

Presto n°78

ACCORD SUR L'EMPLOI DES SENIORS :

PRÉCISIONS FÉDÉRALES



Négociation sur l'« Emploi des Seniors » : précisions Fédérales

En cette fin d'année, bon nombre d'employeurs se précipitent vers les Organisations Syndicales de Salariés afin de « négocier » un accord sur l'« emploi des seniors », bien évidemment de manière à échapper à la pénalité de 1% de la masse salariale à partir du mois de janvier 2010.

Il faut savoir que les organisations patronales ont déjà exercé leur lobbying auprès des Députés de manière à faire intégrer dans le Projet de Loi de Finance sur la Sécurité Sociale un amendement qui stipulerait que c'est la date de dépôt des accords qui ferait foi, et non la date d'agrément.

Pour mémoire, cette négociation prévue à l'article 87 de la Loi 2008-1330 sur le financement de la Sécurité Sociale pour 2009, relative à « l'emploi des seniors », est à considérer dans le contexte de l'allongement de la durée de cotisation pour pouvoir prétendre à une retraite pleine et entière, qui est directement issue des contre-réformes Balladur de 1993 et Juppé de 2003 sur les régimes de retraite des salariés.

La FNAS Force Ouvrière continue de revendiquer l'arrêt de l'augmentation de cette durée de cotisation à 40 ans dans un premier temps, afin d'obtenir le retour aux 37,5 années de cotisation comme cela se faisait jusqu'en 1993 pour le secteur privé comme pour le secteur public.

À ceux qui nous opposent le prétexte du coût de ces mesures, nous répondons que les exonérations de cotisations sociales non compensées par l'État, cumulées depuis 1993, représentent à elles seules plus de 30 Milliards d'euros. Par ailleurs, la Cour des Comptes a évalué que l'État aura déboursé aux environs de 173 Milliards d'euros pour les Banques à la fin de l'année 2009.

Il s'agit donc bien d'une situation comptable, provoquée sciemment, destinée à faire régresser les droits des salariés.

Pour autant, Force Ouvrière considère que la négociation est un des moyens permettant aux salariés de pouvoir améliorer collectivement leurs conditions de travail, bien facilitées lorsque le rapport de force est en notre faveur. La question des revendications qui peuvent être portées par les délégations F-O dépendra bien entendu du contexte, et des éventuels accords déjà négociés.

Cependant, et afin de ne pas opposer l'« emploi des seniors » avec l'embauche des jeunes, nous vous conseillons d'orienter les revendications F-O dans cette négociation dans le cadre de l'aménagement des fins de carrière.

Voici quelques exemples, non exhaustifs, de revendications qui peuvent être portées :

- Dans l'hypothèse où la proposition Confédérale F-O, au niveau interprofessionnel, aboutirait, la FNAS F-O revendique la mise en place d'une l'Allocation de Solidarité Intergénérationnelle (ASI) qui consiste à compenser financièrement le maintien intégral du salaire d'un salarié senior qui accepte une mission de tuteur dans l'entreprise et dont le temps de travail est aménagé pour ce faire. En contrepartie de cette nouvelle mission, et à titre d'incitation, le salarié senior voit son temps de travail effectif global réduit, mais son salaire totalement maintenu.

- ☛ Pour les salariés de plus de ...ans qui en feront la demande, la FNAS F-O revendique la mise en place d'un Temps Partiel Fin de Carrière, permettant de réduire son activité professionnelle à 50% (ou autre, à aménager), tout en bénéficiant d'un maintien de la rémunération à hauteur de 75% (voire plus !)
- ☛ Pour les salariés qui en font la demande, la FNAS F-O revendique la possibilité de réduire leur temps de travail, avec un maintien des cotisations sociales « vieillesse » sur la base d'un temps plein comme le prévoit le Code de la Sécurité Sociale¹.
- ☛ La FNAS F-O revendique qu'un accès prioritaire à la période de professionnalisation (pour des formations qualifiantes ou diplômantes) pour des salariés ayant occupé au moins 10 ans des emplois à forte pénibilité (travail de nuit, horaires fractionnés, etc.) soit ouvert aux salariés qui en font la demande.

QUE DIT LA LOI ?

Les entreprises d'au moins 50 salariés sont incitées à mettre en œuvre toute forme d'action privilégiant le maintien ou le retour à l'emploi des salariés âgés. Ne pas respecter cette obligation expose les employeurs à une pénalité financière.

Que dit la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 ?

La « LFSS 2009 » fixe plusieurs mesures pour promouvoir l'emploi des seniors :

- Elle incite les entreprises à conclure un accord en faveur de l'emploi des seniors ou à défaut, à élaborer un plan d'action dans ce domaine, sous peine d'être soumises à une pénalité (art.87).
- Elle supprime, à compter du 1er janvier 2010, la possibilité offerte à un employeur de mettre d'office un salarié à la retraite (art.90).
- Elle facilite le cumul emploi retraite pour tous les retraités à partir de 60 ans, s'ils ont cotisé la durée nécessaire pour bénéficier d'une retraite à taux plein ou, à défaut, à partir de 65 ans.
- Elle permet aux fonctionnaires de prolonger leur activité professionnelle jusqu'à 65 ans.

- ☛ Quel est l'objet du décret du 20 mai 2009 ?

Le décret d'application de la loi précise le contenu et la procédure de validation des accords et plans d'action en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des salariés âgés.

¹ Article L241-3-1 du Code de la Sécurité Sociale

« Par dérogation aux dispositions de l'article L. 241-3, en cas d'emploi exercé à temps partiel au sens de l'article L. 212-4-2 du Code du travail ou, dans des conditions fixées par décret, en cas d'emploi dont la rémunération ne peut être déterminée selon un nombre d'heures travaillées, l'assiette des cotisations destinées à financer l'assurance vieillesse peut être maintenue à la hauteur du salaire correspondant à son activité exercée à temps plein. La part salariale correspondant à ce supplément d'assiette n'est pas assimilable, en cas de prise en charge par l'employeur, à une rémunération au sens de l'article L. 242-1. Un décret en Conseil d'État détermine les conditions d'exercice de cette disposition par les employeurs. Un décret en Conseil d'État fixe le taux de ces cotisations. »

Il instaure une pénalité de 1% des rémunérations ou gains versés aux salariés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action, à compter du 1er janvier 2010.

La pénalité n'est pas applicable aux entreprises, de 50 à 300 salariés, qui n'auraient pas conclu d'accord d'entreprise ou établi de plan d'action, mais qui seraient couvertes par un accord de branche étendu portant sur l'emploi des seniors et respectant les conditions posées pour ces accords.

- ☛ Quelles sont les entreprises concernées par le décret ?

L'incitation à négocier un accord d'entreprise (ou de groupe) ou d'élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors concerne toutes les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés, y compris les établissements publics.

La pénalité n'est pas applicable aux entreprises, de 50 à 300 salariés, qui seraient couvertes par un accord de branche étendu portant sur l'emploi des seniors et respectant les conditions posées pour ces accords.

- ☛ Quels sont les salariés concernés ?

Les dispositifs de maintien dans l'emploi concernent les salariés d'au moins 55 ans.

Les dispositifs de recrutement concernent les salariés d'au moins 50 ans.

- ☛ Comment s'appliquent les seuils d'effectif ?

Le décret 2009-564 détermine les modalités de calcul des effectifs de 50 à 300 salariés. Il précise notamment que les effectifs sont appréciés au 31 décembre, tous établissements confondus, en fonction de la moyenne au cours de l'année civile des effectifs déterminés chaque mois. Sont pris en compte tous les salariés titulaires d'un contrat de travail le dernier jour de chaque mois, y compris les salariés absents.

Pour une entreprise créée en cours d'année, l'effectif est apprécié à la date de sa création. L'année suivante, l'effectif sera apprécié en fonction de la moyenne des effectifs de chacun des mois d'existence de la première année.

- ☛ Dans quels cas doit-on élaborer un plan d'action ?

La loi prévoit qu'un plan d'action doit être élaboré par l'employeur en cas d'absence d'accord d'entreprise ou de groupe, en l'absence de délégués syndicaux ou en raison de l'échec de la négociation. Ce plan devra répondre aux mêmes conditions de contenu (agir sur 3 domaines d'action) et de durée que l'accord collectif d'entreprise ou de groupe. Il devra être soumis à l'avis préalable du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel.

Le plan d'action doit prévoir les modalités d'une communication annuelle des indicateurs et de l'évolution de leurs résultats au comité d'entreprise ou à défaut des délégués du personnel.

- ☛ Quel doit être le contenu de l'accord d'entreprise ou du plan d'action ?

L'accord d'entreprise ou le plan d'action doit définir un objectif global chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus ou de recrutement de salariés de plus de 50 ans. Pour atteindre cet objectif, l'accord d'entreprise ou le plan d'action doit prévoir des actions dans au moins trois domaines d'action parmi les six fixés par le décret :

Domaine 1 : le recrutement des salariés âgés

Domaine 2 : l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

Domaine 3 : l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité

Domaine 4 : le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation.

Domaine 5 : l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

Domaine 6 : la transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

☛ Le décret définit-il des objectifs chiffrés ?

L'entreprise dans le cadre de son plan d'action ou dans le cadre de la négociation avec les partenaires sociaux doit définir des indicateurs permettant de chiffrer des objectifs. L'ambition de ces objectifs est déterminée par les partenaires sociaux au cours de la négociation ou par le dirigeant dans le cadre du plan d'action.

Aucun objectif chiffré n'est défini par la loi. L'entreprise et les partenaires sociaux déterminent eux-mêmes l'ambition de l'accord ou du plan d'action.

☛ Quelles sont les conditions de validité des accords d'entreprise ou des plans d'action ?

- Leur durée doit être au maximum de 3 ans.
- Un objectif global chiffré doit être défini en matière de maintien dans l'emploi ou de recrutement de salariés âgés.
- Des dispositions favorables à l'atteinte de cet objectif global doivent être définies pour les 3 domaines d'action retenus ; ces dispositions doivent être assorties d'objectifs chiffrés, mesurés au moyen d'indicateurs.
- Des modalités de suivi doivent être précisées.
- En cas de plan d'action, les mesures décidées sont suivies annuellement au sein du comité d'entreprise ou par les délégués du personnel.
- Les accords de branche font l'objet d'une partie du rapport annuel de branche.

☛ Comment s'assurer de la conformité de l'accord d'entreprise ou du plan d'action ?

Les entreprises peuvent solliciter la DDTEFP par lettre recommandée avec accusé de réception, afin de vérifier que leur accord collectif ou plan d'action répond bien aux critères fixés par la loi.

La demande doit préciser qu'elle est effectuée au titre de l'article L.138-27 du code de la sécurité sociale et comporter les mentions suivantes :

- les informations relatives à l'identification de l'entreprise dont le numéro du système d'identification du répertoire des entreprises, et s'il y a lieu de ses établissements, ainsi que l'identifiant de convention collective.
 - les éléments de nature à permettre à l'administration d'apprécier si les conditions requises par la législation sont satisfaites, notamment les données sociales de l'entreprise ainsi que l'accord de branche, de groupe, d'entreprise, ou le plan d'action par lequel l'entreprise estime être couverte.
- L'administration dispose d'un délai de trois mois à compter de la date à laquelle la demande complète a été reçue pour notifier sa réponse à l'entreprise.

Lorsque celle-ci est défavorable, elle est motivée et précise les voies et délais de recours dont elle peut faire l'objet.

À défaut de réponse dans les délais prescrits, l'accord ou le plan d'action est réputé conforme et l'entreprise est exonérée de la pénalité.

La circulaire DGEFP-DGT-DSS n° 2009-31 du 9 juillet 2009 précise cette procédure dite de rescrit. Les accords de branche, quant à eux, sont soumis à l'avis de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) en même temps que leur dépôt pour extension auprès de la

Direction générale du travail (DGT). La DGEFP valide ou non dans un délai de 3 mois. L'accord est ensuite étendu pour produire ses effets.

☛ Quelles sont les modalités d'application de la pénalité ?

Le décret prévoit une taxe égale à 1 % sur les salaires bruts pour les entreprises d'au moins 50 salariés (ou appartenant à un groupe comportant au moins 50 salariés), qui ne seront pas couvertes par un accord ou qui n'auront pas établi un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors.

Applicable dès le 1er janvier 2010, la pénalité sera due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action.

La sanction n'est pas applicable aux entreprises, de 50 à 300 salariés, qui n'auraient pas conclu d'accord d'entreprise ou établi de plan d'action, mais qui seraient couvertes par un accord de branche étendu portant sur l'emploi des seniors et respectant les conditions posées pour ces accords.

☛ Quelles sont les modalités de suivi des accords et des plans d'action ?

Des modalités de suivi de la mise en œuvre des dispositions et de la réalisation de cet objectif sont prévues.

- Dans le cadre d'un accord collectif de branche, le rapport annuel de branche devra mentionner les indicateurs et leur évolution.

- Dans le cadre d'un accord d'entreprise ou de groupe, les modalités de suivi et de réalisation sont laissées à la libre détermination des acteurs de la négociation.

- Dans le cadre d'un plan d'action, le comité d'entreprise, ou à défaut les délégués du personnel seront informés annuellement des indicateurs et de leur évolution.

Textes de référence

La loi du n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 (art. 87 à 93) prévoit que les entreprises de 50 salariés et plus doivent négocier un accord pour l'emploi des salariés âgés.

Le décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 précise le contenu et la procédure de validation des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

Le décret n° 2009-564 du 20 mai 2009 définit la méthode d'appréciation des effectifs de l'entreprise.

La circulaire DGEFP-DGT-DSS n° 2009-31 du 9 juillet 2009 précise les conditions de validité des accords et plans d'action.

Autres textes de référence

Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

L'accord national interprofessionnel de 2005 relatif à l'emploi des seniors

OÙ EN ETES-VOUS ?

Avant de s'engager dans la négociation d'un accord ou l'élaboration d'un plan d'action concernant l'emploi des seniors, il est conseillé de passer par une étape permettant de faire l'état de la situation de votre entreprise sur la question des âges de l'ensemble des salariés et en particulier des seniors.

☛ Les « Questions repères » qui suivent vous aideront dans cette étape.

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

Quels sont les âges de vos salariés ?

Comment se répartissent-ils dans les différentes tranches d'âge ?

Avez-vous des seniors dans votre entreprise ?

Quelle est la proportion de cette population par rapport à l'ensemble ?

Où se trouvent les seniors ?

- dans quel métier ?

- dans quel service ou atelier ?

- dans quel établissement ?

Pour répondre à ces questions

Vous pouvez vous appuyer sur vos documents internes :

- la pyramide des âges

- le bilan social

Cette analyse peut notamment éclairer le processus interne de sélection ou d'exclusion des salariés âgés par le travail :

Pourquoi a-t-on une telle proportion de seniors dans ce métier ou dans ce service ? Quelle ancienneté, quel est leur parcours antérieur et futur ?

Ce premier éclairage constitue une aide à la décision concernant l'objectif global chiffré attendu dans le décret. Deux hypothèses peuvent être formulées à la suite de ces premières questions.

☛ Vous n'avez pas de seniors parmi vos salariés : quelles en sont les raisons ?

- Votre entreprise est récente et vous n'avez pas embauché de seniors, dans ce cas vous pouvez vous orienter vers l'objectif de recrutement de personnes de plus de 50 ans. - les salariés ne peuvent pas poursuivre leur activité et vieillir au travail dans de bonnes conditions.

Dans ces cas, vous pouvez vous orienter vers l'objectif de maintien des salariés de plus de 55 ans.

☛ Vous avez des seniors parmi vos salariés : quelles questions se posent aujourd'hui et pour le futur ?

questions de santé : restrictions, inaptitudes

questions des évolutions de métiers

question sur l'organisation d travail

question de transmission des compétences et des savoirs faire

Dans ces cas, vous pouvez vous orienter vers un objectif de maintien dans l'emploi des salariés âgés.

☛ Maintien dans l'emploi des seniors : quelles questions se poser ?

À quel âge les salariés quittent-ils l'entreprise ?

Quel est le nombre de départs des + de 55 ans ?

Quel est le nombre de départs à la retraite, dans quels métiers ? À quelle échéance ?

Existent-ils des dispositifs de départ anticipé ?

Quel est l'âge moyen de sortie d'activité ?

☛ Quelles sont les différentes raisons des départs ?

Au niveau de la santé

- Quels sont les taux en termes d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme et de turn-over ? Sont-ils analysés en fonction de l'âge, des métiers ?

- Concernant les cas d'inaptitudes et/ ou de restrictions d'aptitudes : quel est le nombre et qui concernent-ils ? Quel âge, quel métier ? Comment sont-ils traités ?
- Des plaintes en termes d'usure, de lassitude sont-elles présentes et recueillies, par l'encadrement, par la fonction RH, par l'infirmière, le médecin du travail, par les représentants du personnel ? - Avez-vous mené des actions pour traiter ces questions ? Par des mesures de reclassement interne ? Par des aménagements ergonomiques des postes ? Par des aménagements de temps de travail en fin de carrière, des modalités d'organisation du travail spécifiques ?
- . Au niveau des compétences
- Quelle est l'ancienneté de l'ensemble des salariés ? Quelle est l'ancienneté par métier ? L'ancienneté au poste est-elle importante ? - Quelles sont les évolutions nécessaires des compétences de vos salariés au regard de la nécessité d'évolution de votre stratégie, de votre activité ?
- Quels types de postes et/ ou fonctions occupent les seniors ? Sur des métiers en déclin ? Sur des métiers en transformation ? Sur des métiers en évolution ?
- Quelles compétences sont détenues par les seniors ? Des compétences clés ? Des compétences en déclin ? Des compétences en évolution ?

Au niveau de la formation

- . Concerne-t-elle tous les salariés, tous les métiers, et les seniors ? - Avez-vous engagé des actions pour répondre à ces questions ? Par la mise en place d'entretiens professionnels, d'entretiens de seconde partie de carrière ? Par la réflexion sur les évolutions des métiers et celles des compétences associées ? Avec des dispositifs d'accompagnement individualisé des personnes ?
- Ces questions permettent notamment de repérer l'existence de parcours professionnels au sein de l'entreprise, de repérer les possibilités de mobilité interne, de passerelles entre métiers. Selon les entreprises, ces questions ont pu être abordées dans le cadre de la réflexion et négociation sur la GPEC.

Au niveau de l'engagement

- L'état d'engagement des salariés est-il appréhendé ? Par des entretiens avec l'encadrement par la passation de questionnaire, type satisfaction au travail par les représentants du personnel ?
- L'état d'engagement des seniors est-il une préoccupation ? Comment sont-ils perçus au sein de l'entreprise ? Quelles représentations ? Quelles idées reçues ? Comment se perçoivent-ils et se vivent-ils au travail ?
- Quelles actions avez-vous engagées sur ce thème ? Concernant l'implication des salariés dans les projets de l'entreprise ? Projets confiés à des seniors ?

- ☛ Recrutement : quelles sont vos pratiques et quelles questions se poser ?

Recrutez-vous des seniors ?

Si oui, dans quel métier ? Comment se fait l'intégration ? Ces recrutements ont-ils été pérennes ? Sinon, pourquoi ? Quels sont les freins identifiés ? Quel est l'âge moyen des personnes recrutées ?

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

Quels métier ou secteur y a-t-il intérêt à recruter des seniors ? Et dans quelles conditions ? (au regard des constats et analyses précédents)

- ☛ Quels domaines d'action choisir ?

Vous avez répondu à l'ensemble des « Questions repères » et avez repéré des situations sur lesquelles agir. L'étape suivante consiste à choisir au moins trois domaines d'action sur lesquels vous construirez votre accord ou plan d'action.

SUR QUOI AGIR ?

☛ Les domaines d'action

Vous avez répondu aux « Questions repères » et vous identifiez des situations dans votre entreprise sur lesquelles agir pour favoriser l'emploi des salariés âgés.

Pour les situations qui relèvent de la santé, voici les domaines d'action qui y répondent

- l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité
- l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite

Pour les situations qui relèvent des compétences :

- le recrutement des salariés âgés
 - l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
 - le développement des compétences, des qualifications et de l'accès à la formation
 - la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat
- concernant les questions relatives à l'engagement au travail :

- l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat
- l'aménagement des fins de carrière et la préparation de la transition entre activité et retraite

CCI

Quelles actions mettre en œuvre en faveur des seniors dans le cadre des accords en cours de négociation ?

Voici quelques exemples d'actions qui peuvent être négociées, tirées de quelques accords déjà signés.

Ces actions peuvent fort bien ne concerner que les seniors ou concerner le recrutement et le maintien dans l'emploi des salariés de toutes tranches d'âges.

A. Pour le recrutement

- L'engagement **chiffré** fait par l'entreprise de développer le recrutement de personnes seniors demandeurs d'emploi.
- Mise en œuvre d'un processus **de contrôle en interne et en externe**, de l'engagement de l'entreprise contre toute forme de discrimination,
- Réduction des risques de discrimination dans les processus de recrutement (recours au CV anonyme, collégialité dans la sélection...),
- **Tableaux de bord : sur les recrutements par tranche d'âge, par source d'embauche en commun avec les représentants du personnel.**

B. Pour le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

- Accès des seniors, dans le cadre d'un retour à l'emploi, à des formations de professionnalisation de longue durée.
- Validation des acquis de l'expérience.
- Accord collectif sur la formation tout au long de la vie, assorti d'indicateurs de suivi.
- Bilans de compétences complétés par des formations de mise à niveau.
- **Tableaux de bord sur l'accès à la formation par tranche d'âge en commun avec les représentants du personnel.**

C. Pour l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

- La valorisation de l'expertise : création de nouvelles fonctions élargissant les possibilités d'évolution professionnelle en fin de carrière, valorisation des compétences et performances des tuteurs...
- Mise en place de référents chargés de la gestion de carrière des seniors,
- Bilans de carrière accompagnés de formations,
- Communication interne sur l'évolution des métiers et les perspectives de mobilité.
- Accompagnement à la mobilité interne pour favoriser l'intégration du salarié.
- Entretiens individuels avec prise en compte de la problématique de l'âge.
- **Tableaux de bord : suivi des promotions et des augmentations individuelles par tranche d'âge en commun avec les représentants du personnel.**

D. Pour l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

- Afin de garantir les droits en matière de retraite des seniors bénéficiant d'un aménagement du temps de travail en fin de carrière, les cotisations d'assurance vieillesse et de retraite complémentaire **seront calculées sur la base du salaire correspondant à une activité exercée à temps plein** et le surplus de cotisations patronales seront pris en charge par les employeurs.
- Passage à temps partiel « aidé » à l'initiative du senior et en accord avec l'employeur : la rémunération des seniors pourra être progressivement adaptée par **le versement d'un complément de rémunération.**
- Gestion prévisionnelle (à cinq ans) de la fin de carrière : information sur les retraités, possibilités de poursuivre une activité ».

E. Pour la transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat

- Le tutorat comme une mission à part entière avec une organisation et des moyens spécifiques.
- Validation de la compétence des tuteurs par une formation diplômante et/ou qualifiante suivie par une meilleure rémunération.

F. Pour l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité

- Partenariat avec un fournisseur en vue de développer l'ergonomie des matériels,
- L'accord collectif a prévu le passage en horaire de jour pour les salariés âgés travaillant de nuit qui en font la demande,
- Des commissions trimestrielles (pour un suivi maximal) de maintien dans l'emploi peuvent être instaurées,

- Déploiement d'un plan d'actions sur les risques de stress et psychosociaux en accord avec l'Anact et la CRAM (visites médicales semestrielles, études auprès des salariés)
- Suivi de la santé des salariés : bilans périodiques et point santé à la demande du salarié,
- Mesure de la pénibilité : bilan de l'activité des services médicaux, traçabilité de l'exposition des salariés aux risques d'atteinte à la santé, équilibre vie personnelle et vie professionnelle.

Illustration

Conclusion du diagnostic Un emploi X comporte un nombre important de salariés **emploi** de 55 ans et plus, et donc un nombre de départs futurs, susceptible de poser problème

Évolution prévisible des besoins en effectif : baisse du nombre de salariés nécessaires dans cet emploi, mais *a priori* moins importante que le rythme supposé des départs.

Compétences requises dans l'emploi : essentiellement liées à l'expérience, donc difficiles à acquérir par la formation traditionnelle (initiale ou continue).

Solutions possibles Transmission par tutorat à l'intégration, travail en binôme...

= **dispositions** – identification des salariés aptes à transmettre ou des conditions de sélection des tuteurs, parrains...
 – identification du besoin (compétences à transmettre...)
 – construction du dispositif (moyens temps/formation, organisation, évaluation des missions tutorales...)

Exemple d'objectif lié à la disposition 50 % de seniors parmi les tuteurs nommés, sous réserve d'un nombre de candidatures suffisant et du respect des critères de sélection.

Exemple d'indicateur lié à l'objectif Nombre de seniors nommés
 Nombre de seniors volontaires
 Quantification du besoin (nombre de personnes, de postes ciblés...)

Affectation dans un « Domaine d'action »

6 ° — « *Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat* »

Nota : *Le tutorat peut entrer dans l'« aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite » ou « l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » s'il est identifié comme une mission susceptible d'être proposée en priorité aux salariés en fin de carrière souhaitant valoriser leurs compétences et réduire la partie de leur temps de travail consacrée aux tâches les plus pénibles de leur poste habituel.*

