

**Assises nationales
pour l'emploi des plus de 50 ans**

-
Dossier de presse
-

20 mars 2007

Conseil économique et social

Contacts presse

Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement

Service de presse : 01 44 38 22 03

Ministère délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes

Service de presse : 01 40 56 61 58

Agence Ogilvy

Elisa Blanchard : 01 53 67 12 62 – elisa.blanchard@ogilvy.com

Fabienne Prouvost : 01 53 67 12 65 – fabienne.prouvost@ogilvy.com



www.emploiesseniors.gouv.fr



SOMMAIRE

1. Rappel des principaux objectifs et mesures du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors (2006-2010)
2. Les Assises régionales pour l'emploi des plus de 50 ans
3. L'emploi des plus de 50 ans en France : contexte actuel et enjeux futurs
4. Le Fonds social européen et l'emploi des plus de 50 ans en France
5. Nos voisins européens et la question de l'emploi des plus de 50 ans : comparatifs des plans d'action menés par des pays de l'Union européenne
6. Exemples de bonnes pratiques mises en œuvre en France et à l'étranger
7. La campagne de communication pour l'emploi des plus de 50 ans



RAPPEL DES PRINCIPAUX OBJECTIFS ET MESURES DU PLAN NATIONAL D'ACTION CONCERTÉ POUR L'EMPLOI DES SENIORS (2006-2010)

Le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors a pour ambition prioritaire d'augmenter le taux d'emploi des 55-64 ans d'environ deux points par an sur la période 2006-2010, pour atteindre l'objectif fixé par la Stratégie de Lisbonne pour 2010 : un taux d'emploi des 55-64 ans de 50%.

➔ **5 objectifs** majeurs...pour renforcer les mesures existantes et mobiliser les acteurs autour de l'emploi des seniors.

➔ 5 objectifs... déclinés en **31 actions**.

❖ Objectif 1 : faire évoluer les mentalités et l'image des seniors

Sensibiliser le public et les entreprises sur les atouts des plus de 50 ans, afin de renverser les préjugés défavorables à l'emploi de ces derniers.

❖ Objectif 2 : favoriser le maintien des seniors dans leur emploi

- Créer des outils de gestion des ressources humaines pour les salariés de plus de 50 ans : entretiens de deuxième partie de carrière, bilans de compétence, nouveaux outils de formation professionnelle, etc.

- Permettre aux entreprises, en particulier aux petites et moyennes entreprises, de mieux gérer dans le temps les emplois et les compétences de leurs salariés, notamment lorsqu'il s'agit de salariés de plus de 50 ans.

- Mettre en place une politique d'entreprise de prévention et d'anticipation, en faveur des salariés de 50 ans et plus : outils de pilotage de la politique de formation professionnelle optimisés, politique contractuelle favorable, développement d'actions de prévention des risques professionnels, pour faciliter le maintien en activité.

- Encourager les entreprises qui s'investissent dans l'amélioration des conditions de travail de leurs salariés, tout au long de leur vie professionnelle, via la mobilisation du FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail), de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et de son réseau, pour des actions traitant notamment de la gestion des âges et de la pénibilité.

❖ Objectif 3 : favoriser le retour à l'emploi des seniors

- Développer l'offre de service de l'ANPE en direction des salariés de plus de 50 ans : mise en place de dispositifs de formation externe et interne des conseillers ANPE, adaptation de l'offre de formation professionnelle aux spécificités d'un public âgé de plus de 50 ans.
- Adapter les contrats de travail et les différentes formes d'emploi aux salariés de plus de 50 ans afin de dynamiser le marché du travail pour les salariés en fin de carrière. Notamment : recourir à la nouvelle disposition inscrite dans le droit du travail - un contrat à durée déterminée pour les plus de 57 ans.
- Refuser toute discrimination à l'embauche liée à l'âge.
- Supprimer la contribution Delalande et renforcer l'aide dégressive à l'employeur pour l'embauche des salariés de plus de 50 ans afin d'inciter à leur recrutement.
- Encourager la création ou la reprise d'entreprise par les plus de 50 ans, notamment grâce à la mise en place de mécanismes d'intéressement à la reprise d'activité.

❖ Objectif 4 : aménager les fins de carrière

- Développer le tutorat pour permettre la transmission des savoirs qui valorisent l'expérience et le travail des salariés de plus de 50 ans.
- Utiliser le compte épargne temps pour un aménagement en douceur des fins de carrière.
- Favoriser la transition entre activité et retraite : passage à temps partiel tout en continuant à cotiser pleinement pour la retraite ; promotion de la retraite progressive qui permet de percevoir une partie de sa pension de retraite tout en travaillant à temps partiel ; renforcement du caractère incitatif de la surcote (majoration de la pension pour les salariés qui remplissent les conditions pour partir en retraite à taux plein et choisissent de poursuivre leur activité après 60 ans) et assouplissement des possibilités de cumul emploi retraite.

❖ Objectif 5 : assurer un suivi tripartite sur le long terme

- Mettre en place un groupe permanent de suivi, afin d'assurer le suivi du plan d'action et de concrétiser dans la durée l'engagement de l'État et des partenaires sociaux, composé de 5 représentants de l'État, 5 représentants des syndicats de salariés, 5 représentants des syndicats d'employeurs et organisations professionnelles.
- Elaborer et suivre un tableau de bord des actions menées par les parties prenantes au plan.
- Proposer aux parties prenantes toute action de nature à renforcer l'efficacité de la mise en œuvre du Plan ou d'améliorer les connaissances statistiques en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail des plus de 50 ans.
- Rédiger une note de synthèse annuelle à destination des parties prenantes, des membres du comité supérieur de l'emploi et du Parlement

L'intégralité du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors est disponible sur :

⇒ Mise en œuvre du plan national d'action concerté pour l'emploi de seniors

Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors est techniquement opérationnel depuis son lancement en juin 2006. En neuf mois, les mesures suivantes ont été prises :

Domaine législatif et réglementaire :

- ❖ Deux lois votées en décembre dernier ont permis les adaptations nécessaires à la mise en œuvre du plan :
 - la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007
 - la loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié.
- ❖ Les règles de cumul-emploi retraite ont été assouplies, pour les bas salaires – jusqu'à 1,6 fois le SMIC – et pour les salariés ayant pris leur retraite et revenant dans l'entreprise pour y exercer une activité de tutorat.
- ❖ La fin des accords de branche permettant d'abaisser en dessous de 65 ans l'âge de mise à la retraite a été programmée pour le 1^{er} janvier 2010.
- ❖ La contribution Delalande sera supprimée à compter du 1^{er} janvier 2008.
- ❖ Une nouvelle disposition a été intégrée au Code du travail, qui introduit un CDD pour les plus de 57 ans.
- ❖ Les conditions d'accès à la retraite progressive ont été élargies : la surcote pour les salariés souhaitant travailler au-delà du moment où ils peuvent liquider une retraite à temps plein a été majorée et les entreprises de moins de 300 salariés pourront bénéficier de l'appui-conseil à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
- ❖ Le régime fiscal et social des indemnités de départ volontaire versées dans le cadre d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été rapproché de celui des mêmes indemnités versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Installation du groupe de suivi tripartite :

Un groupe de suivi consacré au plan d'action a été officiellement installé le 13 février dernier, afin de concrétiser l'objectif n°5 du plan qui vise à « assurer un suivi tripartite dans la durée ».

Ce groupe permanent est ainsi composé par :

- **des représentants de l'Etat** : trois pour le Ministère du travail (DGEFP, DGT, DARES), un pour le Ministère de la santé (DSS) et un pour le Ministère de l'économie et des finances (DGTPE)
- **les représentants des organisations représentatives de salariés** : CGT, CGT-FO, CFDT, CFTC, CFE-CGC.
- **les représentants de syndicats d'employeurs et d'organisations professionnelles** : MEDEF, CGPME, UPA.

Le groupe de suivi définit et suit des indicateurs globaux de performance et de mobilisation des moyens pour évaluer la poursuite des objectifs fixés par le plan. Il possède également une mission de proposition afin de renforcer la mise en œuvre du plan et améliorer les connaissances statistiques en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail des seniors.

Il travaille en collaboration avec le Conseil d'orientation des retraites (COR) et le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE). Il a pour mission de coordonner son évaluation du plan avec celle des partenaires sociaux, prévue pour la fin 2007.

Organisation d'assises régionales :

Depuis décembre 2006, quatre assises ont déjà été organisées, conformément à l'action n°2 du plan. D'autres sont actuellement en cours d'élaboration et seront organisées tout au long de l'année 2007 sur l'ensemble du territoire.

Ces événements permettent de mettre en lumière l'application des actions et mesures du plan au niveau local.

Organisation du colloque « Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action »

La DARES a organisé le 13 mars 2007 un colloque de nature scientifique et opérationnelle, conformément à la quatrième action du plan d'action concerté afin d'actualiser les principales données concernant la situation des quinquagénaires sur le marché du travail.

La publication de données précises et détaillées permet à tous les acteurs de partager le même niveau d'information, et de concevoir des actions éclairées par la connaissance.

Ce colloque a réuni plus de 200 participants.



LES ASSISES REGIONALES POUR L'EMPLOI DES PLUS DE 50 ANS

❖ Des assises régionales pour informer, mobiliser, échanger

Le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors prévoit, dans sa deuxième action **l'organisation d'assises régionales**, qui sont l'occasion de sensibiliser au niveau local sur l'emploi des plus de 50 ans. Depuis décembre 2006, **quatre assises ont déjà été organisées**. D'autres sont actuellement en cours d'élaboration et se tiendront tout au long de l'année 2007.

L'objectif de ces assises est de mobiliser les chefs d'entreprises et les acteurs locaux de la politique de l'emploi sur la thématique des plus de 50 ans, en développant les partenariats au plus près du terrain . Elles visent également à les faire échanger sur les bonnes pratiques en matière d'aménagement des conditions de travail, de formation et de recrutement observées dans la région.

Les assises régionales sont l'occasion de présenter un **panorama chiffré** de l'emploi des plus de 50 ans dans chaque région. Elles s'organisent sous la forme de **tables rondes**, qui permettent le débat et l'échange autour des différents aspects de la politique de gestion des âges en entreprise.

Elles sont ouvertes aux chefs d'entreprises et aux personnes de plus de 50 ans. L'ensemble des acteurs locaux de l'emploi y participent, tels que les partenaires sociaux, les équipes régionales du service public de l'emploi (Direction régionale du travail, ANPE, ASSEDIC) et les services de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT). Y sont également conviés des représentants des collectivités locales et des associations de promotion de l'emploi des plus de 50 ans.

❖ Des Assises régionales déjà organisées dans quatre régions

➤ Assises régionales Ile-de-France

Les premières assises se sont déroulées en Ile-de-France, le **20 décembre 2006**, sous la présidence de Jean-Louis Borloo, Ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement et en présence de Gérard Larcher, Ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes.

Ces Assises ont réuni les acteurs du service public de l'emploi régional, dont le Directeur régional de l'emploi et des membres de l'ANPE, de l'ARACT, de l'ASSEDIC, ainsi que les partenaires sociaux.

L'événement s'est articulé autour de deux points forts :

1. une première table ronde sur le thème du **recrutement des plus de 50 ans** : avec un accent particulier mis sur l'accès à l'emploi, le transfert de compétences et les reprises d'entreprises.
2. une seconde sur **les plus de 50 ans dans l'emploi et leur parcours en entreprise**, à laquelle a participé le Ministre Gérard Larcher : avec un accent particulier sur la construction des parcours professionnels et l'aménagement des conditions de travail.
3. Point fort : les assises Ile-de-France ont vu la création d'un partenariat entre le MEDEF IDF et le milieu associatif, afin de favoriser le recrutement des plus de 50 ans.

➤ Assises régionales Nord Pas-de-Calais

Ces Assises se sont déroulées le **8 janvier 2007**. Elles ont été organisées par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, avec le concours de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) et en collaboration avec les partenaires du Service Public de l'Emploi.

Ouvertes par le Préfet de Région et Marie-Noëlle Lienemann, Vice-Présidente du Conseil régional, les Assises ont débuté par une présentation des actions concrètes des entreprises locales dans le domaine de la gestion des âges.

Elles se sont organisées autour de 3 tables rondes, ponctuées par des interventions de chefs d'entreprises, de salariés et d'acteurs publics de terrain :

1. une première table ronde abordant les **difficultés de la reconversion après 50 ans**,
2. une deuxième table ronde mettant en avant la **nécessité d'adapter les postes de travail et d'aménager les horaires des salariés** de plus de 50 ans pour faciliter leur activité au sein des entreprises,
3. une troisième sur la **solidarité entre générations et la promotion du tutorat**,
4. Un accent particulier a été mis sur l'utilisation de la VAE comme outil de maintien dans l'emploi des personnes de plus de 50 ans.

➤ Assises régionales Poitou-Charentes

Les Assises régionales en Poitou-Charentes se sont déroulées le **13 février dernier**, au Futuroscope de Poitiers, du Préfet de Région et d'une représentante de la Région.

Les Assises se sont organisées autour de deux tables rondes :

1. une première table ronde sur les mesures prises en région pour **développer le maintien en emploi des plus de 50 ans et aménager les deuxièmes parties de carrière**,
2. une seconde table ronde mettant en exergue le retour à l'emploi des plus de 50 ans, notamment par le **développement des contrats de professionnalisation**.

➤ Assises régionales Provence-Alpes-Côte d'Azur

En Provence-Alpes-Côte d'Azur, les Assises régionales se sont déroulées le **21 février dernier**, dans l'enceinte du Palais des Papes d'Avignon, en présence de Gérard Larcher, Ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes.

Les Assises ont été l'occasion de mettre en avant les **actions de l'Union européenne** en matière d'emploi des plus de 50 ans et également **celles menées par les partenaires sociaux** au niveau local.

Parmi les sept tables rondes organisées dans le cadre de cet événement, un accent particulier a été mis sur le thème du **retour des femmes à l'emploi** et celui des **discriminations à l'embauche**.

❖ Des Assises régionales prévues dans d'autres régions tout au long de 2007

D'autres Assises sont également en cours de préparation et seront organisées au long de l'année 2007 :

- Des Assises régionales auront lieu le **22 mars prochain en Franche-Comté**.
- Sont également en cours de préparation des Assises en Picardie, dans la région Centre (septembre 2007) et en région Rhône-Alpes (octobre 2007).



L'EMPLOI DES PLUS DE 50 ANS EN FRANCE : CONTEXTE ACTUEL ET ENJEUX FUTURS

La France présente un taux d'emploi des plus de 50 ans parmi les plus faibles des pays de l'OCDE, alors que pointent déjà les difficultés liées à une faible croissance démographique et au vieillissement de la population active.

Pour améliorer sensiblement la croissance de l'économie française mais surtout relever les défis de l'emploi et de la cohésion sociale, la France doit mener une politique volontariste en faveur de l'emploi des plus de 50 ans.

CONTEXTE

⇒ Quelques chiffres

Le taux d'emploi moyen en France des personnes entre 55 et 64 ans est de 37,9% en 2005, selon les dernières données de l'institut européen de statistiques. Ce qui situe la France encore assez loin de la moyenne européenne de 42,5%¹.

Avec un taux d'emploi de 58% des hommes de 50 à 64 ans, la France se classe au 22^e rang parmi les pays de l'OCDE. Pour les femmes de la même tranche d'âge, le taux d'emploi ne dépasse pas les 47%.

De même, le taux d'emploi des plus de 50 ans en France est inférieur à la moyenne de la zone euro, elle-même très éloignée des performances des Etats-Unis ou du Japon. Plus en détail, ce sont surtout les salariés peu qualifiés qui ont tendance à cesser précocement leur activité, et qui éprouvent souvent de grandes difficultés à retrouver un emploi après 50 ans. C'est enfin dans l'industrie que les salariés sortent le plus tôt de l'emploi.

⇒ La pratique du retrait anticipé du marché du travail

Toujours motivés par l'objectif de lutter contre le chômage, les pouvoirs publics - souvent avec l'accord des partenaires sociaux - ont développé, par le passé, des dispositifs de préretraite pour les travailleurs âgés. Depuis une dizaine d'années, l'accès aux préretraites publiques a été considérablement restreint. Cependant, les pratiques de cessations anticipées d'activités demeurent constantes.

⇒ Un chômage de longue durée chez les salariés âgés

Les salariés de plus de 50 ans connaissent des difficultés de reclassement importantes dès lors qu'ils perdent leur emploi. Ces difficultés ont été accentuées par la mise en œuvre dans les années 1980 de plusieurs mesures de protection sociale et financières. On peut notamment citer les effets pervers de la contribution Delalande, instituée par la loi du 10 juillet 1987.

Ainsi, les personnes âgées de plus de 50 ans sont particulièrement touchées par le chômage de longue durée. En outre, lorsqu'elles sortent du chômage, c'est beaucoup moins souvent pour retourner en emploi que les plus jeunes. Ces difficultés spécifiques expliquent en partie le fait que près de 400 000 chômeurs de plus de 55 ans sont, à leur demande, dispensés de recherche d'emploi.

¹ Moyenne calculée sur les 25 pays de l'Union européenne

ENJEUX

⇒ Favoriser l'emploi des seniors pour agir sur la croissance et la compétitivité de la France

La perte de production résultant du faible taux d'emploi des salariés de plus de 50 ans peut être évaluée à 24 milliards d'euros, soit 1,5 point du PIB français².

Le maintien des plus de 50 ans en activité est d'autant plus nécessaire que certains secteurs d'activité ou certaines entreprises présentent une pyramide des âges déséquilibrée : des départs précoces pourraient se traduire par une véritable pénurie de compétences. Or, selon le Conseil d'analyse stratégique, 80% des postes à pourvoir d'ici 2050 le seront à la suite de départs en fin de carrière.

En outre, les projections démographiques montrent clairement un ralentissement de la population active en Europe à l'horizon 2020. Ce phénomène devrait amplifier le taux de dépendance³ de 28% en 2000 à 41% en 2025, et jusqu'à 54% en 2050 pour la France.

Par simple effet mécanique, le déclin de la population active en Europe influence ainsi de manière négative la croissance potentielle, qui sera alors diminuée en moyenne de 0,2 voire 0,3 points par an jusqu'en 2050.

Le développement de l'emploi des salariés de plus de 50 ans est donc aujourd'hui une priorité pour les politiques publiques de l'emploi, ainsi qu'en témoignent les récentes initiatives prises par le gouvernement français.

⇒ L'accord des partenaires sociaux et le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors

- La loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites a invité les partenaires sociaux à engager une négociation sur l'emploi des seniors qui s'est concrétisée, le 13 octobre 2005, par la conclusion de l'accord national interprofessionnel relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi. **Le plan national amplifie cet accord.**
- La loi du 4 mai 2004 encourage, quant à elle, le développement d'une gestion active des âges au travail en ouvrant aux salariés un droit à la formation tout au long de la vie.
- Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors prolonge l'accord du 13 octobre 2005 et l'effort initié par la directive nationale d'orientation 2004-2005, qui inscrivait déjà la gestion des âges comme une priorité dans les actions des services publics de l'emploi, et par la mise en place, le 23 avril 2005, de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde), qui tend à l'égalité des chances de chaque citoyen, quel que soit son âge, son origine, son sexe.

La Halde, autorité administrative indépendante, créée le 21 décembre 2004 et présidée par Louis Schweitzer, garantit à chacun le respect de sa dignité et de ses droits en luttant contre les discriminations. Elle a pour principale mission de « faire évoluer les esprits, de contribuer à changer les mentalités, en permettant de mieux appréhender les phénomènes de discrimination, qu'elle soit directe ou indirecte », ainsi que le rappelait le Président de la République dans son discours d'introduction prononcé le 23 avril 2005.

² Rapport sur *Les seniors et l'emploi en France* publié par le Conseil d'Analyse Economique.

³ Taux de dépendance = proportion de personnes de plus de 65 ans rapportée à la population de 15 à 65 ans.



LE FONDS SOCIAL EUROPEEN ET L'EMPLOI DES PLUS DE 50 ANS EN FRANCE

D'ici à 2030, la population active de l'Union européenne sera constituée de 280 millions de personnes, contre plus de 300 aujourd'hui.

En tenant compte des changements démographiques, l'UE 15 devra augmenter le nombre d'employés âgés de presque 7 millions entre 2002 et 2010, dont au moins 2,6 millions pour compenser le vieillissement de la population active.

Les taux d'emploi des plus de 50 ans à travers l'Union européenne varient considérablement, en fonction de la pyramide des âges et des politiques sociales propres à chaque pays. Pour les 55-64 ans, les pays s'évaluent à partir de taux inférieurs à 32% (Belgique, Autriche, Italie, Pologne) jusque des taux avoisinant les 50% (Royaume-Uni, Finlande, Portugal), voire les 60% (Danemark, Suède).

Plus généralement, le taux d'emploi moyen des 55-64 ans s'élève à 44% dans l'UE 15 et à 42,5% dans l'UE 25⁴. Au regard de ses performances actuelles sur l'emploi de plus de 50 ans (38%), la France se classe 11^e dans l'UE 15 et 16^e dans l'UE 25⁵.

⇒ Un cadre d'action communautaire global

Le développement de l'emploi des plus de 50 ans s'inscrit dans la « **Stratégie européenne pour l'emploi** » (SEE), qui fixe des lignes directrices intégrées adoptées par le Conseil.

Les réponses communautaires aux problèmes d'emploi possèdent l'avantage d'être coordonnées et d'apporter des solutions harmonisées. Elles sont déclinées au sein de Plans nationaux de réformes élaborés par les Etats membres à partir des lignes directrices communes et qui ont pris le relais des plans nationaux d'action pour l'emploi depuis 2005.

⇒ Des objectifs communautaires ambitieux

La **stratégie dite de Lisbonne**, définie en 2000, promeut la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité et a pour objectif un taux d'emploi global de 70% de la main-d'œuvre disponible. Pour atteindre un niveau aussi ambitieux, le taux d'emploi des travailleurs appartenant à la tranche d'âge des 55-64 ans doit augmenter de manière très importante dans les prochaines années.

Dans ce cadre, le **Conseil européen de Stockholm de mars 2001** s'est attelé à la question de l'emploi des travailleurs âgés et a fixé un objectif en terme de taux d'emploi dans l'Union européenne (50% d'ici 2010)⁶.

⁴ Chiffres Eurostat, 2006

⁵ Etude de la Commission européenne : "Employment in Europe 2005 Recent trends and Prospects Employment and social affairs" – septembre 2006

⁶ Pour information, le taux d'emploi des 55-64 ans était de 40% en 2000

➔ Le dispositif réglementaire

La Directive de 2000 en faveur de l'égalité de traitement⁷

L'Union européenne a adopté en 2000 une directive qui crée un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail qui couvre tous les types de discrimination, dont l'âge.

Elle s'articule autour de trois axes :

- imposer le « principe d'égalité de traitement » dans l'emploi et la formation, indépendamment de l'âge, par une définition claire de la discrimination,
- autoriser, de manière limitée, des exceptions au principe d'égalité de traitement pour permettre des mesures spéciales destinées à promouvoir l'intégration des travailleurs plus âgés sur le marché du travail,
- garantir une protection judiciaire et les recours en cas de discrimination.

Le Livre vert sur l'égalité et la non-discrimination de 2004⁸

Avec le Livre vert, la Commission européenne analyse les progrès réalisés dans la lutte contre les discriminations, dont celles fondées sur l'âge, et vise à recueillir des avis sur la manière dont l'Union européenne peut renforcer son action dans ce domaine. Il répond aux appels lancés par le Parlement européen et d'autres en faveur d'une consultation publique sur l'avenir de la politique pour l'égalité de traitement.

Elle définit deux nouvelles étapes :

- Bilan de la mise en œuvre des dispositions juridiques (dont la Directive 2000/78),
- Développement d'un programme d'actions luttant contre les discriminations, par la promotion des bonnes pratiques.

La stratégie-cadre de 2005 pour la non-discrimination et l'égalité des chances pour tous⁹

Cette initiative repose sur les conclusions du Livre vert et vise à :

- soutenir les mesures d'accompagnement (diffusion d'informations, partage d'expériences, formation, accès à la justice, etc...) destinées à garantir le respect de la législation à travers le programme d'action communautaire,
- examiner les dispositifs nationaux allant au-delà des exigences communautaires, sans présenter, à court terme, de nouvelle législation,
- encadrer les actions prévues en 2007, décrétée « Année européenne de l'égalité des chances » par le Parlement et le Conseil, avec l'organisation d'un sommet européen de lutte contre la discrimination en point d'orgue,
- appuyer ses futures orientations sur une étude très complète, datant de mars 2006, supervisée par la Direction générale « Emploi et Affaires sociales » sur le vieillissement et l'emploi, à partir d'une comparaison des meilleures pratiques en Union européenne¹⁰.

⁷ Directive 2000/78 du 27/11/2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail parue au JOUE n° L303 du 02/12/2000 pp.16-22

⁸ Livre vert « Égalité et non-discrimination dans l'Union européenne élargie » - [COM(2004) 379]

⁹ Communication de la Commission du 01/06/05 sur une « Stratégie-cadre pour la non-discrimination et l'égalité des chances pour tous » - [COM(2005) 224]

¹⁰ "Ageing and Employment - Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment" – mars 2006 – Direction générale de la Commission européenne en charge des affaires sociales et de l'emploi

➔ Le soutien financier du Fonds social européen

Le Fonds social européen (FSE) contribue à la réduction des disparités économiques et sociales, en accompagnant les politiques nationales et régionales.

Les domaines d'intervention du FSE sont définis dans un document proposé par l'Etat membre et adopté par la Commission. En accord avec les orientations de l'Union européenne revues en 2003, le programme français définit un objectif : «*Accroître l'offre de main-d'œuvre et promouvoir le vieillissement actif*». Dans ce cadre, une des mesures de ce programme vise à «*Moderniser les organisations du travail et développer les compétences*». Elle concerne particulièrement des travailleurs en activité et soutien la modernisation des organisations notamment par une gestion active des âges dans l'entreprise. Le FSE vient en appui de projets de territoire visant à mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques et du vieillissement de la population active.

Le vieillissement de la population active et ses conséquences pour les entreprises amènent le FSE à soutenir des actions visant à transférer les compétences entre les générations et à prendre en compte l'âge dans l'organisation et la gestion des ressources humaines de l'entreprise. L'accent est placé sur le maintien des compétences dans l'emploi et la recherche d'une qualification reconnue et transférable. Une attention particulière est portée aux démarches d'entreprise intégrant une gestion active et dynamique de leur pyramide des âges.

De manière générale, le FSE peut soutenir des projets concernant :

- Le développement, l'anticipation et la modernisation de l'organisation du travail, dans les PME, ainsi que les projets portés par les partenaires sociaux des branches professionnelles.
- La promotion du dialogue social sur l'organisation du travail, les compétences, les qualifications, la formation professionnelle et sur l'ensemble des questions relatives à la gestion des âges.
- L'adaptation des ressources humaines, dans le cadre des plans de formation des entreprises, en particulier le maintien des compétences dans l'emploi et la recherche d'une qualification reconnue et transférable. Une priorité particulière est donnée aux démarches d'entreprise intégrant une gestion active et dynamique de leur pyramide des âges.
- Le maintien des compétences et des qualifications des salariés dans l'entreprise pour sécuriser le salarié dans son emploi, maintenir la qualification de la main-d'œuvre sur un territoire.
- L'accompagnement de démarches individuelles de formation, nécessairement qualifiantes, à l'initiative du salarié, notamment au titre du congé annuel de formation.

De plus, dans le cadre de l'initiative communautaire EQUAL, **le FSE a cofinancé, en France, depuis 2001, plus de 50 projets**, rassemblant près de 500 partenaires très divers (entreprises, associations, organismes de formation, collectivités territoriales...), pour expérimenter des solutions originales dans les domaines du vieillissement actif et par exemple :

- la cartographie générale de compétence des salariés pour éclairer la gestion des ressources humaines et accompagner la reconversion de travailleurs expérimentés,
- la mise en place d'une fonction ressources dans le secteur du bâtiment pendant les périodes de crise en repérant les fonctions transversales dans l'entreprise.

A partir de 2007, le Fonds social européen dans le cadre du futur objectif « Compétitivité régionale et emploi » interviendra pour soutenir les actions en faveur de l'emploi des plus de 50 ans, telles que :

- les bilans de compétences à mi-carrière,
- le tutorat,
- l'adaptation de l'organisation du travail,
- l'aide au conseil.





NOS VOISINS EUROPEENS ET LA QUESTION DE L'EMPLOI DES PLUS DE 50 ANS

Confrontés au vieillissement démographique, plusieurs pays européens ont engagé dès les années 90 des réformes en faveur de l'emploi des plus de 50 ans. Bien avant la France, les pays du Nord de l'Europe et le Royaume-Uni ont ainsi mis en œuvre des politiques visant à répondre à la problématique de l'emploi des personnes de plus de 50 ans.

Dans tous les pays cités plus haut, on observe la convergence de trois caractéristiques :

- l'aspiration des salariés à des conditions de travail plus flexibles ;
- des entreprises peu disposées à employer spontanément des personnes de plus de 50 ans ;
- une volonté étatique affichée de pédagogie, afin de sensibiliser tous les acteurs à cette problématique.

Sur le modèle de la répartition adopté par la DARES¹¹ en 2003, les pays actifs en matière d'emploi des plus de 50 ans peuvent être répartis en **trois groupes**, en fonction de l'ampleur et de l'efficacité des politiques mises en place (par ordre décroissant) :

- ❖ **groupe 1** : Finlande, Pays-Bas et Royaume-Uni
- ❖ **groupe 2** : Suède et Danemark
- ❖ **groupe 3** : Allemagne

¹¹ Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques.

Groupe 1 : Des réponses ciblées au problème du sous-emploi des seniors

La Finlande¹²

La Finlande a mis en place des mesures essentiellement centrées sur les entreprises et l'amélioration des conditions de travail des salariés tout au long de la vie, afin de leur permettre de mieux gérer dans le temps leurs capacités de travail.

➔ Des mesures centrées sur les entreprises

Le programme quinquennal d'action regroupant ces mesures, ou « Programme pour l'emploi des salariés âgés (1998-2002) », visait à promouvoir l'adaptation ou le maintien des capacités de travail des salariés âgés et à rendre plus attractive la prolongation de la vie active. Dans cette configuration, il revient donc à l'entreprise d'adapter ses postes de travail aux salariés âgés.

Parmi les mesures phares du programme :

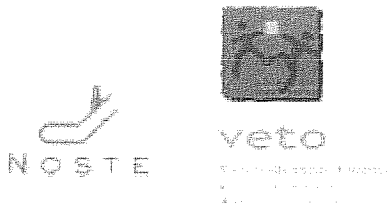
- des incitations financières pour maintenir les salariés de plus de 50 ans au travail, en recourant à l'assistance de cabinets de conseil ;
- et, à l'inverse, des pénalités pécuniaires sanctionnant tout recours à des dispositifs de retraite anticipée.

➔ Une campagne de communication nationale pour une plus large sensibilisation

Le plan d'action finlandais pour un vieillissement actif s'est accompagné d'une vaste campagne de communication intitulée « L'expérience est une richesse nationale », qui a permis une sensibilisation plus large des acteurs sociaux à la problématique de l'emploi des plus de 50 ans et par conséquent une plus grande efficacité du programme.

➔ Une initiative en faveur des salariés âgés primée en 2006

Le 14 septembre 2006, la Finlande a été récompensée par le prix de la Fondation Bertelsmann¹³. Ce prix récompense l'efficacité du programme national finlandais pour répondre à la question de la gestion des âges au travail, notamment dans le cadre des programmes VETO et NOSTE – qui visaient, respectivement, à la prévention de l'exclusion du marché du travail et au développement de la qualification des travailleurs de 30 à 59 ans.



¹² Taux d'emploi des hommes âgés de 55 à 64 ans passé de 34,9% en 1995, à 43,7% en 2000.

Source OCDE, *Statistiques de la force de travail*.

¹³ Basée en Allemagne, cette fondation qui vise à promouvoir l'emploi des seniors dans le monde et à lutter contre toute discrimination à raison de l'âge.

Les Pays-Bas ¹⁴

En aménageant les fins de carrière des travailleurs âgés et en les incitant à retarder leur départ à la retraite, le gouvernement néerlandais a choisi de mobiliser en priorité les personnes de plus de 50 ans encore en activité, plutôt que les entreprises.

➔ Des mesures centrées sur l'aménagement des fins de carrière

Les Pays-Bas ont choisi d'insister sur l'aménagement des fins de carrière, en permettant notamment aux travailleurs âgés de plus de 50 ans proches de la retraite d'opter pour un temps partiel, et ce afin de faciliter l'articulation entre vie professionnelle et vie privée¹⁵.

➔ Des incitations financières dédiées aux travailleurs âgés

Les Pays-Bas ont par ailleurs mis en place des incitations financières à destination des plus de 50 ans, afin de les encourager à rester ou à retourner dans l'emploi. Par le biais de ces mesures, l'option préretraite est rendue bien moins attractive aux yeux des salariés concernés. De même, un dispositif de licenciement spécial a été lancé, selon lequel les salariés les plus âgés d'une entreprise ne sont plus systématiquement les premières victimes des réductions d'effectifs.

Le Royaume-Uni¹⁶

Au Royaume-Uni, la stratégie du gouvernement britannique pour répondre à la question de l'emploi des personnes de plus de 50 ans s'inscrit au cœur d'une stratégie nationale de lutte contre la discrimination au travail, notamment en raison de l'âge.

➔ Des mesures centrées sur la lutte contre la discrimination au travail

Le Royaume-Uni a choisi de développer globalement des mesures applicables à l'ensemble de la population au nom de la lutte contre la discrimination au travail. Ont ainsi été engagées des réformes visant à adapter les horaires de travail à tous les âges de la vie, développant ainsi tout particulièrement le recours au temps partiel.

➔ Quelques mesures destinées exclusivement aux salariés de plus de 50 ans

Quelques mesures sont exclusivement destinées aux plus de 50 ans, pour leur permettre de gérer de façon flexible et progressive leur sortie de l'emploi :

- la mise en place de retraites partielles, afin de maintenir les droits à la retraite pour les salariés âgés ;
- une compensation de la diminution de salaire liée à la réduction du temps travaillé ;
- un dispositif aménageant les fins de carrière.

➔ Des campagnes de sensibilisation pour une prise de conscience par les entreprises d'une meilleure gestion des âges.



¹⁴ Taux d'emploi des hommes âgés de 55 à 64 ans passé de 39,9% en 1995, à 49,9% en 2000.
Source OCDE, Statistiques de la force de travail.

¹⁵ Loi sur le temps de travail de 2001.

¹⁶ Taux d'emploi des hommes âgés de 55 à 64 ans passé de 56,1% en 1995, à 59,8% en 2000.
Source OCDE, Statistiques de la force de travail.

Groupe 2 : Des politiques globales centrées sur la formation continue et l'amélioration des conditions de travail

Suède¹⁷

La Suède a développé son programme d'action en faveur de l'emploi des plus de 50 ans autour de la mise en place d'un système de formation tout au long de la vie, sans équivalent dans les autres pays d'Europe et un souci constant d'améliorer les conditions de travail des salariés de 50 ans et plus.

► Des réformes centrées sur des incitations financières

La Suède a drastiquement diminué les aides de l'Etat aux préretraites partielles. En contrepartie, des aides financières sont versées aux entreprises pour une gestion des ressources humaines intégrant la problématique de la gestion des âges.

Enfin, le gouvernement suédois a autorisé le cumul, entre 60 et 65 ans, d'un travail à temps partiel et d'une retraite partielle.

► Miser sur la formation et l'amélioration des conditions de travail

La politique suédoise d'emploi concentre ses moyens sur les conditions de travail et la formation tout au long de la vie, pour toutes les catégories de travailleurs. L'application de ces mesures fait l'objet d'une attention particulière de la part des partenaires sociaux. Les réformes récentes n'ont d'ailleurs pas remis en cause ces orientations, qui ont constitué le cœur de la campagne de sensibilisation grand public lancée par le gouvernement. On citera à titre d'exemple le fait que la Suède, en raison des aménagements des conditions de travail, affiche le taux de femmes actives entre 55-64 ans le plus élevé au monde.

Danemark¹⁸

Le Danemark a privilégié la lutte globale contre le chômage, autorisé le cumul d'un emploi à temps partiel et la perception d'une partie des prestations de préretraite. Il a également, comme la Suède, concentré ses efforts sur le développement accru de la formation des salariés de 50 ans et plus.

► Un environnement socio-économique spécifique qui ne justifie pas un traitement particulier

La situation du marché du travail des plus de 50 ans, en terme de taux d'activités et de chômage, peut être qualifiée, à la fin de 2002, de très favorable par rapport aux autres pays européens. La particularité des politiques menées au Danemark dans ce domaine réside dans la volonté de ne pas traiter de manière séparée la question de l'emploi des plus de 50 ans de celles concernant les autres travailleurs.

Le modèle danois allie deux caractéristiques rarement réunies dans un même pays :

- un marché du travail très flexible, où la protection des emplois, même pour les personnes de plus de 50 ans, est donc très faible,
- une protection sociale relativement généreuse, offrant aux travailleurs au chômage des allocations longues et élevées.

¹⁷ Taux d'emploi des hommes âgés de 55 à 64 ans passé de 64,4% en 1995, à 67,8% en 2000.
Source OCDE, Statistiques de la force de travail.

¹⁸ Taux d'emploi des hommes âgés de 55 à 64 ans passé de 63,2% en 1995, à 62% en 2000.
Source OCDE, Statistiques de la force de travail.

➔ Des possibilités de formation très étendues

Les sessions de formation qui sont offertes aux actifs salariés ou aux chômeurs sont aussi diversifiées et l'accès à la formation est peu discriminant à l'égard des plus âgés – point important car inédit dans aucun autre pays européen. Dans le cadre des politiques d'emplois personnalisés, chaque chômeur, notamment âgé, doit suivre une session de formation correspondant à ses capacités et peut recourir à des cabinets de conseil dans la gestion de leurs carrières.

➔ Des contraintes financières ou juridiques très peu développées

Globalement, les contraintes financières ou juridiques sont très peu développées, aussi bien pour les actifs que pour les entreprises. Dans cette perspective, la récente réforme des préretraites incite les salariés qui auraient droit à abandonner toute activité professionnelle à 60 ans (au lieu de 65, âge légal de la retraite) à conserver une activité. Elle les autorise même à cumuler un emploi à temps partiel et la perception d'une partie des prestations de retraite.



Groupe 3 : Des réformes principalement centrées sur le système de retraite

Allemagne¹⁹

En Allemagne, les taux d'emploi des plus de 50 ans sont bas. Les pouvoirs publics ont ciblé leur action sur la réforme des systèmes de retraite, pour inciter à un départ plus tardif.

➔ Mise en œuvre de politiques régionales traitant plus spécifiquement de l'emploi des seniors

Certains Länder manifestent un intérêt pour la lutte contre la discrimination fondée sur l'âge face au vieillissement de la société et utilisent les pouvoirs politiques que leur confère la constitution. Ils ont par exemple pris l'initiative de favoriser l'emploi des plus de 50 ans en mettant en place :

- des sessions de formation de longue durée adaptée ;
- des subventions à l'emploi ;
- des programmes d'aide et de conseil à la création d'activité nouvelle.

Les politiques pratiquées par les entreprises ont eu tendance à interpréter le dispositif légal de retraite partielle pour en faire un nouvel outil de préretraite. La mauvaise situation du marché du travail allemand depuis le début des années 90 n'a pas incité les entreprises ni les salariés à prolonger leurs activités.

Cette stratégie de vieillissement actif, visant à maintenir les travailleurs le plus longtemps sur le marché de l'emploi après 50 ans notamment, s'inscrit dans la mise en place des réformes Hartz²⁰, qui visent à réduire le chômage de manière significative.

¹⁹ Taux d'emploi des hommes âgés de 55 à 64 ans passé de 47,2% en 1995, à 48,2% en 2000.

Source OCDE, *Statistiques de la force de travail*.

²⁰ Les mesures Hartz, du nom du directeur des ressources humaines chez Volkswagen, Peter Hartz, qui a présidé la commission préparant les mesures présentées, constituent un programme de réformes de la politique du marché du travail.



EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES MISES EN ŒUVRE EN FRANCE ET A L'ETRANGER

1. En France

Adaptation des conditions de travail

- ⇒ Becquet (société de vente par correspondance, spécialisée dans le linge de maison)

La majorité des salariés de cette entreprise installée dans le nord se distingue par sa forte fidélité à l'entreprise, en particulier dans l'atelier logistique qui emploie environ 70 personnes.

Pour ces postes à faible niveau de qualification mais très pénibles en raison du poids des produits à emballer, les risques de troubles physiologiques sont très importants pour les employés. Anticipant l'accroissement de ces troubles, la Directrice des ressources humaines de Becquet s'est rapprochée, dès 2004, de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), pour réduire ces risques en améliorant l'organisation de la chaîne logistique et l'ergonomie des postes de travail. Deux ergonomes de l'ARACT ont ainsi passé une dizaine de jours d'observation sur le terrain et conduit plusieurs entretiens avec les opérateurs.

En conséquence, l'ergonomie des postes de travail a été considérablement améliorée, laissant ainsi à chaque employé plus d'autonomie dans l'aménagement de leur poste de travail et de leur temps de travail.

- ⇒ Guy Leroy (société spécialisée dans les vêtements de protection individuels)

Guy Leroy fabrique des vêtements de protection individuels. Dans cette PME implantée dans le Pas-de-Calais, la moyenne d'âge des employés dépasse les 48 ans.

Pour développer l'ergonomie des postes de travail, l'entreprise a profité d'un plan régional pour l'emploi, nommé « Reper'âge ». Dans les ateliers de confection, les tables de travail ont ainsi été rallongées par des morceaux de contreplaqué, alors que des lumières ont été installées auprès de chaque machine. Ces deux aménagements rendent la confection des costumes de sécurité, qui pèsent plutôt lourds, beaucoup plus aisée pour les salariés de Guy Leroy. Ces derniers gagnent ainsi en rapidité, en soin et en précision.

Promotion de la solidarité entre générations

- ⇒ Médica France (gestion d'établissements pour personnes âgées dépendantes)

Médica France compte sur ses salariés de plus de 50 ans pour limiter les risques de fracture entre personnel et résidents. Pour l'entreprise, les salariés de plus de 50 ans sont un gage de stabilité, de sérieux, de bonne compréhension des attentes de la personne âgée.

En conséquence, l'embauche des plus de 50 ans ne génère pas de problèmes de discrimination. De même, les formations sont ouvertes à tous : en 2005, les plus de 51 ans ont suivi plus de 650 formations dispensées par l'institut des bonnes pratiques, centre de formation intégré à l'entreprise. La formation diplômante est également un axe fort de fidélisation et de maintien dans l'emploi des équipes soignantes.

Avec une moyenne d'âge de près de 45 ans pour le personnel soignant, la société peut s'appuyer sur des salariés expérimentés, ce dont les juniors profitent ensuite : les 15% de salariés de plus de 51 ans encadrent les 13% de moins de 25 ans.

⇒ Mécanique Chaudronnerie des Flandres (MCF)

Mécanique et Chaudronnerie des Flandres est une entreprise pilote sur l'emploi des personnes âgées de plus de 50 ans. Dans cette PME de 46 personnes très qualifiées, la fin d'activité des salariés de plus de 50 ans a conduit à faire du tutorat un axe stratégique.

Travaillant avec l'Agefos-PME, l'ARACT et l'Université de Lille, MCF a identifié les compétences critiques nécessaires à chaque poste et formé les ouvriers de plus de 50 ans à la transmission des savoirs. Treize "départs amiante" ont été compensés par autant d'embauches de jeunes, qui ont d'abord été accompagnés par ces ouvriers expérimentés.

Cette coopération intergénérationnelle a assuré un climat social de qualité dans l'entreprise et permis aux plus jeunes d'acquérir très vite un niveau d'expertise de qualité.

⇒ Thales Missions & Conseils (service dédiée au sein du groupe Thales)

Leader mondial dans le secteur des systèmes d'information critiques pour la défense, l'aéronautique ou le transport, le groupe Thales a installé des procédures dédiées au maintien des plus de 50 ans dans l'emploi. Thalès Missions & Conseil (TMC), est ainsi devenu le pionnier du repositionnement des plus de 50 ans en entreprise.

TMC est un service dédié à la réintégration de cadres supérieurs dont la carrière connaît une période de transition : responsables de filiales de retour d'expatriation, cadres au placard. La création de TMC naît d'un double constat : laisser ces cadres au niveau de salaire souvent élevé sans activité réelle les démobilise, ce qui produit un effet d'image négatif auprès des jeunes cadres.

TMC se propose alors de tirer le meilleur parti des compétences et de l'expérience accumulées par ces cadres, en leur proposant des missions de conseil ou de coaching dans les différentes entités du groupe Thales – sous deux formes différentes :

- des missions de 18 mois au plus pour les cadres de moins de 55 ans, missions qui doivent les amener à s'intégrer à un nouveau service ;
- un emploi de formateur-tuteur à temps plein pour les plus de 55 ans, qui font bénéficier de leur expérience l'ensemble de l'entreprise.

Les cadres intégrés à TMC bénéficient d'un programme de formation très poussé et les moins de 55 ans retrouvent la plupart du temps très rapidement une affectation au sein de Thales. Les plus de 50 ans jouissent en effet de deux qualités principales selon Thales : une expertise technique réelle, et surtout « de l'épaisseur humaine ». Alors que les jeunes manquent souvent de légitimité et de sens de l'anticipation, les salariés de plus de 50 ans peuvent remédier à ces manques et combler les lacunes « managériales » des jeunes.

➔ Legrand Industries (spécialiste mondial des produits et systèmes pour installation électriques)

Chez Legrand Industries, spécialiste mondial des produits et systèmes pour installation électriques basse tension et réseaux d'information, les plus de 50 ans trouvent leur place en transmettant leur expérience aux plus jeunes.

Alors que plus d'un tiers des effectifs de l'entreprise est âgé de plus de 50 ans, de nombreux salariés sont aujourd'hui devenus tuteurs d'un junior afin de conserver dans l'entreprise un savoir-faire indispensable. Ce système de tutorat permet également à l'entreprise de s'adapter à l'allongement de la durée de vie dans l'entreprise en proposant aux salariés un nouveau rôle.

➔ La Fédération nationale des industries laitières (FNIL)

Le 5 décembre 2005, un accord a été conclu sur le travail des plus de 50 ans dans l'industrie laitière entre la FNIL et quatre organisations syndicales, anticipant ainsi la signature de l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005.

Cet accord national vise à favoriser la poursuite d'activité professionnelle, ou la reconversion, des salariés âgés de 50 ans ou plus. Il repose sur plusieurs piliers :

- l'application d'un principe de non-discrimination à l'embauche et dans la gestion de la carrière des salariés de plus de 50 ans ;
- une gestion active des carrières avec un accès à la formation pour les personnes de plus de 50 ans ou encore la mise en place d'un bilan de compétences à 45 ans ;
- le développement des contrats de professionnalisation des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ;
- l'aménagement de la fin de carrière, qui prévoit des actions de tutorat, et enfin l'encouragement à la poursuite d'activité au-delà de 60 ans.

Formation tout au long de la vie

➔ Laser Contact (Centre de relation clientèle à distance pour le groupe Galeries Lafayette)

Cette entreprise, spécialisée dans le suivi de la relation client à distance, emploie 77 salariés de plus de 45 ans et 30 de plus de 50 ans, pour un total de 1700 salariés.

Sur le site de Poitiers, elle recrute des personnes de plus de 50 ans présentant un handicap par le biais de contrats de professionnalisation. Cette pratique est mise en œuvre depuis octobre dernier, en collaboration avec l'Agence pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). Les personnes recrutées sont ainsi formées à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (courriel, SMS,..).

L'entreprise s'appuie sur les compétences que les plus de 50 ans font valoir dans ce « métier de relation ». Cette expérience se fonde sur un échange enrichissant entre les jeunes et les plus de 50 ans et débouche souvent sur la signature de CDD de 12 à 18 mois.

⇒ Maison de retraite « Notre Dame de la Treille » à Valenciennes

La Directrice de ce centre implanté en Nord Pas-de-Calais a mis en place un programme complet à destination des plus de 50 ans.

Le centre offre un programme de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour sécuriser le parcours professionnel de ses salariés. Cette démarche a permis au personnel, très expérimenté mais peu qualifié, de bénéficier d'une formation validée par l'AFPA.

Le centre recrute également des personnes de plus de 50 ans par le biais de contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE), qui peuvent déboucher sur des CDI par la suite.

Aménagement des fins de carrière

⇒ La Mondiale (société spécialisée dans l'épargne-retraite)

La recherche d'une solution collective au problème de la gestion des âges a été privilégiée à toute autre approche au sein de cette entreprise centenaire, dont le cœur de métier est l'épargne retraite individuelle, la retraite collective pour les entreprises et l'épargne assurance-vie patrimoniale.

La Mondiale est notamment partie du constat que les salariés de plus de 50 ans représentent 13% de l'ensemble de la population administrative de l'entreprise. Afin d'assurer à ces collaborateurs une fin de carrière à la fois profitable à l'entreprise et motivante pour les salariés, et après réunion d'un groupe de travail ad hoc, des négociations ont été engagées en juin 2006 concernant la mise en place de missions de tutorat et d'allègement du temps de travail, ainsi que l'instauration d'un compte épargne temps.

En parallèle des efforts français en direction des plus de 50 ans, d'autres initiatives ont vu le jour en Europe, confirmant ainsi une dynamique internationale pour favoriser l'emploi des plus de 50 ans.

2. En Europe

En Allemagne : promotion de la solidarité entre générations

Le constructeur automobile BMW a tiré les conséquences de l'évolution de la pyramide des âges en Allemagne, en mettant en place un plan ambitieux de mélange des générations.

Désormais, dans les usines du groupe, les équipes de production sont ainsi composées de manière équilibrée, mêlant salariés plus anciens aux jeunes arrivés. Cette nouvelle structure offre plus de flexibilité aux lignes de production BMW et permet aux salariés plus jeunes de bénéficier également de l'expertise des plus anciens.

Au Portugal : promotion de la solidarité entre générations

La chaîne d'hôtels portugaise Plaza Hotels compte particulièrement sur ses salariés âgés de 50 ans et plus dans le cadre de son développement.

En effet, les plus de 50 ans correspondent parfaitement à l'ambition de l'entreprise, qui souhaite offrir à ses clients un cadre familial. Les managers des hôtels sont donc toujours des plus de 50 ans. En échange de leur maintien en poste, ces managers seniors bénéficient de conditions et d'un temps de travail aménagés, en fonction de leurs préférences.

Au Royaume-Uni : promotion de la solidarité entre générations

La chaîne de supermarchés Sainsbury's, qui compte aujourd'hui 170 000 salariés, a lancé en juin 2005 une campagne visant à recruter 10 000 personnes « d'âge mûr » dans tous le pays.

Pour la direction de l'entreprise, les plus de 50 ans apportent des trésors d'expérience et de maturité, et surtout renforcent la qualité du service rendu dans les magasins de l'enseigne, gage de croissance pour Sainsbury's.

Le groupe rival de Sainsbury's, Asda, accorde pour sa part à ses plus de 50 ans des horaires souples ainsi que des avantages spéciaux, comme une semaine de congé sans solde pour la naissance d'un petit enfant – car les plus de 50 ans favorisent l'intégration et la formation des jeunes, tout en étant fort appréciés des clients.

En Finlande : promotion de l'adaptation des conditions de travail

Saarioinen est un acteur majeur de l'industrie agroalimentaire finlandaise.

Confronté au problème du vieillissement de ses employés, le groupe a décidé d'agir pour prévenir les coûts liés à ce vieillissement, arrêts maladie et dispositifs de préretraite particulièrement onéreux. Un groupe de travail a alors été introduit, afin d'examiner les possibilités d'amélioration des conditions et du temps de travail des salariés les plus âgés. Parmi ces derniers, ceux qui décident de participer à ce groupe bénéficient d'une prime supplémentaire et d'un bilan de santé personnalisé.

Dans l'ensemble, l'aménagement de ce dispositif s'est révélé moins coûteux que les dispositifs de préretraite en vigueur auparavant.



LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION POUR L'EMPLOI DES PLUS DE 50 ANS

⇒ Changer le regard...

Les objectifs de cette campagne de communication en faveur de l'emploi des plus de 50 ans sont de :

- Provoquer une prise de conscience de tous : « le seul handicap aujourd'hui des plus de 50 ans dans l'entreprise, c'est le regard qu'on porte sur eux ».
- Faire comprendre à tous que changer notre regard sur les plus de 50 ans dans le monde professionnel, c'est changer notre avenir.

Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, adopté le 6 juin 2006, a pour ambition prioritaire de favoriser le maintien et le retour à l'emploi des plus de 50 ans pour atteindre un taux d'emploi de 50% des 55-64 ans à l'horizon 2010, conformément aux objectifs fixés par l'Union européenne²¹. Le taux actuel de la France est parmi les plus bas de l'Union européenne : 37,9%²². Pour y parvenir, un profond changement des mentalités est nécessaire.

Objectif n°1 du plan : faire évoluer les représentations socioculturelles

Les actions prévues sont notamment :

1. Informer un large public sur les atouts de l'expérience des plus de 50 ans.
2. Partager les bonnes pratiques en matière d'emploi des salariés de plus de 50 ans.
3. Sensibiliser les entreprises.

1. Informer un large public sur les atouts de l'expérience des plus de 50 ans

Une campagne télé pour faire évoluer l'image des plus de 50 ans et casser les préjugés

Le choix de la télévision comme média principal a été consensuel car seule une campagne télé permet :

- un impact fort lié à une couverture large et très rapide, garante de mobilisation réelle.
- une force d'expression émotionnelle, dont l'efficacité a été prouvée.

La campagne télé s'appuie sur deux films de 30 secondes réalisés par **Raymond Depardon**.



Raymond Depardon a accepté de réaliser ce film car il lui semblait essentiel d'apporter un regard juste, rempli d'humanité, de réalisme, sur ce sujet majeur pour l'avenir de notre pays.

Mais également un regard humoristique, avec une pointe de dérision et de fantaisie, loin du misérabilisme : montrer « l'expérience, sans nostalgie, sans morale » était un de ses objectifs pour que tous comprennent, tout simplement, que les plus de 50 ans ont beaucoup à nous apporter.

²¹ Conseil de Stockholm, mars 2001

²² Chiffres Eurostat de 2006

❖ Deux films de 30 secondes... déclinés en trois films de 10 secondes :

- « **Les plus de 50 ans s'adressent à tous ceux qui auront un jour aussi, plus de 50 ans** » : une introduction pour rappeler que cette question nous concerne tous.

- **11 portraits de femmes et d'hommes de 51 à 62 ans**, exerçant des métiers très divers : chacun fixe la caméra alors qu'une voix off exprime une pensée, tendant à démontrer que tous sont capables de réaliser, dans la vie quotidienne, des choses ordinaires ou extraordinaires :

- *J'ai vaincu le cancer.*
- *Je peux vous battre aux jeux vidéo, à l'aise.*
- *Je peux faire l'amour plus longtemps que vous.*
- *Je suis allé(e) dans des lieux qui n'existent plus.*
- *J'ai un QI de 145.*
- *Je viens d'être diplômé(e) d'un mastère en mathématiques.*
- *L'année dernière, j'ai commencé le saxo.*
- *J'ai créé un site internet.*
- *Je peux courir un marathon aussi vite que vous.*
- *J'ai toujours rêvé d'un bateau, alors j'en ai construit un.*
- *J'ai rassemblé 100 000 euros pour aider à lutter contre le sida.*

...et cette conclusion, en forme d'interpellation : « **Alors ? Qu'est-ce qui vous fait croire que nous sommes trop vieux pour travailler avec vous ?** ».

- **Plan média :**

- Première programmation du 22 octobre au 12 novembre 2006, soit 22 jours actifs, sur les chaînes hertziennes, du câble, du satellite et de la TNT,
- Deuxième vague du 18 février au 14 mars 2007.

❖ **La signature :** « Notre avenir se construit à tout âge »

Cette signature, comme l'introduction du film, veut faire comprendre que cette question nous concerne tous. L'objectif n'est pas d'opposer des classes d'âge dans le monde professionnel mais d'interpeller, de mobiliser, de faire comprendre les enjeux du maintien et du retour en emploi des plus de 50 ans.

NOTRE AVENIR SE CONSTRUIT À TOUT ÂGE.

❖ **Le site Internet :** www.emploiesseniors.gouv.fr

Le site www.emploiesseniors.gouv.fr fournit différents éléments d'informations sur les mesures favorisant le maintien ou le retour en emploi des salariés de plus de 50 ans ainsi que l'aménagement des fins de carrière. Tous les outils de la campagne sont téléchargeables.

Les employeurs y trouvent un espace dédié les informant des mesures pouvant être mises en œuvre dans leurs entreprises. Et pour tous, une description pratique et concrète des enjeux et actions concernant l'emploi des plus de 50 ans.

Enfin, un espace commun permet de **déposer des témoignages** de bonnes pratiques et de consulter ceux qui auront été déposés. A ce jour, **près de 900 témoignages** ont été déposés sur ce site mis en ligne en octobre dernier.

Des bannières internet sont mises en lignes depuis le 18 février jusqu'au 30 mars, pour sensibiliser les employeurs aux enjeux de l'emploi des plus de 50 ans et les informer en les renvoyant sur le site www.emploiesseniors.gouv.fr. Elles sont diffusées sur des sites d'actualité, les sites d'aide à la création d'entreprises, les portails de messagerie, les sites d'informations et les sites d'emploi spécialisés.

2. Partager les bonnes pratiques

Un dispositif global a été mis en place pour recueillir puis rassembler les expériences réussies : un appel aux témoignages des salariés et des employeurs.

❖ Des programmes courts radio

Une dizaine de portraits d'hommes et de femmes de 50 ans et plus. La parole est donnée aux salariés qui témoignent ainsi qu'aux employeurs. Le programme a pour but de faire connaître les atouts des personnes de plus de 50 ans et plus particulièrement la valeur de leur expérience, leur savoir-être spécifique, leur capacité à transmettre, à encadrer et animer des équipes, leur désir de formation et leurs qualités relationnelles...

A la fin de chaque programme, le journaliste invite les auditeurs à se rendre sur le site www.emploiesseniors.gouv.fr pour laisser leurs témoignages sur des expériences similaires.

Plan média :

- programmation en radio du 6 au 24 novembre 2006,
- avec deux rendez-vous quotidiens (en prime time le matin et pendant la tranche 18h-20h).

❖ Un cédérom sonore envoyé à 700 radios locales

Diffusé du 11 au 30 décembre 2006, un dossier de presse sonore intitulé « **Les rendez-vous de l'emploi et de la cohésion sociale** » a été réalisé sur le thème de l'emploi des plus de 50 ans : une série d'entretiens avec des chefs d'entreprises, des associations, des salariés et tous les acteurs nationaux territoriaux et locaux impliqués. Il sera diffusé auprès de 500 radios associatives.

❖ La presse écrite régionale en complément des programmes courts radio

Insertions **dans 30 quotidiens de la presse régionale** les 13, 14 et 18 novembre 2006 pour inciter les salariés et les employeurs à déposer leurs témoignages sur le site Internet.

❖ L'affichage dans les lieux accueillant du public et sur les lieux de travail

Grâce à la mobilisation de tous les partenaires du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, des affiches où figurent les personnages du film ont été diffusées largement dans tous les lieux accueillant du public et des salariés.



❖ Des Assises régionales pour mobiliser, informer, partager...

Des assises régionales organisées depuis décembre 2006 afin de sensibiliser les entreprises à la gestion des âges, à l'accès ou au maintien dans l'emploi des seniors (action n°2).

Au programme de ces Assises :

- un **panorama chiffré** de l'emploi des plus de 50 ans de la région,
- suivi de **tables rondes** sur les principaux enjeux du plan d'action dans chaque région concernée.

Un événement qui réunit l'ensemble des acteurs locaux concernés mais également des chefs d'entreprises et des salariés de plus de 50 ans afin de partager « les bonnes pratiques » observées dans la région.

3. Sensibiliser les entreprises

L'ensemble des outils décrits ci-dessus est bien évidemment à destination des entreprises.

Plus spécifiquement, un outil dédié sera mis à leur disposition sur le site www.emploiesseniors.gouv.fr et sera également envoyé à toutes les entreprises de plus de 5 salariés ainsi qu'à tous les partenaires de cette campagne et notamment les partenaires sociaux : **la brochure, « Plus de 50 ans, un atout pour l'entreprise ».**

Cette brochure les informe de toutes les mesures qui peuvent être mises en œuvre pour favoriser l'emploi des personnes de plus de 50 ans et améliorer les conditions de travail ainsi que de tous les contacts utiles.

Pour diffuser la brochure encore plus largement, **encartage** dans les principaux titres de la presse généraliste, économique et spécialisée en ressources humaines a été réalisé, **du 19 février au 22 février 2007**.

➔ **Conclusions du post-test : une campagne marquante et fortement appréciée**

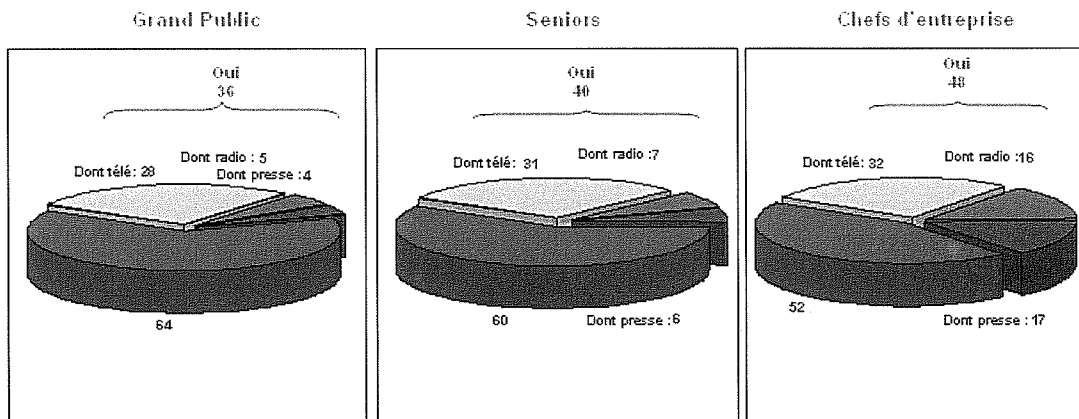
Le fort impact fort suscité par la première vague de la campagne de communication a été révélé par le post-test réalisé un mois et demi après son lancement.

Ce post-test a été mené par l'institut de sondage CSA auprès d'échantillons représentatifs du grand public mais aussi de personnes de plus de 50 ans et de chefs d'entreprises. **Il révèle que la campagne a su marquer les esprits et a été appréciée de manière très positive par tous les publics qu'elle souhaite toucher.**

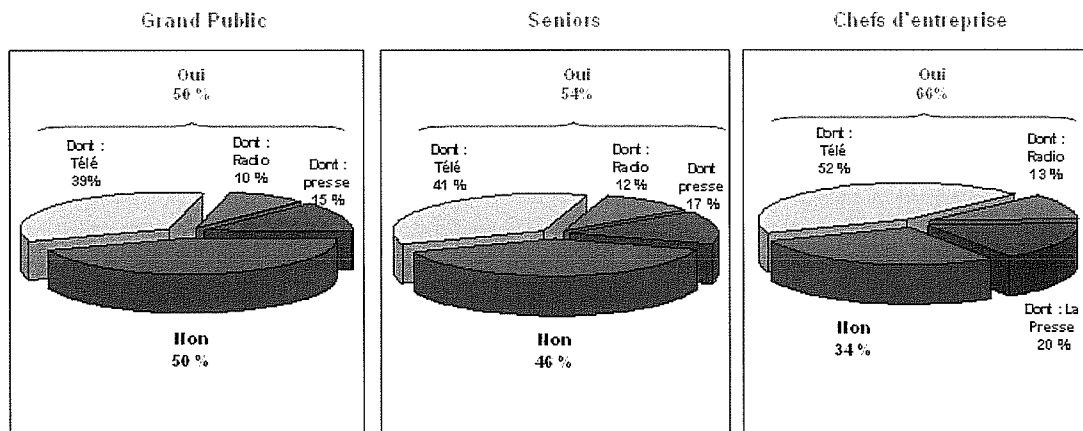
➤ **Une mémorisation spontanée et assistée de la campagne élevée :**

Preuves que la campagne a su marquer les esprits, les taux de mémorisation relevés par le post-test sont élevés.

Le taux de **mémorisation spontanée** de la campagne s'élève ainsi à 36% pour le grand public et 40% pour les plus de 50 ans. Il atteint les 48% pour les chefs d'entreprise interrogés.

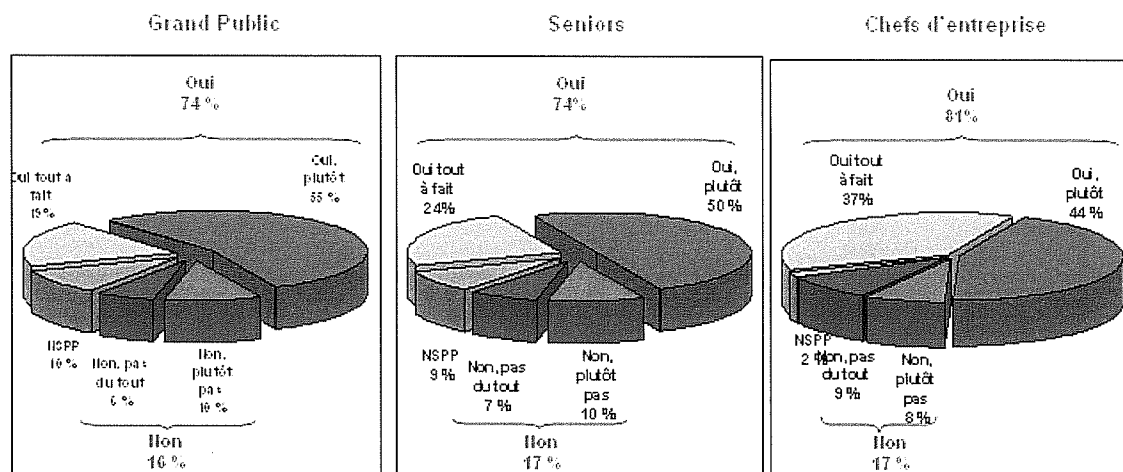


Par ailleurs, le taux de **mémorisation assistée** s'élève à 50% pour le grand public, 54% pour les plus de 50 ans. Il dépasse les 60% pour les chefs d'entreprise.



➤ **Une campagne fortement appréciée :**

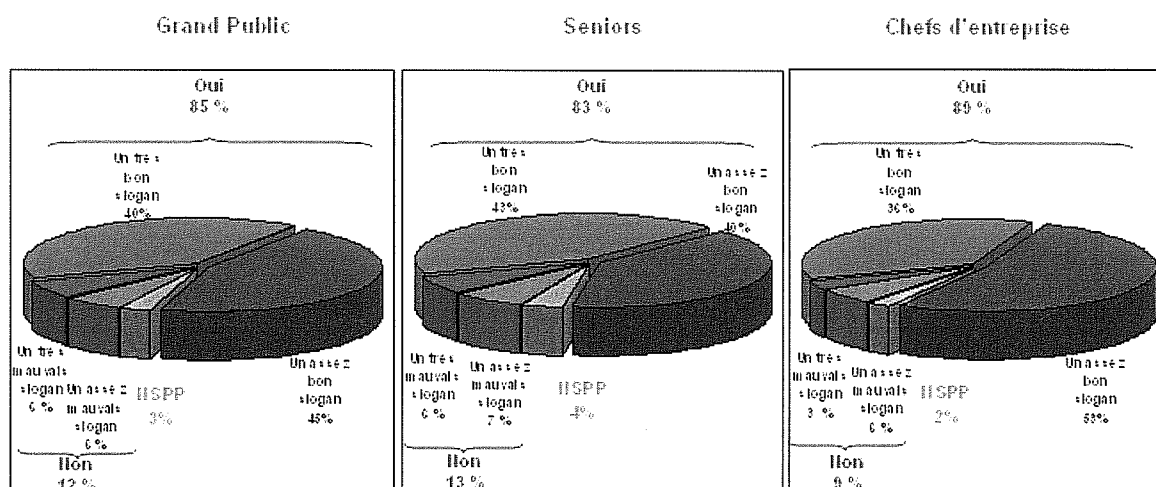
Les résultats du post-test montrent que la campagne a été appréciée à 74% par le grand public et les plus de 50 ans. Le taux de satisfaction dépasse les 80% pour les chefs d'entreprises interviewés.



Et globalement diriez-vous que cette campagne vous a plu... ?

➤ **Une signature marquante :**

La signature de la campagne - « **Notre avenir se construit à tout âge** » - a aussi nettement marqué les esprits. Elle est considérée de manière positive par 85% du grand public et 83% des plus de 50 ans. Les chefs d'entreprise interrogés l'ont également plébiscité à près de 90%.



➤ **Une campagne qui a permis une meilleure compréhension de l'action de la France et de l'Union européenne :**

Les films publicitaires de la campagne ont permis de mieux faire comprendre l'action conjointe de la France et de l'Union européenne dans le domaine de l'emploi des plus de 50 ans.

Ainsi, **52% des chefs d'entreprise** interrogés pensent effectivement que la campagne a joué son rôle dans la compréhension de l'action des pouvoirs publics. **Ce chiffre dépasse les 60% pour le grand public et les plus de 50 ans.**

