DES SENIORS	27
ANNEXE 2 THÈMES OBLIGATOIRES DE NÉGOCIATION	28
ANNEXE 3 THÈMES FACULTATIFS DE NÉGOCIATION	29
ANNEXE 4 ENTRETIEN PROFESSIONNEL RENFORCE AUTOUR DE 45 ANS	30
ANNEXE 5 ENTRETIENS PROFESSIONNELS AUTOUR DE 60 ANS	31
ANNEXE 6 DISPOSITIFS VISANT À AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ DES SENIORS	32

1. Renforcer le dialogue social sur l'emploi des seniors

Selon les dispositions de l'ANI, l'emploi des seniors devient un thème de négociation obligatoire, clairement distinct des discussions portant sur la gestion prévisionnelle des emplois, les parcours professionnels ou la mixité des métiers.

Cette évolution marque une étape significative dans le renforcement du dialogue social, tant au niveau des branches professionnelles qu'au sein des entreprises, en plaçant les enjeux spécifiques liés à l'emploi et aux conditions de travail des seniors au cœur des priorités.

Les organisations signataires de cet accord, dans le respect des prérogatives des instances représentatives du personnel lorsqu'elles existent, soulignent l'importance de renforcer, en sus du dialogue social institutionnel, le dialogue social professionnel qui constitue un levier clé pour améliorer la satisfaction et les conditions de travail, renforcer la qualité de vie au travail et sécuriser le maintien en emploi des salariés.

C'est dans ce contexte que l'ANI introduit une obligation de négociation (A), précédée d'une phase de diagnostic et axée sur des thèmes clairement définis (B).

A. Mise en œuvre des négociations obligatoires

Selon les dispositions de l'article 1 de l'ANI, cette obligation de négocier sur l'emploi senior de manière distincte de la gestion prévisionnelle des emplois, les parcours professionnels ou la

mixité des métiers se décline tant au niveau des branches professionnelles (1) qu'au niveau des entreprises (2).

1. À l'échelle des branches professionnelles

Sont visées par cette obligation de négocier, les organisations liées par une convention de branche, ou à défaut par des accords professionnels.

Une **négociation obligatoire** sur l'emploi et le travail des seniors doit avoir lieu **tous les trois ans**, sauf disposition contraire prévue par un accord de méthode fixant une périodicité différente (**article L.2241-4 du code du travail**).

Qu'est-ce qu'un accord de méthode ?

Comme au niveau de l'entreprise, il est possible pour les organisations syndicales et patronales liées par une convention de branche, ou à défaut par des accords professionnels, de négocier, un accord « de méthode » sur le déroulement des négociations. Elles peuvent en effet engager à la demande de l'une d'entre elles, une négociation précisant le calendrier, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociations dans la branche ou le secteur professionnel concerné.

Au cours de cette négociation, il est envisageable d'introduire dans l'accord de branche **un plan d'action type** spécifiquement destiné aux entreprises de moins de 300 salariés.

2. À l'échelle des entreprises

- ▼ **Négociation obligatoire pour les entreprises de 300 salariés et plus** : une négociation obligatoire sur l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail des salariés expérimentés doit être engagée tous les trois ans, sauf accord de méthode fixant une périodicité différente (**article L.2242-10 du code du travail**).

En l'absence d'accord, une bonne pratique consiste à mettre en place un **plan d'action unilatéral**, après consultation des instances représentatives du personnel, lorsqu'elles existent.

En quoi consiste un plan d'action ?

Il sert de feuille de route en fixant des objectifs, les étapes pour les mettre en œuvre, les échéances détaillées et les ressources à mobiliser.

Les objectifs peuvent être fixés en rapport avec les thèmes obligatoires et facultatifs visés au point B du présent document.

-
- ▼ **Négociation facultative** mais utilement recommandée pour les entreprises de moins de 300 salariés.

Bien que non obligatoire, les entreprises de moins de 300 salariés peuvent engager volontairement une négociation sur ce thème.

En ce qui concerne les entreprises de 50 salariés et plus, ce sujet est abordé dans le cadre des consultations récurrentes du CSE relatives à la politique sociale, aux conditions de travail et d'emploi. Ces discussions s'appuient sur les données issues de la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE), conformément au code du travail.

Qu'est-ce que la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) ?

Les entreprises employant au moins 50 salariés ont l'obligation de fournir au comité économique et social (CSE) et aux représentants du personnel une base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE). Cette base centralise les informations relatives aux principales orientations économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. Son contenu, qui inclut des mentions obligatoires, est adapté en fonction de la taille et des effectifs de l'entreprise. (**Article L2312-18 du code du travail et suivants**).

Précision :

Il s'agit ici d'une obligation d'ouvrir les négociations sur le thème des seniors, thème désormais indépendant notamment de la GEPP/GEPC, mais aucunement une obligation de conclure.

Pour mémoire, **lorsqu'un employeur ne respecte pas son obligation de négociation collective**, il s'expose à trois types de sanctions :

- **sanction civile** : dommages et intérêts pour préjudice subi, annulation des accords conclus sans respecter les règles ;
- **sanction pénale** : délit d'entrave puni d'une amende jusqu'à 7500 € ;
- **sanction administrative** : intervention de l'inspection du travail pour exiger d'engager la négociation dans les meilleurs délais sous peine de poursuites judiciaires.

B. Diagnostic et thèmes des négociations obligatoires

Les négociations tant de branche que d'entreprise doivent être précédées d'un diagnostic (1) et portent sur des thèmes précis (2).

1. Diagnostic préalable

Une **phase de diagnostic** doit précéder toute négociation, qu'elle soit menée au sein des entreprises ou des branches professionnelles.

Dans les entreprises, ce diagnostic peut s'appuyer sur des outils tels que la BDESE (base de données économiques, sociales et environnementales) et le DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels).

Qu'est-ce que le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ?

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est obligatoire dans toutes les entreprises dès l'embauche du premier salarié. Il consiste à identifier et analyser les risques susceptibles de compromettre la santé et la sécurité des salariés. L'employeur doit y consigner les résultats de cette évaluation, afin de formaliser les risques recensés et de définir les actions de prévention appropriées. (**Articles R4121-1 à R4121-4**).

Ainsi, pour mener au mieux les négociations tant dans les entreprises que les branches professionnelles, il est essentiel de réaliser une analyse précise et objective des données sociales. Cela inclut, par exemple, la création d'une cartographie détaillée des dispositifs RH existants.

Dans les entreprises, il peut également être utile de s'appuyer sur les entretiens professionnels déjà conduits, ce qui permet de mieux cerner les aspirations des collaborateurs expérimentés et d'adapter les actions en conséquence.

Le diagnostic préalable doit permettre d'identifier les dispositifs mobilisables et définir un agenda de négociation sociale.

Un certain nombre d'études peuvent également servir de pistes de réflexion pour établir le diagnostic préalable. Ci-après quelques exemples :



DARES – Résultats – Les seniors sur le marché du travail en 2023



INSEE – La situation des seniors sur le marché du travail en 2023

2. Thèmes des négociations

Les négociations sur l'emploi des seniors couvrent les thèmes suivants :

→ **thèmes obligatoires :**

- > **le recrutement des salariés expérimentés** (exemples : mise en place d'outil de sensibilisation des RH aux problèmes de discrimination, à l'intérêt de recourir à des profils expérimentés, mise en place de procédure de recrutement permettant d'augmenter les chances des seniors, modèles de parcours professionnels adaptés, etc.),
- > **le maintien dans l'emploi et fin de carrière** (exemples : les modalités de recours à la retraite progressive et/ou au temps partiel),

- > **la transmission des savoirs et des compétences des salariés expérimentés** (exemples : mentorat, tutorat, mécénat de compétences, etc.);

→ **thèmes facultatifs :**

- > **le développement des compétences et l'accès à la formation** (exemples : bilans de compétences ciblés, droit prioritaire pour les seniors sur les formations liées à la transition numérique, validation des acquis de l'expérience pour valoriser leurs compétences, modules de formation spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des seniors, formations pour renforcer les com-

compétences en transmission et accompagnement des jeunes, plans de développement des compétences adaptés aux projets de fin de carrière, etc.),

- > **les impacts des transformations technologiques et environnementales sur les métiers** (exemples : sensibilisation à la cybersécurité, évaluations périodiques des besoins en formation des seniors face aux mutations des métiers, mobilité interne des seniors vers des métiers émergents, etc.),
- > **les pratiques managériales mobilisables** (exemples : l'entretien professionnel de dernière partie de carrière, sensibilisation des managers à la gestion intergénérationnelle et à la lutte contre les discriminations basées sur l'âge, l'intégration de la formation sur la non-discrimination à l'embauche, etc.),
- > **les modalités d'écoute des salariés concernant l'exercice de leurs missions** (exemples : dispositifs spécifiques d'écoute pour les seniors, dialogue inclusif par l'intégration des seniors dans des ateliers de co-construction sur l'adaptation des espaces et des outils de

travail, réunions dédiées à l'identification des risques physiques ou psychologiques, enquête interne sur les projets professionnels et personnels des salariés en fin de carrière, etc.),

- > **les politiques en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels**, notamment au travers de la mobilisation de dispositifs tels que le FNPAT (Fonds national de prévention des accidents du travail), le FIPU (Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle), ou des dispositifs visant un degré élevé de solidarité tels que prévus par **l'article R.912-2, 2° du Code de la sécurité sociale**, nonobstant les prérogatives de la branche AT/MP (Accidents du travail-maladies professionnelles),
- > **l'organisation et les conditions de travail** (exemples : aménagement de postes, temps de travail, congés, etc.),
- > **les relations sociales** (exemples : compétences des élus du personnel relatives aux seniors, valorisation des expériences syndicales, etc.).

NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES SUR L'EMPLOI DES SENIORS

BRANCHES PROFESSIONNELLES (Art. 1.1 ANI)

ENTREPRISES DE 300 SALARIÉS ET PLUS (ART. 1.2 ANI)

DIAGNOSTIC PRÉALABLE

- ▾ Avant toute négociation
- ▾ Des outils tels que la BDESE (base de données économiques, sociales et environnementales) et le DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels) pourrait être mobilisés au niveau des entreprises

THÈMES OBLIGATOIRES

- ▾ **Recrutement des salariés expérimentés.**
- ▾ **Maintien dans l'emploi et fin de carrière** notamment les modalités de recours à la retraite progressive et/ou au temps partiel).
- ▾ **Transmission des savoirs et des compétences** des salariés expérimentés (mentorat, tutorat, mécénat de compétences, etc.).



THÈMES FACULTATIFS

- ▾ Le **développement des compétences** et l'accès à la formation.
- ▾ Les **impacts des transformations technologiques et environnementales** sur les métiers.
- ▾ Les **pratiques managériales mobilisables** (l'entretien professionnel de dernière partie de carrière...).
- ▾ Les **modalités d'écoute** des salariés concernant l'exercice de leurs missions.
- ▾ Les **politiques en matière de santé au travail** et de prévention des risques professionnels, notamment au travers de la mobilisation de dispositifs tels que le FNPAT (Fonds national de prévention des accidents du travail), le FIPU (Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle), ou des dispositifs visant un degré élevé de solidarité tels que prévus par **l'article R.912-2, 2° du Code de la sécurité sociale**, nonobstant les prérogatives de la branche AT/MP (Accidents du travail-maladies professionnelles).
- ▾ **L'organisation et les conditions de travail.**
- ▾ **Les relations sociales.**



ENTREPRISES DE MOINS DE 300 SALARIÉS :

Possibilité d'engager volontairement une négociation.

ENTREPRISES DE 50 SALARIÉS ET PLUS :

- sujet pouvant être abordé dans le cadre des consultations récurrentes du CSE ;
- sources des données la BDESE.

NB : vous trouverez en annexe 2 et annexe 3 des exemples de thèmes de négociation

2. Faciliter les aménagements de fin de carrière pour les salariés seniors

Par cet accord, les partenaires sociaux signataires ont pour objectif de permettre une meilleure anticipation des fins de carrière des salariés.

L'ANI renforce ou aménage plusieurs dispositifs afin de préparer la deuxième partie et la fin des carrières des salariés (A), d'adapter les politiques RH à l'allongement de la vie professionnelle (B) et de maintenir en emploi et prolonger la vie professionnelle des salariés expérimentés (C).

A. Renforcement de l'entretien professionnel à deux âges clés de la carrière

Afin de préparer la deuxième partie et la fin des carrières, l'article 2 de l'ANI entend renforcer les entretiens professionnels à des âges clés : 45 ans et 60 ans.

Pour rappel, l'entretien professionnel est obligatoire, et ce peu importe la taille de l'entreprise. Cette obligation existe depuis la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, modifiée par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Il n'y a donc pas de création de nouveaux entretiens professionnels avec l'ANI emploi des seniors.

L'entretien professionnel : rappel des obligations

Conformément à l'article L.6315-1 du Code du travail, tout salarié bénéficie d'un entretien professionnel avec son employeur tous les deux ans, centré sur ses perspectives d'évolution professionnelle. Cet entretien est également obligatoire après certains congés (exemple : congé maternité, parental, sabbatique). Il ne concerne pas l'évaluation du travail du salarié.

Tous les six ans, cet entretien inclut un bilan récapitulatif du parcours professionnel du salarié, évalué en fonction de son ancienneté dans l'entreprise.

1. Un entretien professionnel renforcé autour de 45 ans

Afin de préparer la deuxième partie et la fin des carrières, l'article 2.1 de l'ANI entend renforcer l'entretien professionnel déjà existant prévu à l'article L.6315-1 du code du travail, réalisé dans l'année qui précède ou qui suit le 45^e anniversaire du salarié, quelle que soit l'ancienneté du salarié.

L'entretien professionnel qui précède ou qui suit le 45^e anniversaire du salarié est organisé :

- dans les deux mois au plus suivant la visite médicale de mi-carrière prévue à l'article L. 4624-2-2 du Code du travail ;
- ou de manière anticipée en cas d'accord de

branche prévoyant une visite médicale de mi-carrière anticipée (art. 2.1 de l'ANI).

Qu'est-ce que la visite médicale de mi-carrière ?

La visite médicale de mi-carrière, issue de la loi Santé au travail du 2 août 2021, est prévue par l'article L. 4624-2-2 du code du travail. Elle doit être organisée à une échéance déterminée par accord de branche ou, à défaut, durant l'année civile du 45^e anniversaire du travailleur. L'ANI ne modifie pas le régime de cette visite.

L'ANI précise bien que l'entretien professionnel ne se substitue pas à la visite médicale de mi-carrière.

L'entretien spécifique répond à une logique de prévention et d'anticipation des éventuelles situations d'usure professionnelle. Il permet en ce sens d'aborder l'adaptation ou l'aménagement des missions et du poste de travail, la prévention de situations d'usure professionnelle, les éventuels souhaits de mobilités ou de reconversion professionnelle.

Cet entretien est l'occasion d'évoquer les préconisations éventuelles du médecin du travail.

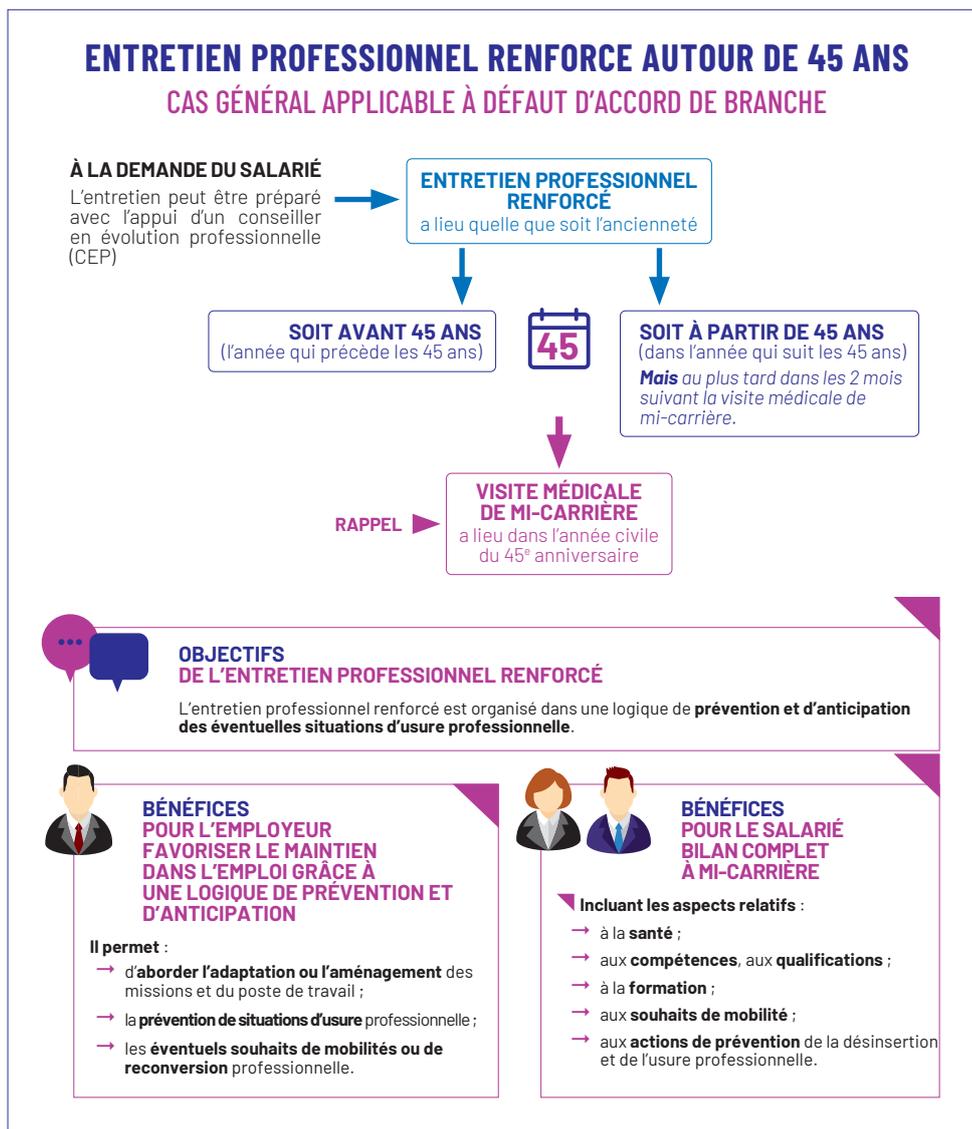
Ce rendez-vous offre donc au salarié la possibilité de bénéficier d'un bilan complet à mi-carrière, incluant notamment des aspects relatifs à la santé, aux compétences, aux qualifications, à la formation, aux souhaits de mobilité ainsi qu'aux actions de prévention de la désinsertion et de l'usure professionnelle.

L'article 2.1 de l'ANI précise que l'entretien spécifique peut-être préparé avec l'appui d'un conseiller en évolution professionnelle (CEP), à la demande des salariés, notamment dans les TPE-PME.

• Entretien professionnel et contribution des SPSTI

L'article 2.1 de l'ANI prévoit que les entretiens professionnels, organisés en principe tous les deux ans, peuvent être enrichis par les services de prévention et de santé au travail (SPST) grâce aux informations issues des visites médicales existantes.

Cette évolution renforcerait le rôle de l'entretien professionnel en matière de prévention des risques professionnels, de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) et d'anticipation des besoins d'aménagement des postes de travail.



2. Un entretien professionnel autour de 60 ans

L'article 2.2 de l'ANI sur l'emploi des seniors prévoit que lorsque l'entretien professionnel est réalisé dans les 2 années qui précèdent le 60^e anniversaire du salarié, il doit permettre d'aborder :

- les conditions de maintien dans l'emploi ;
- les possibilités d'aménagements de fin de carrière et notamment le recours à la retraite progressive.

Lors de cet entretien, l'employeur échange avec le salarié sur les éventuelles possibilités d'aménagement de fin de carrière.

L'ANI vise par ailleurs à favoriser un dialogue entre le salarié et l'employeur sur la date prévisionnelle de son départ en retraite.

L'article 4.1 de l'ANI prévoit ainsi qu'à l'occasion du premier entretien professionnel se tenant après le 60^e anniversaire du salarié, ce dernier peut, s'il le souhaite, transmettre à l'employeur sa date prévisionnelle d'obtention des conditions de liquidation de sa retraite à taux plein.

Pour rappel, l'employeur ne peut pas demander à la Carsat (ex-CRAM) de consulter le relevé de carrière du salarié. Il doit le demander au salarié qui n'a aucune obligation de le communiquer.



B. Adaptation des politiques RH à l'allongement de la vie professionnelle

L'article 2.3 de l'ANI contient une série de mesures destinées à mobiliser le management autour de l'allongement de la vie professionnelle.

Ces mesures doivent impliquer notamment les services de ressources humaines des entreprises et les managers avec le soutien de la direction.

Toutes les entreprises qui ne l'auraient pas déjà fait sont invitées à mobiliser le management autour de l'allongement de la vie professionnelle et à intégrer ces objectifs dans une véritable politique RH, au travers de différentes mesures :

- la mise en place de la formation relative à la non-discrimination à l'embauche prévue par l'article L. 1131-2 du Code du travail.

Pour rappel, dans les entreprises de 300 salariés et plus ou celles spécialisées dans le recrutement, les ressources humaines et les employés chargés du recrutement doivent suivre une formation à la non-discrimination à l'embauche au minimum tous les cinq ans.

- la gestion des âges dans l'entreprise et au management intergénérationnel afin de ne pas gérer les seniors par le prisme de l'âge ;

L'inclusion des travailleurs expérimentés au sein des entreprises et leur maintien en emploi est un sujet majeur dans un contexte de vieillissement de la population active. Il devient primordial de déconstruire certains préjugés – parfois intériorisés par les travailleurs expérimentés eux-mêmes.

Aucune étude ne permet de l'affirmer et, par ailleurs, ces préjugés masquent bien souvent des atouts sous-estimés : expérience, stabilité, transmission des savoirs, etc.

Il est important d'aborder la situation des seniors au regard de leur expérience et non de leur âge. Les entreprises se détournent parfois des profils de salariés plus âgés par manque d'information sur les dispositifs qui pourraient être mis en place pour faciliter leur intégration (programmes d'intégration adaptés et/ou personnalisés, formation continue, collaboration intergénérationnelle, etc.) ou

sur les acteurs qui pourraient les accompagner sur le territoire.

De plus, en fin de carrière, le salarié peut, avec l'accord de l'employeur, bénéficier d'aménagement de son temps de travail pour s'investir dans des activités de tutorat, mentorat, de parrainage ou de transmission de savoirs.

Ce n'est pas uniquement un « enjeu social », c'est aussi un enjeu de stratégie pour l'entreprise, vecteur de compétitivité et d'innovation.

-
- la réalisation de l'entretien professionnel renforcé de mi-carrière ;

L'entretien de mi-carrière est un entretien important pour l'employeur et les salariés, étant donné qu'il permet à ces derniers de faire une rétrospective de leur parcours, d'identifier les moyens de préserver et d'adapter leurs compétences et d'anticiper leur maintien en emploi (adaptation, besoins d'aménagement de poste, reconversion professionnelle, etc.).

Du côté de l'employeur, l'entretien de mi-carrière est également un outil indispensable. Il lui permet d'analyser l'évolution de carrière et le développement des compétences des salariés, ce qu'ils ont apporté à l'entreprise et ce dont ils ont besoin pour continuer à développer leur carrière au sein de l'entreprise, ou encore d'envisager une éventuelle reconversion professionnelle.

Cet outil peut permettre de préserver les compétences de l'entreprise en anticipant les adaptations nécessaires au maintien dans emploi des salariés (éviter l'absentéisme, perte de compétences brutales pour l'employeur, inaptitude, etc.).

-
- la prévention de l'usure professionnelle et des risques psychosociaux ;

L'ANI invite les entreprises à mobiliser leur politique RH afin de mieux prévenir l'usure professionnelle et les risques psychosociaux.

La notion d'usure professionnelle renvoie à la prévention des risques dits « ergonomiques » à savoir ceux visés par le Fonds d'Investissement dans la Prévention de l'Usure professionnelle (FIPU) mis en place par la réforme des retraites de 2023 et intégré à la Branche AT/MP de la sécurité sociale. La prévention de l'usure professionnelle vise ainsi principalement la prévention des troubles musculosquelettiques relevant des trois facteurs de risques suivants : les manutentions manuelles de charges, les postures pénibles (positions forcées des articulations) et les vibrations mécaniques.

Pour prévenir ces risques, l'entreprise, quelle que soit sa taille, peut justement solliciter les aides financières prévues par le FIPU afin de cofinancer des équipements de travail, des actions de formation ou de communication. Pour prévenir l'usure professionnelle, l'entreprise peut aussi s'appuyer sur son document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pour évaluer ces risques et proposer des actions de prévention adéquates. À ce titre, elle peut solliciter l'appui de son service de santé au travail ou s'appuyer sur des outils d'aide à l'évaluation des risques (**outils OiRA** de l'INRS).

La prévention des risques psychosociaux renvoie quant à elle à la prévention de troubles d'ordre psychique liés au travail. La prévention des risques psychosociaux en entreprise peut aussi utilement passer par le DUERP mais aussi par l'action sur la « Qualité de vie et des conditions de travail » (QVCT). Sur la base des règles actuelles du code du travail, dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales, l'employeur doit ainsi engager au moins une fois tous les quatre ans « une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie et des conditions de travail » (Code du travail, art. L.2242-1). A défaut d'accord de méthode, cette obligation de négocier est annuelle (Code du travail, art. L. 2242-13).

La prévention des risques psychosociaux peut également être abordée dans les informations/consultations du CSE relatives aux conditions de travail et à la prévention des risques professionnels.

Comme pour la prévention de l'usure professionnelle, l'entreprise peut solliciter son service de santé au travail pour l'accompagner dans ses

démarches de prévention sur les risques psychosociaux et d'amélioration de la QVCT. Sur la QVCT, les entreprises peuvent aussi s'appuyer sur le réseau ANACT.

→ le management de la conduite du changement et notamment des évolutions des organisations du travail.

Le management de la conduite du changement consiste à accompagner un projet de réorganisation ou d'amélioration d'un processus de l'entreprise selon une méthodologie spécifique. Le projet de transformation peut concerner toutes les sphères de l'entreprise et avoir notamment comme objectif d'améliorer l'employabilité des seniors.

La conduite du changement repose sur plusieurs étapes clairement définies, qui doivent être respectées pour assurer la bonne marche du projet : un objectif clair, un diagnostic, une bonne communication et formation, un accompagnement au changement auprès des salariés et des managers et enfin un suivi sur un temps long.

C. Aménagements de fin de carrière

1. Faciliter la transition vers la retraite : le temps partiel de fin de carrière

L'article 4.2 de l'ANI rappelle la possibilité pour l'employeur de mettre en place un dispositif dit de « temps partiel de fin de carrière » permettant ainsi de mieux structurer les dispositions existantes dans le droit actuel.

Le temps partiel de fin de carrière permet au salarié de demander à son employeur un passage à temps partiel sur son poste de travail ou sur un autre poste, dans des conditions dérogatoires au droit commun. Les autres règles sur le temps partiel continuant de s'appliquer. Ce dispositif est complémentaire de la retraite progressive.

L'ANI rappelle la possibilité pour l'employeur de compenser totalement ou partiellement la perte de revenu engendrée par le passage à temps partiel.

L'accord collectif d'entreprise ou de branche peut définir les modalités suivantes :

- les modalités de compensation par l'employeur en tout ou partie de la perte de revenu résultant du passage à temps partiel ;
- la condition d'âge ;
- la possibilité pour l'employeur d'affecter l'indemnité de départ en retraite (qui aurait dû être versée au salarié) au financement du maintien partiel ou total de rémunération. Lorsque le montant de cette indemnité n'est pas entièrement consommé, le reliquat est alors versé au salarié.

Le « temps partiel de fin de carrière » est en principe mis en œuvre jusqu'à liquidation de la retraite à taux plein, ou jusqu'au recours au dispositif de retraite progressive.

La réversibilité du temps partiel reste néanmoins possible :

- soit sur la base du double volontariat du salarié et de l'employeur ;
- soit selon les modalités définies par l'accord collectif d'entreprise ou de branche.

Ce dispositif est également applicable aux salariés en forfait jours dans le cadre d'un temps de travail réduit.

Exemples de dispositions en matière de temps partiel de fin de carrière dans des accords de branche ou d'entreprise :

▼ **Des dispositions sur les modalités de mise en place (âge, ancienneté, mobilité géographique acceptée, dégressivité, durée, etc.)**

Carrefour Hypermarchés prévoit que le passage à temps partiel est réservé aux salariés non-cadre en CDI, à partir de l'âge de 54 ans, sous réserve d'une ancienneté d'au moins trois ans dans le **groupe Carrefour**. De leur côté, **Safran** exige une ancienneté de cinq ans au sein du groupe pour effectuer une demande de temps partiel et **Dassault Systèmes** une ancienneté de sept ans.

Enfin, **l'accord Michelin** dispose qu'« afin de valoriser l'activité des salariés en fin de carrière, dont la mobilité fonctionnelle ne pourrait s'envisager que via une mobilité géographique », les seniors des sites clermontois, qui acceptent des missions, en rapport avec leur domaine d'expertise, hors de leur établissement d'origine, peuvent bénéficier d'un temps partiel aidé.

L'accord de la MAIF s'engage pour sa part sur une acceptation automatique de toute demande de passage à temps partiel formulée par un salarié de 57 ans ou plus (ou de 54 ans ou plus s'il est reconnu travailleur handicapé). Dès lors qu'il justifie d'au moins cinq ans d'ancienneté, le salarié a la possibilité de cotiser à hauteur d'un salaire à temps plein pour l'assurance vieillesse du régime général ainsi que du régime complémentaire. Mais pas mal d'accords accompagnent le passage à temps partiel d'aides financières.

Le passage à temps partiel dans ce cadre peut être dégressif. **L'accord Eurotunnel** prévoit que les salariés en mesure de liquider leur retraite à taux plein au plus tard le 31 mars 2026, ayant au moins deux ans d'ancienneté, peuvent réduire progressivement leur activité à hauteur de 80 % la première année et de 50 % la seconde année. Un lissage de la rémunération peut être appliqué sur les deux années, à hauteur de 65 %. **L'accord d'Allianz** offre la

possibilité aux salariés d'opter pour un « temps choisi de fin de carrière » leur permettant de bénéficier, pendant au plus trois ans, d'un temps partiel à 80 % (sur quatre jours) pouvant être porté à 60 % (sur trois jours) au cours de la dernière année. En contrepartie, le salaire est complété d'une indemnité égale à 10 % du salaire brut.

À la **SNCF**, le temps partiel est mis en place pour une période de 12 à 24 mois, voire 36 mois pour les postes à pénibilité. Les salariés peuvent choisir une durée de travail de 50 % à 80 % d'un temps plein, la réduction s'opérant sous forme de journées non travaillées. La rémunération à temps partiel est majorée de 10 %.

La plupart des accords prévoient une réduction fixe de l'activité, dont le volume peut être choisi par le salarié. **Air France** prévoit que les salariés à temps complet peuvent bénéficier d'un temps partiel à 80 %, 60 % ou 50 % d'un temps complet. En contrepartie, le salarié perçoit une prime incitative mensuelle, en fonction de son taux d'activité. **Carrefour Hypermarchés** prévoit que les salariés non-cadres à temps complet peuvent réduire leur temps de travail à 32, 28, 25 ou 21 heures, selon leur choix. Ils auront la possibilité de répartir leur temps de travail sur quatre jours par semaine pour une réduction hebdomadaire de 25 ou de 28 heures et sur trois jours pour une réduction hebdomadaire de 21 heures.

Safran et Dassault Système prévoient, de leur côté, un temps partiel aidé égal à 80 %, 70 % ou 60 % de leur horaire ou forfait de référence (base temps plein). L'aménagement du temps de travail dans **l'accord Manpower** est ouvert au choix du salarié soit à 80 % ou 60 %. Enfin, la **Société Générale** assure, quant à elle, un régime de travail à temps partiel de 90 % dès lors que ce départ interviendrait entre un et deux après l'avoir annoncé.

En revanche, **Michelin et Thales** prévoient que le temps partiel est fixé à 80 % permettant ainsi aux salariés, de travailler quatre jours par semaine, du lundi au jeudi ou du mardi au vendredi.

▼ Des dispositions sur la compensation de la perte de rémunération du passage à temps partiel

La compensation de la perte de rémunération peut être dégressive, comme c'est le cas dans **l'accord Blanc Aero Industries** : les salariés de 60 ans justifiant de 15 ans d'ancienneté

peuvent bénéficier d'une réduction du temps de travail à 80 %, compensée par le versement d'une prime égale à 50 % de la différence avec l'ancien salaire pendant les 12 premiers mois, à 25 % pendant les 12 mois suivants, à 20 % les 12 mois suivants et à 15 % les 12 derniers mois. Pour les salariés de 62 ans et plus, la réduction est proposée à hauteur de 60 %, avec une compensation de la perte de rémunération à hauteur de 50 % pendant la première année, puis 25 % pendant l'année suivante.

La compensation de la perte de rémunération peut aussi être réalisée par la mobilisation du CET que l'employeur peut proposer d'abonder (**accord Pierre Fabre, Eurotunnel**).

Les accords peuvent aussi neutraliser la période à temps partiel pour le calcul de l'indemnité de fin de carrière (**Archipel Habitat, Pepsico**).

L'accord collectif de ViiV Healthcare France fait le choix d'une réduction du temps de travail les trois derniers mois avant la retraite à hauteur de 50 % pour une rémunération à 100 %.

▼ Des dispositions sur le maintien des cotisations vieillesse sur une base temps plein

Outre la compensation financière de la perte de rémunération, la plupart des accords prévoient le maintien des cotisations vieillesse sur une base temps plein, avec prise en charge intégrale par l'employeur du surcoût des cotisations salariales et patronales (**Air France, Blanc Aero Industries** par exemple). Certains n'assurent cependant que la prise en charge du surcoût de cotisations patronales, laissant aux salariés la charge de la surcotisation salariale (**Archipel Habitat, Pepsico**).

L'accord de branche de la FNTP prévoit qu'en cas de transformation du contrat de travail à temps plein en contrat de travail à temps partiel dans les 2 ans avant que le salarié atteigne l'âge et la durée d'assurance lui permettant de bénéficier d'une retraite à temps plein, l'entreprise examine la possibilité de maintenir l'assiette des cotisations d'assurance vieillesse et de retraite complémentaire à la hauteur du salaire correspondant à son activité à taux plein en prenant en charge la part salariale et la part patronale afférentes à ce supplément d'assiette. Ainsi le dispositif d'aménagement des horaires ou des conditions de travail demeure facultatif. L'entreprise est libre d'accepter ou de refuser le passage à temps partiel en fonction des nécessités du poste de travail. Dans

un deuxième temps elle peut aussi librement décider de maintenir ou non l'assiette de cotisations à l'assurance vieillesse et à la retraite complémentaire sur la base d'un salaire à temps plein. Si elle décide de le faire, elle prend alors à sa charge la part patronale et la part salariale correspondant à ce supplément d'assiette.

▼ Des dispositions conditionnant sa mise en place au départ à la retraite

L'accord de Safran prévoit que la demande de temps partiel des seniors peut être effectuée au cours des 30 mois précédant le départ en retraite pour les salariés ayant travaillé en horaire normal, et au cours des 36 mois précédant le départ pour les équipiers ayant exercé au moins cinq ans un travail en équipes de jour (matin, soir) ou en travail de nuit (y compris en équipe alternante). Cette durée est majorée

de six mois pour les salariés ayant la qualité de travailleurs handicapés.

Les accords de Thales et Dassault Systèmes prévoient, de leur côté, que la demande de temps partiel senior doit intervenir au plus tôt trois ans avant l'âge auquel ils pourront faire valoir leurs droits à retraite à taux plein.

L'accord Manpower prévoit que tout senior travaillant à temps complet peut demander une réduction du temps de travail en contrepartie de la formalisation de sa décision de départ à la retraite dans les 24 mois, 36 mois ou 48 mois suivant la demande.

2. Renforcer l'attractivité et l'accessibilité de la retraite progressive

La retraite progressive permet aux salariés en fin de carrière de passer à temps partiel avec l'accord de l'employeur, tout en bénéficiant d'une fraction de leur retraite.

Pour rappel, la dernière réforme des retraites a assoupli les conditions d'accès au dispositif de la retraite progressive en encadrant davantage les refus de passage à temps partiel de la part de l'employeur.

Le refus de l'employeur ne peut désormais intervenir que lorsque la quotité de travail souhaitée est incompatible avec l'activité économique de l'entreprise (renversement de la charge de la preuve en faveur du salarié), en précisant qu'à défaut de réponse dans les deux mois, la demande adressée à l'employeur est réputée accordée et en levant l'obligation d'une durée de travail minimale de 24 heures par semaine.

L'article 4 de l'ANI comporte plusieurs mesures visant à renforcer davantage l'attractivité et l'accessibilité de la retraite progressive.

- **Un dispositif de nouveau accessible dès 60 ans**

L'ANI prévoit de rétablir l'accès à la retraite progressive à compter de 60 ans, tout en laissant la

condition de durée d'assurance requise de 150 trimestres.

En effet, la dernière réforme des retraites de 2023 a relevé cet âge de 60 à 62 ans pour les personnes nées à partir du 1^{er} janvier 1968 (soit deux ans avant l'âge légal de départ à la retraite).

Cette mesure permet ainsi d'allonger de deux ans la période de mise en œuvre du dispositif pour les personnes remplissant les autres conditions d'accès à la retraite progressive, en vigueur à la date de promulgation de la future loi transposant l'ANI :

- justifier de 150 trimestres d'affiliation ;
- exercer une activité comprise entre 40 % et 80 % d'un temps plein.

- **Une justification du refus de l'employeur précisée**

Il n'y a pas de droit opposable à la retraite progressive. Ainsi, l'employeur conserve la possibilité de refuser une demande du salarié.

L'ANI renvoie au texte des articles L.3123-4-1 et L.3121-60-1 du Code du travail, qui disposent que « le refus de l'employeur est justifié par l'incompatibilité de la durée de travail demandée par le salarié avec l'activité économique de l'entreprise ».

Toutefois, l'ANI précise les modalités de ce refus :

- justification de l'employeur nécessairement écrite et motivée ;
- justification du refus tenant compte de l'impact du passage à temps partiel sur la continuité d'activité de l'entreprise ou du service concerné et des tensions de recrutement objectives sur le poste concerné ;
- en cas de refus de l'employeur, possibilité pour le salarié de solliciter les membres de la délégation du personnel au CSE (comité social et économique) lorsqu'ils existent, afin qu'ils appuient sa réclamation dans le cadre des attributions générales du comité (C. trav., art. L. 2312-5 et L. 2312-8).

• Un objet de consultation du CSE

Le recours à la retraite progressive fait désormais l'objet d'un suivi lors de l'information et de la consultation du CSE relative au bilan relatif au travail à temps partiel.

Pour rappel, c'est un point qui doit être abordé lors de la consultation sur la politique sociale de l'entreprise prévue à l'article L. 2312-26 du code du travail.

Qu'est-ce que la consultation sur la politique sociale de l'entreprise ?

La consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi, instituée par la loi du 17 août 2015 (dite « loi Rebsamen »), a été mise en place avec les deux autres consultations récurrentes et obligatoires (les orientations stratégiques de l'entreprise et la situation économique et financière de l'entreprise).

Pour rappel, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le comité social et économique (CSE) doit être consulté sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi. Le CSE doit rendre un avis éclairé.

L'accord collectif organisant les modalités des consultations récurrentes fixe la périodicité de ces consultations, qui doivent avoir lieu au moins tous les trois ans (C. trav., art. L. 2312-19 du code du travail). À défaut d'accord, la consultation a lieu chaque année.

L'article **L.2312-26 du Code du travail** précise que, en l'absence d'accord sur le sujet, la consultation sur la politique sociale porte sur :

- l'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires ;
- les actions en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés ;
- le nombre et les conditions d'accueil des stagiaires ;
- l'apprentissage ;
- le recours aux contrats de travail à durée déterminée (CDD) ;
- le recours à l'intérim ou au portage salarial ;
- les informations sur le plan de développement des compétences des salariés ;
- la durée de travail (heures supplémentaires, temps partiel, etc.) ;
- les actions de prévention en matière de santé et de sécurité ;
- les conditions de travail ;
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- les modalités d'exercice du droit d'expression des salariés.

De plus, lorsque l'effectif de l'entreprise compte plus de 300 salariés, la consultation traite également :

- des problèmes généraux concernant la mise en œuvre des dispositifs de formation professionnelle continue et de la validation des acquis de l'expérience ;
 - du bilan social de l'entreprise (article L2312-28 du Code du travail) ;
 - des conditions et des congés qui ont été accordés aux salariés avec les résultats obtenus.
-

- **Rappel de la possibilité d'instituer des modalités plus avantageuses : cotisations retraite calculées sur la base d'un temps plein sous réserve de l'accord de l'employeur**

Les salariés bénéficiaires de la retraite progressive ont toujours la possibilité, rappelle l'ANI, de « demander, sous réserve de l'accord de leur employeur, que leurs cotisations retraite soient calculées sur la base du salaire équivalent temps plein » afin d'améliorer leur acquisition de droits à la retraite.

Ces modalités font l'objet d'une adaptation pour les salariés en forfait-jours. Au-delà de la part patronale, l'employeur pourrait également toujours décider de prendre en charge tout ou partie de la part salariale (CSS, art. L. 241-3-1).

- **Rappel de la possibilité d'organiser des missions de mentorat ou de tutorat**

Au moment de l'entrée dans le dispositif, l'employeur et le salarié peuvent convenir des éventuelles missions de tutorat ou de mentorat assumées par le salarié.

L'objectif recherché par les partenaires sociaux est de capitaliser sur l'expérience acquise par les travailleurs bénéficiant d'une retraite.

L'accord souligne que les efforts doivent être poursuivis pour mieux faire connaître le dispositif au grand public. En ce sens, il prévoit que les caisses de retraite, en particulier, doivent mettre en place une communication dédiée via leurs différents supports d'information, par exemple Info Retraite.

Les entreprises peuvent opportunément valoriser l'expérience et l'expertise des salariés seniors. Cela peut prendre diverses formes.

Voici quelques illustrations de pratiques en entreprise :

L'accord Allianz propose ainsi des **dispositifs de management de transition ou de gestion de projet pour les collaborateurs volontaires en fin de carrière**. Les salariés intéressés sont affectés sur une mission de pilotage de projet, de renforcement d'une équipe ou sur une mission de conseil ou d'expertise, dont la durée est d'au moins six mois. Cette mission peut être adossée à un dispositif d'aménagement de fin de carrière.

Le tutorat ou le mentorat se développe également dans les accords. Chez Archipel Habitat, les salariés seniors peuvent ainsi assurer un rôle de tuteur auprès des nouveaux salariés lors de leur prise de poste et bénéficient à cet effet du temps nécessaire et d'un aménagement de leur charge de travail. Ils peuvent également être mobilisés pour assurer un rôle de référent métier dans le cadre de l'intégration des nouveaux salariés.

À cet effet, **certaines entreprises (Blanc Aero Industries, Aéroports de la Côte d'Azur, Archipel Habitat) assurent le financement de formations pour assurer le rôle de tuteur ou de mentor auprès des nouveaux salariés**.

Certains accords vont plus loin dans la démarche, s'engageant sur des actions de développement croisées intergénérationnelles. L'entreprise **Allianz développe** par exemple le « co-mentoring » inter générationnel, qui consiste à organiser des binômes entre deux collaborateurs âgés pour l'un de 55 ans et plus et pour l'autre de moins de 36 ans, qui échangent lors de rendez-vous réguliers pour partager sur leurs expertises et connaissances respectives. Des formations spécifiques sont par ailleurs mises en place à l'attention des managers pour les accompagner dans le management intergénérationnel.

3. Faciliter l'accès à l'emploi des seniors

Afin de lever les freins au recrutement de seniors, un contrat de valorisation de l'expérience est créé pour les demandeurs d'emploi seniors (A) et les règles de cumul emploi retraite sont assouplies (B).

A. Création d'un contrat de valorisation de l'expérience (CVE)

 Selon les dispositions de l'article 3 de l'ANI, le contrat de valorisation de l'expérience (CVE) constitue une solution pour encourager le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi seniors.

Le CDD senior, prévu par l'ANI du 13 octobre 2005, est supprimé.

Qu'est-ce qu'un contrat à durée déterminée (CDD) senior ?

Le CDD senior vise à favoriser le retour à l'emploi des personnes de 57 ans et plus, inscrites depuis au moins trois mois à France Travail. Plus flexible qu'un CDD classique, il peut durer jusqu'à 18 mois, renouvelable une fois, pour une durée maximale de 36 mois. Ce contrat simplifie l'embauche des seniors en dispensant l'employeur de justifier son recours par un motif légal habituel.

1. Contexte et objectif

Face aux difficultés de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi seniors, particulièrement exposés au chômage de longue durée, un « contrat de valorisation de l'expérience » (CVE) est créé à titre expérimental pour une durée de 5 ans.

Ce contrat prend la forme d'un CDI.

2. Public éligible et conditions d'embauche

Le contrat de valorisation de l'expérience (CVE) s'adresse aux demandeurs d'emploi âgés de 60 ans et plus, inscrits à France Travail.

Par accord de branche, des adaptations sont possibles :

- l'accès au contrat peut être ouvert dès 57 ans ;
- les missions associées peuvent être ajustées, notamment pour favoriser la transmission intergénérationnelle des savoirs, comme le tutorat.

Ce contrat ne peut pas être proposé à un demandeur d'emploi ayant occupé un CDI dans la même entreprise ou le même groupe au cours des 6 derniers mois.

Lors de la signature du contrat, le salarié remet à l'employeur un document de l'assurance retraite mentionnant, à titre dérogatoire, la date prévisionnelle d'obtention de la retraite à taux plein.

Si cette date est réévaluée ultérieurement par la caisse de retraite, le salarié doit en informer l'employeur en lui fournissant un document actualisé.

Actuellement, tout travailleur peut obtenir des informations sur son relevé de carrière et des simulations sur sa date de départ à la retraite à taux plein sur le site internet de l'assurance retraite (www.lassuranceretraite.fr) via son espace personnel.

3. Fin du contrat

Le contrat de valorisation de l'expérience (CVE) est régi par les règles de droit commun applicables au CDI, à l'exception des dispositions relatives à la mise à la retraite.

En effet, l'employeur peut mettre fin au contrat par mise à la retraite lorsque le salarié atteint l'âge légal de départ à la retraite et remplit les conditions nécessaires pour une liquidation de sa retraite à taux plein. Cette mise à la retraite ne peut être envisagée avant que ces critères soient intégralement réunis.

Dans le cadre d'une mise à la retraite liée à ce contrat, l'employeur bénéficie d'une **exonération de la contribution patronale spécifique de 30 %** sur le montant de l'indemnité de mise à la retraite.

4. Suivi, évaluation et évolution potentielle du dispositif

Une **première évaluation** est réalisée par les organisations d'employeurs et de salariés signataires avant la fin de la deuxième année d'application, et **au plus tard le 30 septembre 2026**.

Cette évaluation, **menée par le Comité de suivi** (article 6 ANI), détermine si le dispositif doit être pérennisé après sa 5^e année.

Dans le cadre de ce comité de suivi, lors de la première évaluation de ce contrat expérimental, prévue à l'article 3.3 et réalisée au plus tard le 30 septembre 2026, **les organisations signataires analyseront l'opportunité de renforcer l'attractivité du dispositif**.

Selon les conclusions du comité de suivi, elles peuvent décider d'instaurer à l'unanimité, **dès le 1^{er} janvier 2027, les mesures suivantes** :

→ **cumul renforcé des revenus et de l'allocation de retour à l'emploi** :

> le demandeur d'emploi ayant signé un «contrat de valorisation de l'expérience» qui perçoit un **salaire inférieur d'au plus 30 % à son emploi précédent** peut cumuler intégralement sa rémunération avec l'allocation de retour à l'emploi (ARE), dans le respect des deux limites suivantes :

- du montant du salaire de référence ayant servi au calcul de ses droits à indemnisation,
- et celle du capital de droits dont le demandeur d'emploi dispose,

> les adaptations nécessaires devront être apportées à la convention d'assurance chômage par avenant ;

→ **exonération progressive des cotisations patronales** :

> les employeurs recrutant dans ce cadre bénéficieront d'une exonération annuelle de cotisations d'assurance chômage, augmentant d'un point chaque année à partir de **60 ans**,

> en cas de rupture du contrat avant que le salarié atteigne l'âge légal de départ à la retraite avec une pension à taux plein, l'employeur sera tenu de rembourser les exonérations perçues, sauf dans les cas de licenciement pour faute grave, faute lourde, ou motif économique,

> cette disposition devra également faire l'objet d'une modification de la convention d'assurance chômage par avenant.

B. Optimisation du dispositif de cumul emploi-retraite

Pour mémoire, le cumul emploi-retraite (CER) permet à tout assuré ayant liquidé ses droits à la retraite de reprendre une activité rémunérée :

- un retraité peut donc reprendre une activité professionnelle et cumuler sa pension de retraite avec ses revenus d'activité ;
- il acquiert des droits additionnels grâce aux cotisations versées au titre de cette nouvelle activité ;
- à l'occasion de la cessation définitive de toute

activité professionnelle, la pension de retraite globale est plus élevée.

Nouveauté du présent accord

Selon les dispositions de l'article 4.3.2 de l'ANI, un salarié retraité, embauché en cumul emploi retraite dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée (CDI), peut être soumis aux **règles de droit commun applicables à la mise à la retraite à l'initiative de l'employeur**.

Rappels : les conditions et modalités varient selon la situation individuelle vis-à-vis des droits à la retraite.

Les deux formes de cumul emploi-retraite

Cumul emploi-retraite total :

- liquidation de tous les droits à la retraite auprès des régimes obligatoires ;
- avoir atteint l'âge légal de départ à la retraite avec un taux plein ou être âgé de 67 ans ;
- non éligibilité au CER total pour les personnes ayant liquidé leur retraite avant l'âge légal.

Cumul emploi-retraite plafonné :

Pour les assurés ne remplissant pas les critères du CER total, le CER plafonné est accessible, mais avec des contraintes :

- délai de carence : 6 mois en cas de reprise d'activité dans l'entreprise précédente ;
 - plafond de revenus cumulés : limité à 160 % du SMIC mensuel ou au montant moyen des trois derniers salaires perçus avant la retraite.
-

Acquisition de nouveaux droits à la retraite

Pour la retraite de base : depuis septembre 2023, les bénéficiaires du CER total peuvent acquérir des droits supplémentaires, ouvrant droit à une seconde pension de retraite.

Pour la retraite complémentaire : les périodes d'activité après la liquidation de la première retraite de base permettent d'acquérir de nouveaux droits auprès des régimes de retraite complémentaire.

ANNEXES

ANNEXE 1

NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES SUR L'EMPLOI DES SENIORS

BRANCHES
PROFESSIONNELLES
(Art. 1.1 ANI)

ENTREPRISES
DE 300 SALARIÉS ET PLUS
(ART. 1.2 ANI)

DIAGNOSTIC PRÉALABLE

- ▼ Avant toute négociation
- ▼ Des outils tels que la BDESE (base de données économiques, sociales et environnementales) et le DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels) pourrait être mobilisés au niveau des entreprises

THÈMES OBLIGATOIRES

- ▼ **Recrutement des salariés expérimentés.**
- ▼ **Maintien dans l'emploi et fin de carrière** notamment les modalités de recours à la retraite progressive et/ou au temps partiel).
- ▼ **Transmission des savoirs et des compétences** des salariés expérimentés (mentorat, tutorat, mécénat de compétences, etc.).



THÈMES FACULTATIFS

- ▼ Le **développement des compétences et l'accès à la formation.**
 - ▼ Les **impacts des transformations technologiques et environnementales** sur les métiers.
 - ▼ Les **pratiques managériales mobilisables** (l'entretien professionnel de dernière partie de carrière...).
 - ▼ Les **modalités d'écoute** des salariés concernant l'exercice de leurs missions.
 - ▼ Les **politiques en matière de santé au travail** et de prévention des risques professionnels, notamment
- au travers de la mobilisation de dispositifs tels que le FNPAT (Fonds national de prévention des accidents du travail), le FIPU (Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle), ou des dispositifs visant un degré élevé de solidarité tels que prévus par l'article **R. 912-2, 2° du Code de la sécurité sociale**, nonobstant les prérogatives de la branche AT/MP (Accidents du travail-maladies professionnelles).
- ▼ **L'organisation et les conditions de travail.**
 - ▼ Les **relations sociales.**



ENTREPRISES DE MOINS DE 300 SALARIÉS :

Possibilité d'engager volontairement une négociation.

ENTREPRISES DE 50 SALARIÉS ET PLUS :

- sujet pouvant être abordé dans le cadre des consultations récurrentes du CSE ;
- sources des données la BDESE.

ANNEXE 2

THÈMES OBLIGATOIRES DE NÉGOCIATION

THÈMES

EXEMPLES DE MODALITÉS

Recrutement des salariés expérimentés



Programme de recrutement des seniors (attention particulière sur l'intégration dans l'entreprise) qui s'inscrit dans la politique de responsabilité sociale visant à offrir des opportunités à tous les profils et à toutes les générations, programme « la deuxième vie des talents » qui vise à recruter des seniors sur des postes spécifiques (en tension notamment), programme « Les seniors ont du talent » visant aussi le recrutement sur des métiers en tension, participation au programme Wise dont l'objectif est l'inclusion par l'emploi dans le secteur automobile des femmes seniors fragilisées, mise en place de séminaires d'intégration spécifiques « Day One », etc.

Maintien dans l'emploi et fin de carrière notamment les modalités de recours à la retraite progressive et/ou au temps partiel



Temps partiel à partir de 55 ans avec maintien des cotisations retraite sur la base d'un taux plein, mise en place d'un dispositif de retraite progressive pour les salariés de 57 ans et plus, réduction du temps de travail à 80 % ou 60 % avec des primes dégressives et maintien des cotisations, etc.

Transmission des savoirs et des compétences des salariés expérimentés (mentorat, tutorat, mécénat de compétences, etc.).



Mécénat de compétences pour le transfert des savoirs faire, tutorat senior, dispositif de tutorat intergénérationnel, etc.

ANNEXE 3

THÈMES FACULTATIFS DE NÉGOCIATION

THÈMES

Le développement des compétences et l'accès à la formation



EXEMPLES DE MODALITÉS

Formation continue prioritaire pour les seniors, programme de formation spécifique pour les seniors avec comme objectif le maintien dans l'emploi, identification des métiers fragilisés et offre de formation renforcée, bilan de compétences pour les seniors avec priorité annuelle, formation CPF prioritaire pour les seniors, programme interne d'accompagnement des plus de 50 ans nommé « L'audace n'a pas d'âge », etc.

Les impacts des transformations technologiques et environnementales sur les métiers



Formations spécifiques au numérique, formations pour aider les salariés à se reconvertir vers de nouveaux métiers, droit prioritaire pour les seniors sur les formations liées à la transition numérique, sensibilisation à la cyber sécurité, évaluation périodique des besoins de formation des seniors face aux mutations des métiers, etc.

Les pratiques managériales mobilisables (l'entretien professionnel de dernière partie de carrière)



Entretien de 2^e partie de carrière tous les 5 ans à partir de 45 ans, entretien de 3^e partie de carrière à partir de 60 ans, sessions d'information pour les seniors de 55 ans sur les dispositifs de fin de carrière, formation de préparation à la retraite pour les salariés 4 ans avant leur départ, congé de préparation à la retraite (13 jours) pour les salariés de 60 ans et plus, rendez-vous personnalisé avec un expert retraite, accompagnement des futurs retraités avec un rendez-vous personnalisé et un coaching, examen individuel par la DRH pour les aménagements demandés, favoriser la mobilité interne, aide à la retraite anticipée pour les salariés en situation de handicap, etc.

Les modalités d'écoute des salariés concernant l'exercice de leurs missions



Dispositifs spécifiques d'écoute pour les seniors, dialogue inclusif par l'intégration des seniors dans des ateliers de co-construction sur l'adaptation des espaces et des outils de travail, réunions spécifiques à l'identification des risques psychiques ou psychologiques, mise en place de groupe de réflexion par binômes entre manager et non manager, enquête interne sur les projets professionnels et personnels des salariés en fin de carrière, etc.

Les politiques en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels, notamment au travers de la mobilisation de dispositifs tels que le FNPAT (Fonds national de prévention des accidents du travail), le FIPU (Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle), ou des dispositifs visant un degré élevé de solidarité tels que prévus par l'article R.912-2, 2^o du Code de la sécurité sociale, nonobstant les prérogatives de la branche AT/MP (Accidents du travail-maladies professionnelles)



Réunion de CSST annuelle pour discuter des conditions de travail des seniors, Demi-journée pour bilan de santé pour les salariés de 58 ans et plus, adaptation du poste de travail et des horaires de travail (passage du travail de nuit au travail en journée), etc.

L'organisation et les conditions de travail



Aménagements de poste pour réduire la pénibilité, adaptation ergonomique des postes et réduction des tâches pénibles, octroi de jours de repos supplémentaires à partir de 57 ans, possibilité de congé supplémentaires pour préparer sa retraite, compte épargne temps retraite, congés seniors supplémentaires pour les salariés de 60 ans et plus, etc.

Les relations sociales



Réalisation de guides co-construits avec les représentants du personnel abordant différents enjeux de lutte contre les discriminations et promouvant la diversité, valorisations des expériences syndicales, etc.

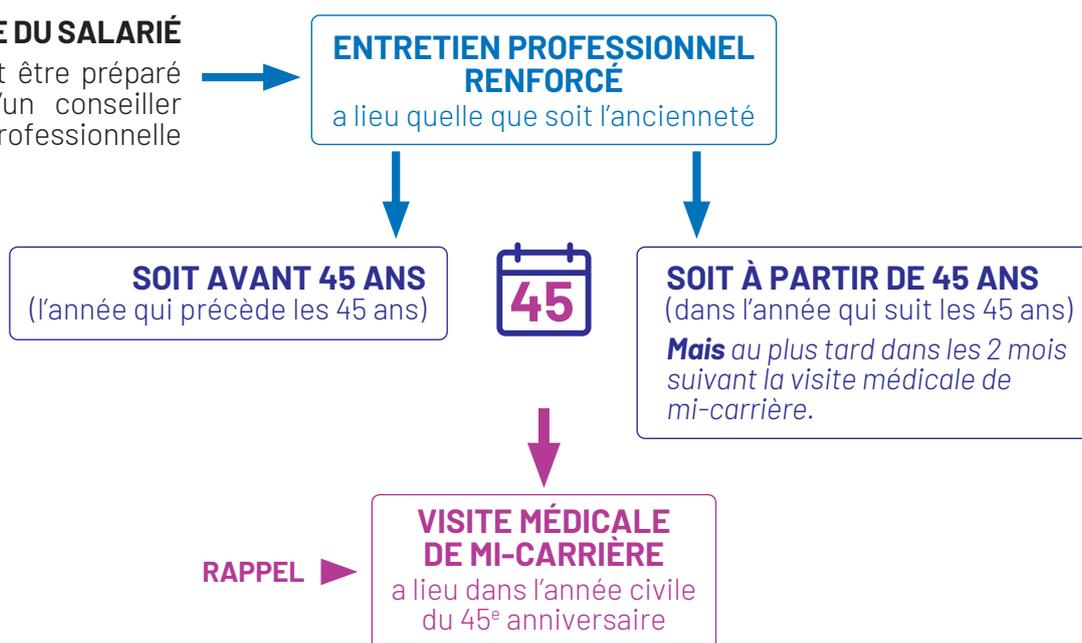
ANNEXE 4

ENTRETIEN PROFESSIONNEL RENFORCÉ AUTOUR DE 45 ANS

CAS GÉNÉRAL APPLICABLE À DÉFAUT D'ACCORD DE BRANCHE

À LA DEMANDE DU SALARIÉ

L'entretien peut être préparé avec l'appui d'un conseiller en évolution professionnelle (CEP)



OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL RENFORCÉ

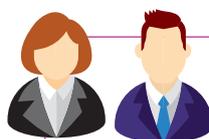
L'entretien professionnel renforcé est organisé dans une logique de **prévention et d'anticipation des éventuelles situations d'usure professionnelle.**



BÉNÉFICES POUR L'EMPLOYEUR FAVORISER LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI GRÂCE À UNE LOGIQUE DE PRÉVENTION ET D'ANTICIPATION

Il permet :

- d'**aborder l'adaptation ou l'aménagement** des missions et du poste de travail ;
- la **prévention de situations d'usure** professionnelle ;
- les **éventuels souhaits de mobilités ou de reconversion** professionnelle.



BÉNÉFICES POUR LE SALARIÉ BILAN COMPLET À MI-CARRIÈRE

▼ Incluant les aspects relatifs :

- à la **santé** ;
- aux **compétences**, aux **qualifications** ;
- à la **formation** ;
- aux **souhaits de mobilité** ;
- aux **actions de prévention** de la désinsertion et de l'usure professionnelle.

ANNEXE 5

ENTRETIENS PROFESSIONNELS AUTOUR DE 60 ANS

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

AVANT 60 ANS (ART. 2.2 ANI)

Dans les 2 années qui précèdent le 60^e anniversaire

OBJECTIFS POUR L'EMPLOYEUR ET LE SALARIÉ

Aborder les conditions de maintien dans l'emploi, et les possibilités d'aménagements de fin de carrière prévues à l'article 4 de l'ANI à savoir :

- la **date prévisionnelle** de départ à la retraite ;
- le **temps partiel** de fin de carrière ;
- la **retraite progressive**.

APRÈS 60 ANS (ART. 4.1 ANI)

Lors du 1^{er} entretien se tenant après le 60^e anniversaire

LE SALARIÉ

peut transmettre à l'employeur sa date prévisionnelle d'obtention des conditions de liquidation de sa retraite à taux plein.

L'EMPLOYEUR

échange avec le salarié sur les éventuelles possibilités d'aménagements de fin de carrière.



BÉNÉFICES POUR L'EMPLOYEUR

Ces entretiens permettent :

- d'**aborder les conditions** de maintien dans l'emploi ;
- les **possibilités d'aménagement** de fin de carrière :
 - > la **date prévisionnelle de départ** à la retraite,
 - > le **temps partiel** de fin de carrière,
 - > la **retraite progressive**, etc.
- etc.



BÉNÉFICES POUR LE SALARIÉ

Ces entretiens permettent au salarié de pouvoir préparer la transition vers la retraite, notamment :

- en **évoquant la date prévisionnelle de départ** à la retraite ;
- en **envisageant les conditions de travail et les aménagements de postes** nécessaires le cas échéant (ex : travail de jour/travail de nuit...) ;
- en **abordant les dispositifs de transition emploi-retraite** (temps partiel de fin de carrière, retraite progressive...).

ANNEXE 6

DISPOSITIFS VISANT À AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ DES SENIORS

AMÉNAGEMENT DE FIN DE CARRIÈRE

RETRAITE PROGRESSIVE

DISPOSITIF EXISTANT MAIS RENFORCÉ

Objectif : permet aux salariés, qui en font la demande, de bénéficier d'une fraction de leur retraite tout en exerçant une activité professionnelle réduite afin de continuer à améliorer leurs droits à la retraite.

LES PRINCIPALES RÈGLES APPLICABLES :

- **accessible** à compter de 60 ans ;
- **refus de l'employeur possible** : justification écrite et motivée ;
- **en cas de refus**, possibilité pour le salarié de solliciter le CSE ;
- **suivi du CSE** dans le cadre de la consultation récurrente sur la politique sociale ;
- **possibilité pour un salarié** de demander, sous réserve de l'employeur, que les cotisations retraites soient calculés sur la base du salaire équivalent temps plein ;
- **possibilité de convenir lors de l'entrée dans le dispositif**, de mission de tutorat ou de mentorat ;
- **autres dispositions** actuellement en vigueur inchangées (condition de durée d'assurance requise de 150 trimestres, etc.).

TEMPS PARTIEL DE FIN DE CARRIÈRE

OBJECTIF : PERMET DE FAVORISER LA PROLONGATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE D'UN SALARIÉ

Rappel de la possibilité pour le salarié de demander à bénéficier avec l'accord de l'employeur d'un passage à temps partiel sur le même poste ou un autre poste dans des conditions plus avantageuses (**dérogatoires au droit commun**).

CONDITIONS DÉROGATOIRES AU DROIT COMMUN :

- **compensation en tout ou partie par l'employeur** de la perte de revenu (selon les modalités de l'accord collectif ou de branche) ;
- **possibilité pour l'accord collectif ou de branche** de prévoir des modalités d'affectation de l'indemnité de départ en retraite au maintien total ou partiel de rémunération ;
- **au moment du départ à la retraite**, reliquat versé au salarié si le montant due en l'absence d'aménagement de temps de travail supérieur au montant des sommes correspondantes à la compensation totale ou partielle ;
- **dispositif mis en œuvre** jusqu'à liquidation de la retraite à taux plein, ou jusqu'au recours à la retraite progressive ;
- **réversibilité possible** soit sur la base du double volontariat soit modalités définies par accord collectif ou de branche.

ACCÈS À L'EMPLOI DES SENIORS

CONTRAT DE VALORISATION DE L'EXPÉRIENCE (CVE)

OBJECTIF
ENCOURAGER LE RETOUR À L'EMPLOI DES DEMANDEURS D'EMPLOI SENIORS

CONDITIONS CDI expérimental sur 5 ans

Public éligible :

- demandeurs d'emploi âgés de 60 ans et plus, inscrits à France Travail ;
- demandeurs d'emploi âgés de 57 ans si un accord de branche le prévoit, avec des missions spécifiques, notamment en matière de transmission intergénérationnelle des savoirs (mentorat, tutorat).

Conditions d'embauche :

- impossibilité de conclure avec un demandeur d'emploi ayant travaillé en CDI dans la même entreprise ou groupe au cours des 6 derniers mois ;
- lors de la signature du CDI : communication à l'employeur de la date prévisionnelle de départ à la retraite à taux plein ;
- transmission de toute modification ultérieure de la date de départ à taux plein.

Fin de contrat :

- application des règles de droit commun du CDI (démission, licenciement, etc.) ;
- nouveau cas de rupture : la mise à la retraite.

DISPOSITIF DE CUMUL EMPLOI-RETRAITE

OBJECTIF
ENCOURAGER LA REPRISE D'ACTIVITÉ APRÈS LA LIQUIDATION DE SA RETRAITE

CONDITIONS

Pour mémoire :

Le cumul emploi-retraite (CER) permet à tout assuré ayant liquidé ses droits à la retraite de reprendre une activité rémunérée, ce qui implique :

- **reprise d'activité** : un retraité peut exercer une activité professionnelle tout en cumulant sa pension de retraite avec ses revenus d'activité ;
- **acquisition de nouveaux droits** : les cotisations versées dans le cadre de cette nouvelle activité permettent d'acquérir des droits additionnels ;
- **augmentation de la pension globale** : à la cessation définitive de toute activité professionnelle, la pension de retraite globale devient plus élevée.

Nouveauté introduite par l'accord :

selon l'article 4.3.2 de l'Accord national interprofessionnel (ANI), un salarié retraité embauché en cumul emploi-retraite dans le cadre d'un **contrat à durée indéterminée (CDI)** peut désormais être soumis aux **règles de droit commun** relatives à la mise à la retraite à l'initiative de l'employeur.

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com