

CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES

Séance plénière du 21 novembre 2012 à 14 h 30

« Pénibilité. Transition emploi-retraite. Elaboration de cas-types pour les projections. »

Document N°14
<i>Document de travail, n'engage pas le Conseil</i>

Bilan de la négociation sur l'emploi des salariés âgés

Direction générale du travail

BILAN DE LA NEGOCIATION SUR L'EMPLOI DES SALARIES AGES

INTRODUCTION

Entre 1975 et 2000, la proportion de travailleurs de 55 à 64 ans en emploi a chuté. Dès le début des années 2000, la tendance a commencé à s'inverser. Le retournement a précisément commencé en 2002 et s'est accéléré en 2007-2008. En 2008, le taux d'emploi des seniors était de 38,2 %. L'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans est considéré comme un levier privilégié pour limiter l'exclusion de ces personnes du marché du travail et maîtriser les dépenses de retraite. L'objectif de l'Union Européenne inscrit dans la stratégie de Lisbonne était d'atteindre un taux d'emploi de 50 % en 2010. Cet objectif n'a pas été atteint à ce jour, étant précisé que la nouvelle stratégie européenne « Europe 2020 » lancée le 3 mars 2010 par la Commission européenne prévoit désormais, au nombre de ses cinq grands objectifs, celui d'atteindre un taux de 75 % de la population âgée de 20 à 64 ans ayant un emploi.

Egal à 41,5 % en 2011, même si en constante augmentation, le taux d'emploi des seniors en France (nombre de personnes en emploi rapporté à la population totale de la classe d'âge) reste inférieur à la moyenne européenne (46,3 %). Le taux d'activité des 55-64 ans (nombre d'actifs – occupés et chômeurs – rapporté à la population totale de la classe d'âge) s'est pour sa part accru de 3,8 points en six ans, passant à 44,4 %. Pour les 60-64 ans, la progression a même été plus importante puisque le taux d'activité a pris six points pour atteindre 19,8 %. Celui des 65-69 ans a presque doublé, à 5,2 %.

Cette progression trouve son origine tout d'abord dans les réformes des retraites de 1993 et 2003 qui ont eu pour effet de repousser l'âge de départ en retraite à taux plein (hausse de la durée de cotisation, dispositif de surcote...) mais aussi l'abandon progressif des dispositifs publics de cessation anticipée d'activité et des dispenses de recherche d'emploi. Par ailleurs, en 2008, la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 est venue compléter la panoplie des mesures : possibilité de reporter de 65 à 70 ans l'âge auquel l'employeur peut d'office rompre le contrat de travail d'un salarié senior, avec une procédure de consultation obligatoire du salarié, obligation de déclarer à l'Urssaf tout départ de seniors de l'entreprise, mesures facilitant la reprise d'un emploi à temps limité en modifiant les limites de cumul d'une rémunération avec la pension reçue. C'est cette même loi qui a mis en place une pénalité pour les entreprises et groupes d'entreprises de cinquante salariés et plus non couverts par un accord ou plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés, le « 1 % seniors ».

Cette mesure, issue de la concertation avec les partenaires sociaux et faisant suite à l'accord national interprofessionnel du 9 mars 2006 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi, constitue la première des sanctions financières assises sur la masse salariale visant à inciter les entreprises et les branches professionnelles à négocier sur des thèmes d'intérêt général. En effet, à la pénalité « 1 % seniors » sont venus s'ajouter par la suite le dispositif visant à favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes et celui visant à prévenir la pénibilité au travail issus de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

Le dispositif en faveur de l'emploi des salariés âgés mis en place prévoit plus précisément l'obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés et celles appartenant à un groupe de plus de

50 salariés d'être couvertes, à compter du 1^{er} janvier 2010, par un accord de branche ou d'entreprise, ou à défaut, par un plan d'action unilatéral en faveur de l'emploi des seniors (obligation reportée de trois mois pour les entreprises ou groupes d'entreprises ayant un effectif de 50 à 300 salariés par circulaire du 14 décembre 2009). Les entreprises de plus de 300 salariés, qu'elles appartiennent ou pas à une branche ayant conclu un accord en faveur de l'emploi des seniors, doivent négocier à leur niveau un accord d'entreprise ou être couvertes par un plan d'action unilatéral. En revanche, les entreprises de 50 à 300 salariés peuvent être couvertes en faisant application de l'accord conclu par la branche professionnelle à laquelle elles sont rattachées. La durée maximale des accords et plans d'action étant de trois ans, la grande majorité d'entre eux arrive à échéance d'ici fin 2012.

A travers ce dispositif nouveau, la volonté recherchée a été de trouver un équilibre entre autonomie de la négociation d'une part, et exercice du pouvoir régalién de l'Etat d'autre part, sur un thème de priorité nationale. Le « 1 % seniors » s'inscrit dans le cadre d'une politique d'intérêt général qui vise un triple objectif : économique, budgétaire et de cohésion sociale. L'esprit de cette pénalité n'est certainement pas le rendement financier. Elle a pour objectif premier de rendre les partenaires sociaux responsables du thème et de les inciter à s'en emparer au niveau des branches professionnelles et des entreprises.

1 – Bilan quantitatif de la négociation sur l'emploi des salariés âgés

La pénalité « 1 % seniors » a permis de mettre massivement la gestion des âges à l'agenda de la négociation d'entreprise et de branche, alors que le contexte économique pouvait sembler défavorable

Alors même que la négociation sur les seniors était largement contracyclique, ce dispositif de pénalité a poussé les partenaires sociaux tant au niveau des branches que dans les entreprises à se saisir de la question de l'emploi des seniors. Des études menées ces dernières années ont pu montrer que les accords d'entreprise abordaient jusqu'alors la question des seniors dans un cadre souvent plus large portant sur la formation professionnelle ou la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences par exemple. Jusqu'à peu, les principales mesures concernant les seniors contenues dans les accords étaient de surcroît relatives aux départs en retraite, qu'il s'agisse de préretraite, de congé de fin de carrière ou de rachat de trimestres par l'entreprise. Pourtant la gestion des âges est devenue l'un des défis essentiels de la gestion des ressources humaines et des politiques d'emploi qui implique un changement profond dans l'approche du rapport entre âge et emploi, caractérisé actuellement par une forte discrimination. Le dispositif « 1 % seniors » va donc dans ce sens et a permis une plus grande sensibilisation des entreprises comme des branches à la nécessité d'agir en faveur d'une gestion des âges réfléchie.

La Direction générale du travail a enregistré le dépôt de 90 accords (dont huit relevant du secteur agricole) couvrant environ 400 branches professionnelles. Au niveau entreprise, ce sont 32 300 textes qui ont été déposés (dont 2/3 de plans d'action et 1/3 d'accords). Potentiellement, l'ensemble de ces textes couvre 7,3 millions de salariés. Au moins 80 % des salariés d'entreprises de 50 salariés ou plus sont couverts.

Ce bilan quantitatif est satisfaisant compte tenu du contexte économique et des réticences persistantes du monde de l'entreprise à aborder la gestion des âges.

Dans les entreprises, d'une manière globale, les plans d'action ont été privilégiés par rapport à la négociation d'accords. Le délai relativement contraint pour négocier est souvent mis en avant pour expliquer le choix par les employeurs de la décision unilatérale plutôt que celui de l'accord collectif. En second lieu, la faible présence syndicale dans nombre d'entreprises concernées par la mesure

peut permettre d'expliquer le constat dressé. Par ailleurs, les réticences de certains syndicats à négocier sur l'emploi des seniors à la suite de la réforme des retraites a sans nul doute également contribué à favoriser la voie du plan d'action. Enfin, la multiplication des obligations de négocier, entraînant une certaine saturation dans le calendrier de négociation des entreprises, a pu favoriser la voie de la décision unilatérale.

Le constat est toutefois différent si on distingue grandes et petites entreprises. En effet, dans les entreprises de 300 salariés et plus où la présence syndicale est plus forte et la capacité à négocier plus importante, la tendance est inverse et les accords sont privilégiés par rapport aux plans d'action.

S'agissant des branches professionnelles, le bilan quantitatif est également positif. Les branches ayant conclu un accord sont très diverses que ce soit au niveau de leur taille que de leur secteur d'activité. Parmi les branches ayant déposé un accord, on trouve aussi bien des branches ayant un effectif important comme la métallurgie, l'industrie chimique ou l'industrie pharmaceutique que des branches de taille plus modeste comme les cuirs et peaux, le commerce de détail de la chaussure, l'hôtellerie de plein air ou le commerce de gros des tissus, tapis et linge de maison. La répartition entre branches du commerce, de l'industrie et des services est assez équilibrée. Très majoritairement en revanche, les branches concernées négocient dans un cadre paritaire. Cela peut s'expliquer par le fait que, dans ces branches, le climat social est plus apaisé et facilite dès lors des négociations sur des thèmes plus diversifiés à l'inverse des branches négociant dans le cadre d'une commission mixte paritaire, en présence d'un représentant de l'Etat, dont les discussions sur un thème bloquant peut empêcher toute autre négociation.

2- Bilan qualitatif de la négociation sur l'emploi des salariés âgés

Sur le plan qualitatif, les accords pâtissent d'un certain formalisme qui est la contrepartie de la souplesse du dispositif et de la facilité du contrôle

➤ Plusieurs facteurs ont favorisé le formalisme des accords

Les dispositions relatives à la mise en place des accords en faveur de l'emploi des salariés âgés ont, volontairement, laissé une marge de manœuvre importante à la négociation tant au niveau des branches que des entreprises. Cette latitude devait permettre la mise en place d'actions en faveur de l'emploi des seniors opérationnelles et adaptées au contexte de l'entreprise ou de la branche. Or, la négociation au niveau des branches, le recours majoritaire au plan d'action, l'absence de contenu obligatoire pour les accords ou plans d'action ainsi qu'un calendrier contraint ont, de fait, favorisé l'émergence d'accords ou plans d'actions souvent « formels ».

- Un cadre de négociation offrant une certaine souplesse

Afin de faciliter la négociation sur l'emploi des seniors dans les PME, les entreprises ou groupes employant entre 50 et 300 salariés avaient la possibilité d'être couvertes par un accord de branche. Ces entreprises n'avaient donc aucune obligation de conclure des accords ou plans d'actions en leur sein et de prendre, dès lors, des engagements opérationnels, adaptés à la situation de leur entreprise.

Par ailleurs, les entreprises, quelle que soit leur taille, pouvaient prendre des engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés par la voie d'un plan d'actions (et non d'un accord collectif d'entreprise), sans ouverture de négociation préalable avec les partenaires sociaux. Les entreprises

ayant, majoritairement, adopté cette modalité de mise en œuvre, les discussions avec les partenaires sociaux n'ont pu enrichir, concrètement, les engagements des entreprises en la matière.

- Un contenu des accords et plan d'actions non obligatoire

La circulaire DGEFP/DGT du 9 juillet 2009 a précisé le contenu des accords ou plans d'actions en faveur de l'emploi des salariés âgés. Les branches ou les entreprises devaient mentionner un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ou plus, ou de recrutement des salariés de 50 ou plus. En outre, il devait être retenu trois des six domaines d'actions prédéterminés. S'agissant d'une nouvelle obligation à la charge des entreprises, le législateur a souhaité déterminer un cadre d'action, mais sans imposer, pour autant, des domaines d'intervention obligatoires. Aucun type d'action n'a donc été imposé dans le contenu des accords ou plans d'actions. Il s'agissait, également, de permettre aux partenaires sociaux de décider des actions les plus pertinentes en fonction des spécificités des branches ou entreprise.

Enfin, les entreprises ou les branches n'avaient aucune obligation de réaliser un diagnostic préalable sur la gestion des âges. Dès lors, les actions en faveur de l'emploi des salariés âgés mises en place dans le cadre de ces accords ou plans ont, souvent, été assez « formelles », déconnectées des réalités spécifiques des entreprises.

Il est, d'ailleurs, assez rare que des liens aient été faits entre les accords GPEC et les accords en faveur de l'emploi des salariés âgés. Plus encore, les accords ou plans d'actions se focalisent sur les seuls salariés âgés, sans mener une réflexion plus large sur la gestion des âges.

- Un calendrier de mise en œuvre contraint

Les entreprises comme les branches ont dû négocier sur l'emploi des seniors dans un calendrier assez contraint : le décret d'application est paru le 20 mai 2009, la circulaire le 9 juillet 2009 et la pénalité de 1% est entrée en application au 1^{er} janvier 2010 pour les entreprises de plus de 300 salariés (et du 1^{er} avril 2010 pour les entreprises employant entre 50 et 300 salariés). Concrètement, les entreprises et les branches ont, majoritairement, débuté leurs négociations au cours du dernier trimestre 2009, le contenu de cette nouvelle obligation s'est donc négocié en quelques mois. Dès lors, ce calendrier contraint a induit, de fait, un certain formalisme dans le contenu des engagements pris en matière d'emploi des seniors et favorisé la mise en place de plans d'actions au détriment des accords d'entreprise.

- Par ailleurs, l'administration a été souple dans le cadre du contrôle de conformité de ces accords au dispositif

Le législateur n'a pas prévu de contrôle de conformité a priori par l'Administration des accords ou plans d'actions des entreprises. Les entreprises avaient, néanmoins, la possibilité de saisir le Préfet de Région, dans le cadre de la procédure de rescrit pour obtenir une validation de leurs accords ou plans d'actions, et éviter tout risque de contentieux avec les URSSAF.

Le nombre total de rescrits traités par les DIRECCTE n'est pas encore connu. Néanmoins, il ressort des éléments en notre possession que les demandes formulées par les entreprises dans ce cadre ont fait l'objet, pour la plupart, d'un avis favorable des services des DIRECCTE. En règle générale, les services déconcentrés ont privilégié la concertation avec les entreprises, en les incitant, si besoin, à réexaminer les points litigieux. Il s'agissait, pour les services de l'Etat, de faciliter l'appropriation de cette nouvelle obligation par les entreprises.

De la même manière, s'agissant des accords de branche, il y a eu très peu de refus de validation opposé par la DGEFP. Les branches dont l'accord s'avérait non conforme aux exigences requises par les textes législatifs et réglementaires applicables ont été incitées à le modifier ou le compléter afin qu'il puisse être validé. En ce qui concerne la phase d'extension des accords, un seul accord, validé par les services de la DGEFP, n'a pas été étendu au final. Il s'agit de l'accord conclu dans la branche du commerce de détail de l'horlogerie et de la bijouterie (IDCC 1487).

➤ Les conséquences

Au vu du nombre d'accords et plans d'actions en faveur de l'emploi des salariés âgés (34 200 accords ou plans d'actions déposés), aucune étude exhaustive portant sur l'intégralité de ces textes n'a pu encore être réalisée. Néanmoins, plusieurs études ont été menées par la DARES et le réseau des ARACT qui confirment certaines tendances quant au contenu des différents textes. Il est, également, loisible de constater que les composantes sont souvent identiques pour les accords de branche et les accords/plans d'action d'entreprise.

Globalement, les accords de branche respectent les dispositions prévues par la loi. Les objectifs des différentes branches sont néanmoins très divers. Les situations de départ sont également très différentes selon les branches. Certaines proposent des actions ambitieuses, d'autres présentent des objectifs a minima. Les accords alimentent les six domaines d'action et certains des accords proposent des objectifs chiffrés intéressants. Une 7^{ème} rubrique concernant les modalités de suivi est également à prendre en compte. Certaines branches prévoient des indicateurs chiffrés à renseigner, ainsi qu'une instance de suivi (Commission paritaire nationale, CE, CHSCT). L'accord BTP prévoit par exemple la mise en place d'un indicateur de suivi du recrutement des seniors. L'accord Papiers et cartons propose quant à lui des objectifs chiffrés dans chaque domaine avec modalités de suivi.

Quelques accords se démarquent en proposant soit des objectifs chiffrés importants, soit des actions novatrices. On peut ainsi citer l'accord Coopératives d'HLM qui prévoit l'objectif de faire bénéficier à 90 % des salariés de plus de 55 ans d'au moins une des actions de maintien dans l'emploi (entretien de 2^e partie de carrière, accès à la formation, formation au passage en retraite). Alors que la moyenne du taux d'emploi oscille entre 9 à 10 %, certains accords se démarquent comme l'accord du Courtage importation et exportation qui fixe un objectif de 13 % d'ici 2012.

Certains accords proposent un partenariat avec les organismes spécialisés dans le recrutement des personnes âgées en entreprise (Industries pharmaceutiques).

- **L'objectif global de maintien dans l'emploi est majoritairement choisi par rapport au recrutement de seniors.**

Cette observation vaut tant pour les accords/plans d'entreprise que des accords de branche.

Il ressort des différentes études, que dans près de 85 % des accords ou plans d'action, l'objectif de maintien d'emploi a été privilégié. Les formulations choisies pour cet indicateur sont souvent floues (« *maintien au taux actuel des 55 ans et plus* », « *relèvement de l'âge de sortie des 55 ans et plus* »...), et rarement mis en perspective avec les évolutions démographiques naturelles de l'entreprise. Dès lors, il est difficile d'apprécier les efforts concrets mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser cet objectif. Rares sont, d'ailleurs, les entreprises qui réalisent une projection chiffrée sur les 3 années.

La plupart des accords et plans d'action conditionnent leurs objectifs de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés aux évolutions conjoncturelles de l'entreprise. D'ailleurs, les entreprises déclarent, dans les études portant sur le bilan des accords et plans d'action, que la

conjoncture économique dégradée durant 2010/2011 n'a pas permis de remplir les objectifs de maintien ou de recrutement de salariés âgés initialement prévus dans l'accord.

S'agissant du niveau de la branche professionnelle, sur les 90 accords enregistrés, la quasi totalité ont retenu l'objectif global de maintien dans l'emploi. Seule une dizaine d'accords mentionne un objectif de recrutement.

- **Les domaines d'action relevant du développement des compétences ou de l'anticipation des carrières sont les principaux domaines d'action choisis par les entreprises, au détriment, notamment, de « l'amélioration des conditions de travail ».**

Sur ce point également, le constat est le même s'agissant des accords/plans d'action d'entreprise et des accords de branche.

Les entreprises semblent, pour la plupart, respecter, strictement, les dispositions légales en choisissant trois domaines d'actions parmi les six prévus par la loi.

Près des deux tiers des entreprises choisissent les domaines d'actions relevant du « développement des compétences » ou de « l'anticipation des carrières », au détriment des domaines « amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » ou « aménagement des fins de carrières » et « transmission des savoirs ».

Au niveau des branches professionnelles, on retrouve donc la même tendance avec trois domaines d'action très largement présents dans les accords (anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, développement des compétences et des qualifications et accès à la formation, transmissions des savoirs et des compétences et développement du tutorat) à la différence des trois derniers beaucoup moins développés (amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité, aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite, recrutement des salariés âgés).

1) Le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

Ce domaine d'action est fortement repris par les entreprises, et repose, essentiellement, sur la mobilisation du plan de formation en faveur des salariés âgés. Certaines entreprises envisagent également de favoriser l'acceptation de demandes de VAE, CIF ou DIF pour les salariés âgés.

Les accords de branche ont recours sensiblement aux mêmes dispositifs : bilan de compétences, DIF, CIF, VAE, périodes de professionnalisation... et très souvent avec accès prioritaire aux salariés concernés.

2) L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

Pour l'essentiel, les entreprises envisagent la mise en place d'entretiens de deuxième partie de carrière. Les éléments de bilan déclaratifs indiquent que les entreprises n'ont, majoritairement, pas réussi à mettre en place l'ensemble des entretiens envisagés dans les accords et plans d'actions, soit en raison d'un manque de temps ou du refus des salariés eux-mêmes.

Rares sont les entreprises ayant envisagé des actions en faveur de la mobilité interne voire de la promotion ou de l'augmentation salariale des salariés âgés.

Comme pour le niveau entreprise, le domaine anticipation de l'évolution des carrières professionnelles au niveau de la branche professionnelle recense principalement des actions autour

de l'entretien de deuxième partie de vie professionnelle, avec un accès prioritaire aux formations pour les 50 ans et plus. Très peu proposent par exemple un soutien administratif aux plus de 50 ans (Bonneterie lingerie).

3) Aménagement des fins de carrière

Les mesures d'informations (voire de formation) sur la transition vers l'inactivité constituent les principales actions envisagées par les entreprises : « information » sur la retraite (impact financier, protection sociale, cumul emploi/retraite...), formation de préparation à la retraite.

La possibilité de temps partiel ou d'aménagement du temps de travail, fondée, par principe, sur le volontariat du senior, est peu présente, et rarement quantifiée en objectifs chiffrés.

Un recours au temps partiel, au compte épargne-temps, à la retraite progressive est souvent proposé dans les accords de branche. Les accords Tracteurs, matériels agricoles et Jeux Jouets Industries prévoient un recours au temps de travail partagé comme solution d'action.

4) Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat

Le tutorat constitue la mesure la plus souvent inscrite au sein de ce domaine d'actions. Dans la majorité des cas, l'accord ou le plan d'actions prévoit la possibilité, pour les salariés âgés, de réaliser des missions de tutorat. Ces missions de tutorat ne sont pas toujours accompagnées de formations à la fonction de tuteur, et les conditions matérielles (rémunération, heures dédiées..) ne sont pas systématiquement prévues par les accords et plans d'action. Des objectifs chiffrés sont rarement associés à ces actions, qui reposent, là encore, sur le volontariat des salariés âgés. Dans leurs bilans, les entreprises déclarent avoir, finalement, rarement réussi à mettre en place un réel tutorat, souvent par manque de temps.

Dans les accords de branche, s'agissant de ce domaine d'action, deux types d'action se distinguent : le tutorat et la participation à des jurys professionnels, en rendant quelque fois prioritaires les plus de 45 ans.

5) L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité

Moins de la moitié des entreprises ont envisagé cet item au sein de leur accords et plan d'actions. Majoritairement, cette action fait l'objet d'une approche essentiellement médicale : visites et surveillances médicales, information/formation sur les risques...

Les actions liées à l'adaptation ou au changement de poste (repositionnement professionnel, modification des équipements de travail...) ou des changements d'horaire et de temps partiel sont également prévues.

Par nature, les actions mises en place dépendent du secteur d'activité de l'entreprise et des métiers ou postes occupés.

Un accès à un bilan de santé et/ou une visite médicale sont souvent prévus dans les accords de branche pour améliorer les conditions de travail et prévenir les situations de pénibilité. Une sensibilisation sur la connaissance des risques pour les salariés âgés les plus exposés est souvent proposée. Certains accords prévoient également une obligation de négocier pour les entreprises sur les risques psychosociaux (Vente à distance). L'accord Industries de l'habillement prévoit la signature d'une convention avec la CNAM-TS ainsi qu'une convention de partenariat avec la gestionnaire de son régime de prévoyance.

- Des actions parfois déconnectées d'une vision globale de la gestion des ressources humaines de l'entreprise

Les actions proposées au sein de ces accords et plans d'actions sont, principalement, des mesures individualisées de gestion des ressources humaines, basées, pour l'essentiel, sur le volontariat. Les accords ou plans d'action en faveur des salariés âgés ne s'inscrivent, que trop rarement, dans une vision collective et globale de l'organisation du travail.

Certaines trames d'accords et plans d'actions sont la reprise formelle de trames fournies aux entreprises par des cabinets conseils, sans qu'une réflexion plus globale sur la situation de l'entreprise ait été menée.

Assez peu d'entreprises indiquent des éléments de diagnostic pour fonder les actions qu'elles mettent en place dans le cadre de leurs accords et plans d'actions. Quand ces éléments existent, ils portent, essentiellement, sur la situation d'emploi des seniors, mais rarement sur des aspects plus globaux de gestion prévisionnelle d'emploi et de compétences. D'ailleurs peu d'entreprises établissent un lien entre leurs actions en faveur des salariés âgés et leurs accords de GPEC ou sur la pénibilité. Or, ces éléments de diagnostic paraissent indispensables pour orienter une gestion active des âges spécifique aux problématiques de l'entreprise, en fonction des métiers, des qualifications, des conditions de travail et de l'évolution des compétences des salariés.

Quelques exemples d'accords d'entreprise semblent, néanmoins, démontrer d'une réflexion plus globale et ambitieuse sur la gestion des ressources humaines de leur entreprise. Ainsi, certaines entreprises ont mené, par métiers et services, des diagnostics portant sur la santé et la sécurisation des parcours professionnels, en lien avec des opérateurs spécialisés et les représentants du personnel. Dès lors, les actions mises en place s'inscrivent dans une démarche globale concernant les métiers et les compétences (métiers en mutations ou nécessitant du tutorat, en voie de disparition ou de développement), à destination de l'ensemble des salariés, et avec une attention particulière sur les salariés âgés.

- Le niveau de la branche dont la pertinence pour traiter des problématiques d'emploi peut être contestée

Au niveau des branches professionnelles, on peut s'interroger sur la pertinence des accords de branche pour traiter des problématiques d'emploi pouvant trouver application dans l'ensemble des entreprises, souvent très diverses, entrant dans leur champ. Ainsi, les accords de branche sont davantage des accords cadres que des accords d'application directe dans les entreprises. Peu de branches ont imposé des domaines d'action aux entreprises relevant de leur champ d'application ou des objectifs précis à atteindre à leur niveau (Bois d'œuvre produits dérivés négoce). Certaines branches ont limité l'atteinte d'un objectif précis à un domaine d'action (Offices Publics d'Habitat ; Pompes Funèbres).

➤ Le suivi des accords

Le suivi des accords par les entreprises et les partenaires sociaux reste un enjeu majeur.

Au sein de l'enquête déclarative menée auprès des entreprises de plus de 300 salariés suite à l'instruction adressée aux services le 4 mai 2012, les entreprises indiquent que, globalement un suivi des accords ou plans d'action a été réalisé, en concertation avec les représentants du personnel, notamment par le biais du bilan social annuel de l'entreprises.

Les entreprises déclarent que les indicateurs définis dans les accords et plan d'actions ont pu faire l'objet d'un suivi, et être renseignés par les entreprises.

Les entreprises précisent, majoritairement, avoir atteint les objectifs qu'elles s'étaient fixés avec quelques nuances selon les objectifs et domaines d'action :

- l'objectif global de maintien dans l'emploi a très souvent été atteint voire dépassé ;
- des difficultés ont souvent été rencontrées dans la réalisation des actions de formation en raison du peu de demandes émanant des salariés âgés ;
- l'entretien de 2^{ème} partie de carrière a été peu mis en place pour cause, notamment, de doublon avec l'entretien annuel d'évaluation ou de manque de moyens humains ;
- l'aménagement des fins de carrière a été peu sollicité par les seniors en raison de la baisse de rémunération engendrée et des réticences des managers sur le sujet ;
- peu de seniors ont souhaité se porter volontaires pour réaliser des actions tutorales.

Pour les accords de branche (bilan au 12 décembre 2011)

Un état des lieux a été réalisé fin 2011 sur le périmètre de toutes les branches de plus de 5 000 salariés ayant signé un accord sur l'emploi des seniors dans le cadre du « 1% ». Le but était de déterminer si les branches avaient effectivement mis en œuvre les modalités de suivi prévues dans les accords et quelle était, à mi-parcours, leur appréciation sur l'atteinte des objectifs.

L'état des lieux est contrasté. Certaines branches sont actives et ont engagé une vraie dynamique, d'autres sont moins engagées ou ne se sont pas encore engagées dans le suivi de leur accord. La taille de la branche, la mobilisation des entreprises ainsi que la survenance de difficultés sur d'autres thèmes de négociation jugés prioritaires peuvent expliquer ces écarts de situation.

L'analyse a donc porté sur 56 accords représentant 61 branches du secteur général auxquelles doivent être ajoutées les branches de la métallurgie ainsi que celles du BTP.

• **Les modalités de suivi prévues dans les accords se caractérisent par leur diversité** : suivi dans le cadre de la commission de négociation ou mise en place d'une commission spécifique ; recueil des données utiles par le biais du rapport de branche ou d'une enquête spécifique ; CPNEFP ou observatoire des métiers chargés parfois de compléter au mieux les informations mentionnées dans le rapport de branche ; diffusion d'informations ou des actions de communication en direction des services RH, des institutions représentatives du personnel et des salariés concernés ; réalisation d'un guide méthodologique.

• **Un bilan nuancé selon les branches quant à la mise en œuvre effective de ces modalités**

L'analyse faite permet de classer les branches en trois groupes :

- Un tiers de branches avait d'ores et déjà effectué un suivi de leur accord (assainissement et maintenance industrielle, blanchisserie, bois d'œuvre produits dérivés, caoutchouc, charcutières industrie, commerce de gros, fruits et légumes expédition, habillement industrie, HLM SA, import export, matériaux de construction, médecine du travail, métallurgie, propreté entreprises, quincaillerie commerce, récupération, textile industrie).

Ce suivi est plus ou moins poussé mais il permet d'avoir certaines données sur la réalisation ou pas des objectifs fixés et les indicateurs chiffrés définis.

- Un autre tiers avait envisagé, programmé ou entamé un suivi mais ne disposait pas à ce stade de données quant à la mise en œuvre de leur accord (automobiles services, aéronautique, bijouterie joaillerie, boucherie commerce, BTP, caoutchouc, chimie, commerce détail non alimentaire, distributeurs conseil hors domicile, enseignement privé hors contrat, fruits et légumes épicerie commerce, hospitalisation privée, laitière industrie, médecine du travail, organismes de formation, retraites complémentaires institutions, prestataires de service secteur tertiaire, travail temporaire).

- Un troisième tiers, enfin, n'avait pas mis en œuvre les modalités de suivi prévues par leur accord (alimentaires diverses industries, avocats personnel salarié, coiffure, fleuristes animaux familiaux, hôtellerie de plein air, immobilier, remontées mécaniques, tissus tapis commerce gros, viandes commerce gros, pompes funèbres).

• **Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ces différences entre les branches**

Les branches qui ont mis en œuvre un suivi effectif de leur accord ne sont pas nécessairement celles qui avaient prévu les modalités les plus élaborées.

Une certaine corrélation entre la taille des branches et la capacité à assurer le suivi peut être relevée mais ce n'est pas systématique.

En effet, des branches de taille importante comme l'hospitalisation privée, la coiffure, ou l'immobilier, n'avaient pas organisé le suivi de leurs accords. Le BTP avait quant à lui fait un guide méthodologique très intéressant et un site internet sur l'emploi des seniors, mais la partie suivi des indicateurs n'était pas commencée. Les prestataires de services n'avaient pas beaucoup avancé dans le suivi de leurs indicateurs.

A l'inverse, certaines branches de taille plus modeste avaient une vraie dynamique sur les seniors (ex : HLM SA qui s'est emparée du sujet via la CNEFP et en lien avec les entreprises).

Afin d'expliquer l'absence de suivi effectif de leur accord ou le suivi insuffisant, les branches ont mis en avant des difficultés à recueillir l'information auprès des entreprises (commerce de détail non alimentaire, prestataires de service secteur tertiaire par exemple) et / ou des difficultés ou des blocages sur d'autres thèmes de négociations. Ainsi, la question des salaires, celle des OPCA ont pu créer des blocages au sein de certaines branches qui n'ont du coup pas pu respecter le programme de travail qu'elles avaient pu se fixer (coiffure, fleuristes animaux familiaux, viandes commerce de gros par exemple).

• **S'agissant de l'atteinte des objectifs, les résultats sont très variables**

Les branches ayant procédé à un suivi de la mise en œuvre de leur accord ont déclaré majoritairement avoir atteint les objectifs fixés par leur accord. Certaines branches, même si elles jugent le bilan plutôt positif, apportent néanmoins quelques nuances. En effet, pour certaines branches, l'atteinte des objectifs est différente selon les domaines d'action. Tel est le cas de la branche du commerce de gros ou de celle de la quincaillerie qui constate une augmentation de son taux d'emploi des seniors mais avec des résultats pas forcément bons sur certains domaines d'action comme la formation ou le tutorat.

Enfin, certaines branches reconnaissent que les objectifs n'étaient pas atteints de manière satisfaisante en 2011 mais attendaient une amélioration pour 2012.

3- La pénalité

D'après les remontées de l'ACOSS, la pénalité de 1 % a donné lieu à des recouvrements d'un peu plus de 7 millions d'euros (7.032.556 €) en 2010, et d'environ 2,4 millions d'euros (2.392.998 €) en 2011. Pour le 1^{er} semestre 2012, ce sont 883.222 € qui ont été perçus (chiffres DSS).

Mais, bien sûr, la finalité d'une telle pénalité est de faire évoluer les comportements et non de remplir un objectif budgétaire.