

**ACCORD RELATIF  
AU CONTRAT de GENERATION  
A L'APEC**

h  
PC  
FK  
By

## Préambule

L'accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012 et la loi du 1<sup>er</sup> mars 2013 relatifs au contrat de génération ont pour objet d'apporter des réponses à l'enjeu que constitue l'emploi des jeunes et des seniors, en se fondant sur un diagnostic, établi conformément aux dispositions du décret du 15 mars 2013.

La Direction et les Organisations Syndicales de l'APEC ont saisi cette opportunité afin de partager une réflexion sur la situation des jeunes et des seniors à l'APEC en se fondant sur le diagnostic établi conformément aux dispositions du décret.

Les parties signataires réaffirment, par le présent accord, leur volonté de maintenir et de développer l'efficacité de l'APEC en alliant sécurisation des parcours professionnels, grâce au recrutement et à la formation des jeunes, et anticipation des évolutions professionnelles dans la gestion des âges.

Par le présent accord, les parties signataires souhaitent, en conséquence, répondre au triple objectif visé par le contrat de génération :

- d'améliorer l'accès des jeunes à un emploi en contrat à durée indéterminée,
- de maintenir l'emploi des seniors
- et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences.

S'inscrire dans cette démarche pour l'APEC, c'est investir dans l'alliance des générations en posant un regard différent sur les jeunes et les seniors, dans un environnement où chaque génération a à apprendre de celles qui la suivent et qui la précèdent.

Intégrer les jeunes en leur apportant un soutien actif, les stabiliser dans l'emploi en leur transmettant les compétences-clés détenues par leurs aînés, tout en bénéficiant des savoirs qu'ils ont acquis récemment, constituent des atouts précieux pour l'APEC.

Les parties sont ainsi convenues de la nécessité de s'engager dans une politique volontariste en faveur de l'insertion des jeunes, tout en continuant une politique sociale en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, afin de favoriser plus particulièrement la transmission des savoirs et des compétences et l'aménagement des fins de carrière.

PC  
FK

## **Chapitre 1. LES ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE L'INSERTION DES JEUNES**

Une politique volontariste en faveur de l'insertion des jeunes.

L'APEC s'engage à recruter des jeunes âgés de moins de 30 ans en CDI, ce potentiellement sur l'ensemble des métiers de l'APEC, les jeunes ainsi embauchés bénéficieront naturellement des dispositifs leur permettant d'avoir une évolution de carrière dans les mêmes conditions que les autres salariés.

### **Objectifs :**

Proportion comprise entre 10 et 20 % des postes ouverts à l'externe en CDI sur l'année civile en cours, incluant une part significative de jeunes de moins de 26 ans.

### **Indicateurs :**

*Nombre de jeunes recrutés par rapport au total de nouveaux collaborateurs.*

## **Article 1. Les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes**

### **a) Le rôle des managers et de la Direction des Relations Humaines**

Les Parties rappellent le rôle primordial et central des managers et de la Direction des Relations Humaines pour accueillir et faciliter l'intégration du jeune à l'APEC.

Dès la confirmation du recrutement, un guide est remis au manager, lui précisant les actions particulières propices à une bonne intégration du jeune.

A cette occasion, le manager, sous l'impulsion et avec l'appui de la Direction des Relations Humaines, organise les modalités de désignation du Référent, dans les conditions du paragraphe e) ci-dessous.

Sous l'impulsion de la DRH, le manager est responsable de l'annonce de l'arrivée du jeune auprès de son équipe : il l'accueille, crée les conditions de sa présentation à l'équipe et/ou aux interlocuteurs nécessaires et lui présente les grandes étapes du parcours d'intégration.

Le manager présente également le Référent au jeune, en lui expliquant son rôle.

PC  
FK  
B

## **b) Le parcours d'intégration**

L'APEC a organisé un parcours d'intégration pour tout salarié, lui donnant tous les éléments indispensables pour faciliter son intégration et pour développer le sentiment de cohésion et d'appartenance à l'APEC. Tout jeune recruté bénéficie de ce parcours d'intégration.

Ce parcours d'intégration s'organise autour de plusieurs séquences majeures :

- Dès les premiers jours à l'APEC, la présentation aux équipes et aux principaux interlocuteurs internes, l'installation au poste de travail et les premières appropriation des outils et méthodologies de travail en lien avec le poste occupé, ainsi que les informations pratiques liées à la vie de l'APEC (INTRAPEC, prise en main des outils de gestion quotidien, titres-restaurants, règlement intérieur, accords d'entreprise...) ;
- La participation, dans un délai maximum de 3 mois après le recrutement, à un « Café intégration » animé par le Service Recrutement et Mobilité de la DRH. Cette séquence s'organise en une demi-journée conviviale, ayant pour objet tant de présenter l'APEC dans sa globalité (ses chiffres clés, le caractère paritaire de son organisation, ses textes fondateurs), et de préciser au nouvel arrivant les informations pratiques et essentielles, dont il a pris connaissance à son arrivée ;

A l'occasion de ce Café Intégration, un livret d'accueil regroupant des conseils pratiques pour faciliter l'arrivée à l'APEC du nouvel embauché est transmis à tout arrivant ;

- Une demi-journée consacrée à une présentation du logiciel OPERA ;
- Une journée consacrée à la présentation du panorama de l'offre de services.

### **Objectifs :**

100% des jeunes recrutés ont suivi le parcours d'intégration dans les 3 mois qui suivent leur recrutement

Réalisation d'un guide d'intégration des jeunes collaborateurs pour les managers dans les 3 mois suivant la conclusion du présent accord.

### **Indicateurs :**

*Nombre de parcours d'intégration à l'année incluant des Jeunes*

*Nombre des jeunes ayant bénéficié du parcours d'intégration sur le nombre total de Jeunes embauchés.*

## **c) Accès à la formation pour les jeunes**

Durant la période d'intégration, les formations spécifiques liées à l'appropriation des métiers seront privilégiées, sans attendre la période habituelle de recueil des besoins de formation.

PC  
FK  
B

L'entretien formation annuel à l'APEC, pour le jeune, devra porter plus spécifiquement sur :

- L'évaluation de son potentiel en rapport avec son évolution de carrière au sein de l'APEC ;
- Son inscription aux formations de l'axe 1 – Culture Commune.

#### **d) Modalités de l'entretien de suivi**

Trois entretiens de suivi entre le jeune et son manager seront organisés :

- Le premier au cours de la première moitié de la période d'essai ;
- Le deuxième à l'issue de la période d'essai ;
- Le troisième à la fin d'un délai fixé à 6 mois.

Les deuxième et troisième entretiens de suivi se feront en présence du référent et porteront plus particulièrement sur l'évaluation de la maîtrise des compétences du jeune : les compétences mises en œuvre dans le poste de travail et celles qui doivent être acquises pour une meilleure efficacité professionnelle.

Une grille d'évaluation des compétences (en cours d'acquisition, acquises, à acquérir) servira de base à cet entretien : elle aura été communiquée au manager et au référent et devra être complétée au fur et à mesure de l'intégration et validée par le manager.

A l'occasion de ces entretiens, le jeune sera invité à faire part à son manager de son ressenti sur l'intégration, et de faire part de ses suggestions d'amélioration. Un cadre de rapport d'étonnement présentant différentes rubriques (organisation, offre de service, management, culture de l'entreprise) lui sera transmis à cet effet.

#### **Objectifs :**

100 % des jeunes recrutés auront eu un entretien de suivi pendant leur période d'intégration

Le pourcentage de budget formation affecté à leurs formations ne pourra pas être inférieur au pourcentage moyen du budget formation à l'APEC.

Réalisation d'un guide d'évaluation des compétences spécifique pour les jeunes embauchés dans les 3 mois suivants la conclusion du présent accord.

Réalisation d'un cadre de rapport d'étonnement dans les 3 mois suivants la conclusion du présent accord.

#### **Indicateurs :**

*Nombre d'entretiens de suivi*

*Nombre de rapports d'étonnement complétés par des jeunes.*

h  
PC  
FK  
BY

## **e) Le rôle du référent**

### Modalités de désignation du Référent

Le référent sera choisi parmi les collaborateurs présents sur le même site géographique que le jeune, sauf circonstances exceptionnelles liées à la taille de l'établissement ou de l'équipe, auquel cas le référent pourra être désigné dans un autre établissement situé dans la même région.

Le manager, sous l'impulsion et avec l'appui de la DRH, désignera comme référent un salarié expérimenté et volontaire pour accueillir le jeune afin de l'accompagner dans la découverte de son nouvel environnement professionnel. Dans certains cas exceptionnels, le Manager pourra assurer ce rôle.

Le référent sera choisi en fonction de ses capacités pédagogiques, de ses bonnes qualités relationnelles et de communication et de ses compétences techniques dans la fonction occupée par le jeune.

Pour favoriser l'intergénérationnel, dans la mesure du possible, les candidatures de salariés expérimentés de plus de 50 ans seront privilégiées.

Toutefois, la nomination d'un référent n'est pas obligatoire lorsque l'embauche du jeune en contrat à durée indéterminée fait suite à un contrat à durée déterminée, un contrat d'apprentissage ou une mission d'intérim dans le même service.

### Les missions du Référent

Lors de sa désignation, la DRH remettra au référent un livret présentant les étapes à suivre et le positionnement à adopter.

Le référent sera un véritable guide pour le jeune et se rendra disponible pour répondre à ses questions. Il veillera à lui apporter son soutien et à l'orienter le cas échéant vers les interlocuteurs concernés.

Le référent accompagne le jeune pendant une période comprise entre 3 et 6 mois, à compter de son arrivée.

Un référent ne pourra pas prendre en charge simultanément plus de 2 Jeunes. La charge de travail et les objectifs du Référent seront adaptés, le cas échéant, afin qu'il puisse accomplir sa mission. L'estimation de la charge de travail est en moyenne d'une à deux journées par mois et par jeune en fonction des besoins du nouvel embauché, sachant que les échanges seront plus fréquents durant la période d'essai.

### **Objectifs :**

Réalisation d'un livret pour les référents dans les 3 mois suivant la conclusion du présent accord.

PC  
FK

## **Indicateurs :**

*Nombre de Référents nommés et répartition par emploi occupé.*

*Nombre de jeunes suivis par des référents.*

## **Article 2. Le recours à l'alternance**

### **a) Les objectifs de développement de l'alternance**

La formation en alternance (apprentissage, contrats de professionnalisation et contrats CIFRE) est l'un des quatre axes du plan de formation pluriannuel de l'APEC, avec la volonté d'accroître le nombre d'alternants dans les prochaines années, pour passer progressivement à 5% de l'effectif des permanents.

#### **Objectifs :**

- Objectif de recours de 20 à 25 alternants à fin 2013,
- Objectif de recours de 30 à 35 alternants au total en 2014
- Objectifs de recours de 35 à 40 alternants au total en 2015.

L'APEC a pour principal objectif de développer les contrats en alternance au sein du réseau opérationnel.

## **Indicateurs :**

*Nombre d'alternants par année*

*Nombre d'alternants par métier*

*Nombre d'alternants par types de contrats (apprentissage, professionnalisation, CIFRE)*

### **b) Modalités d'accueil et de suivi des alternants**

Outre le parcours d'intégration de l'entreprise proposé à tout nouvel arrivant, l'alternant bénéficiera d'un Café Intégration et d'un livret d'accueil spécifiquement établi à son attention, présentant les spécificités de l'alternance et insistant sur le rôle du tuteur.

L'alternant bénéficie du dispositif du Tutorat, avec la nomination d'un tuteur ou d'un maître d'apprentissage, nommé suivant le processus en vigueur, décrit dans la charte du tutorat accessible sur Intrapec.

L'alternant bénéficiera des suivis prévus lors d'entretiens réguliers avec son tuteur / maître d'apprentissage, a minima un par mois. L'objectif de ces entretiens est de s'assurer de la réussite de l'alternant au sein de son établissement en parallèle de

W  
PC  
FK  
AY

son intégration à l'APEC, et de mettre en place, si nécessaire, un plan d'actions destiné à améliorer son parcours.

Les maîtres d'apprentissage et les tuteurs bénéficieront d'une formation d'une durée d'environ 2 jours, ayant pour objet l'appropriation du dispositif et des missions du maître d'apprentissage ou du tuteur.

Les alternants pourront bénéficier d'une sensibilisation à la prise de parole dans un cadre professionnel sur les réseaux sociaux.

Le temps de travail de l'alternant est de 35 heures par semaine sans RTT. Toutefois, les jours de RTT employeurs correspondant à la fermeture de l'APEC seront automatiquement octroyés aux alternants sans que ceux-ci aient besoin de déclarer de jours de congés, ou de récupérer ce temps non travaillé.

L'alternant bénéficiera de la participation aux frais de restauration (restaurant d'entreprise ou titres restaurant), ainsi que la participation aux frais de transports collectifs, dans les mêmes conditions que les autres salariés. Ils auront la possibilité de bénéficier de la mutuelle, ou de bénéficier d'une aide à la constitution de leur dossier de mutuelle.

L'APEC apportera son appui, si besoin, à la recherche d'un logement, et à la constitution de dossiers auprès des organismes afférents.

L'alternant aura la possibilité de poser sa candidature à un poste à pourvoir sous réserve d'éventuelles priorités données aux candidats internes. Si sa candidature est retenue, une proposition d'embauche pourra lui être faite dans l'année suivant l'obtention de son diplôme.

Dans les trois mois suivant la fin du contrat d'alternance, si le jeune est embauché sur une fonction similaire à celle qui a fait l'objet d'un contrat d'alternance l'ancienneté sera reprise lors de l'embauche en contrat à durée indéterminée.

A défaut d'embauche, l'APEC proposera à l'alternant l'accompagnement d'un consultant APEC à l'issue de son alternance pour optimiser sa recherche d'emploi. L'alternant rentrera alors dans les différents dispositifs mis en œuvre par l'APEC pour les jeunes issus de l'enseignement supérieur à condition que son niveau d'études soit en adéquation avec le public suivi par les consultants de l'APEC.

### **Objectifs :**

100 % des alternants bénéficient d'entretien de suivi, a minima 1 fois par mois avec leur tuteur

Réalisation d'un livret d'accueil des alternants

100 % des tuteurs ont été formés au tutorat d'alternants

100% des maîtres d'apprentissage ont été formés

Affiliation de 100% des alternants ayant demandé à bénéficier de la mutuelle, ou aide à la constitution d'un dossier mutuelle.

h  
Pc  
FK

**Indicateurs :**

*Nombre d'alternants par année, par type de dispositifs*

*Nombre de Café d'Intégration Alternants*

*Nombre de tuteurs (ou maîtres d'apprentissage)*

*Nombre de sessions de formations prodiguées aux tuteurs et maîtres d'apprentissage*

*Nombre de CDI proposés aux alternants / nombre de candidatures d'alternant à des postes en CDI ou en CDD autres qu'en alternance.*

### **Article 3. Les modalités d'accueil et de suivi des stagiaires Ecole**

Le parcours actuel d'intégration des collaborateurs décrit ci-dessus sera systématiquement proposé aux stagiaires dont la durée minimale continue de stage est d'au moins 3 mois.

Pour les stages d'une durée inférieure à 3 mois, les stagiaires pourront participer au « Café Intégration » qui serait organisé pendant la durée de leur stage.

L'APEC accueille en moyenne 15 stagiaires par an, tant pour des stages d'observation pour les jeunes collégiens, que pour des stages plus longs.

Un tuteur ou un maître de stage est mobilisé aux côtés du stagiaire en fonction de la durée du stage.

**Objectifs :**

80% des stagiaires de plus de 3 mois ont bénéficié d'un parcours d'intégration

**Indicateurs :**

*Nombre de stagiaires et durée du stage par année, dont nombre de stagiaires dans le cadre d'une convention de stage*

*Nombre de tuteurs ou maîtres de stage désignés*

PC  
FK

## **Chapitre 2. LES ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES SENIORS**

### **Article 4. Définition du Senior**

L'âge du Senior est précisé dans chaque domaine d'actions du présent Accord, étant précisé que les bornes d'âge indiquées seront adaptées au cas par cas pour les salariés ayant des carrières longues au sens de la loi sur les retraites en vigueur.

Une attention particulière sera portée sur les gestions de carrière, les politiques salariales, l'accès à la formation pour lutter contre toute forme de discrimination liée à l'âge, c'est en ce sens que seront mises en place les dispositions suivantes.

Des points réguliers seront organisés lors des différentes réunions organisées entre la Direction et les Organisations Syndicales sur l'avancement des différentes thématiques seniors.

### **Article 5. Actions en faveur de l'embauche et du maintien dans l'emploi des seniors**

#### **a) Recrutement**

L'APEC s'engage à recruter des Seniors de plus de 50 ans en CDI dans une proportion comprise entre 10% et 20% du nombre des départs en retraite dans l'année.

#### **b) Maintien dans l'emploi**

Compte tenu de la structure de la répartition des âges au sein de l'entreprise, les parties entendent privilégier l'objectif global de maintien dans l'emploi des Seniors.

La Direction s'engage à maintenir la proportion de seniors de 55 ans ou plus de l'effectif total des permanents. Ce pourcentage maintenu sera d'au moins 20%.

#### **Objectifs :**

Recrutements de salariés de 50 ans correspondant à 10% à 20 % des départs à la retraite

Maintien dans l'emploi d'au moins 20% de seniors de plus de 55 ans

h  
PC  
FK

**Indicateurs :**

*Nombre total de candidats âgés de 50 ans et plus recrutés par an.*

*Pourcentage des Seniors de plus de 55 ans au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année.*

**Article 6. Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité****a) Bilan de santé**

L'APEC est vigilante à promouvoir des actions permettant de faciliter les conditions de travail de ses salariés, via notamment une rubrique « Bien Etre » de l'Intrapec.

Dans le cadre de l'accord signé sur les Risque Psycho-Sociaux, un renforcement des actions tant vis-à-vis des managers que des collaborateurs est prévu, ce qui participe à une amélioration des conditions de travail.

Afin de mettre en œuvre les moyens nécessaires destinés à favoriser le maintien dans l'emploi des salariés seniors, l'APEC s'engage à proposer un bilan de santé auprès d'un organisme agréé pour les salariés âgés de 50 ans et plus, à raison d'un bilan de santé par salarié pendant la durée de l'accord.

L'APEC assurera le maintien du salaire (environ une demi-journée) pour permettre au salarié senior d'effectuer ce bilan de santé.

Le coût de ce bilan de santé sera pris en charge soit par les contrats de prévoyance, soit par défaut par l'APEC.

**Objectifs :**

100% des salariés de plus de 50 ans sont informés de la possibilité de bénéficier d'un bilan de santé.

**Indicateurs :**

*Nombre total de salariés âgés de 50 ans et plus informés du dispositif « bilan de santé »*

*Nombre total de salariés âgés de 50 ans ayant passé « bilan de santé » dans l'année.*

**b) Organisation du télétravail**

Une négociation est prévue pour être ouverte avant la fin de l'année 2013 sur le thème du télétravail, ce conformément aux termes de l'accord égalité professionnelle signé début 2013.

La problématique spécifique des seniors sera prise en compte dans l'optique d'améliorer leurs conditions de travail.

PC  
FK

## **Article 7. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles et gestion des âges**

Pour l'ensemble des mesures prévues ci-dessous, les signataires conviennent d'adapter les dispositions pour les salariés relevant des carrières longues.

Les Parties rappellent que des entretiens de seconde partie de carrière sont accessibles à tous les salariés de plus de 45 ans. Cet entretien se renouvelle ensuite tous les 5 ans.

Par ailleurs, les Parties décident d'adapter ces entretiens lorsqu'ils sont à destination des salariés de plus de 57 ans et de mettre en place des entretiens spécifiques.

Cet entretien est conduit par un interlocuteur de la Direction des Relations Humaines.

En vue de préparer cet entretien, le salarié dispose d'un support spécifique.

Cet entretien est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière ainsi qu'à permettre au collaborateur senior d'anticiper la dernière partie de sa vie professionnelle. Il permet aussi de redynamiser sa carrière, lui donner, si besoin, un nouvel élan, ou, d'une façon plus globale, de (ré) définir un projet professionnel sur les dix ans à venir.

Tout en s'attachant à étudier les évolutions des métiers et les perspectives d'emploi au sein de l'entreprise, cet entretien, distinct de l'entretien annuel d'évaluation, vise à examiner les perspectives de carrière et notamment :

- A étudier le parcours professionnel déjà réalisé par le collaborateur et les compétences acquises (éventuellement en dehors de l'APEC) ou en cours d'acquisition ;
- A identifier les possibilités d'évolutions professionnelles dans les cinq années à venir dans l'absolu et les champs des possibles dans l'entreprise (mobilités, accroissement de responsabilités, acquisition de compétences complémentaires,...) ;
- A éventuellement concrétiser le développement d'un nouveau champ de compétences ou à actualiser ses connaissances et ses compétences ;
- A proposer un BDC si nécessaire (prestation spécifique de BDC à mi-carrière) ;
- A articuler un projet professionnel ;
- A lister les dispositifs de formation permettant de réaliser le projet professionnel du collaborateur dans les cinq années à venir et à vérifier que les actions de formation envisagées sont en cohérence avec les souhaits

h  
2C  
FK

d'évolution professionnelle ou personnelle (ces actions pouvant être organisées dans le cadre du plan de formation individuel, du DIF ou du CIF, ou pouvant donner lieu à VAE/VAP) ;

- A faire le point sur un éventuel aménagement des conditions d'emploi (aménagement de poste, aménagement d'horaires, tutorat, ou toute autre adaptation prenant en compte l'expérience professionnelle du collaborateur) ;
- A envisager les modalités de transmission des savoirs d'expérience (cf infra) ;
- A étudier éventuellement les possibilités d'évolution des rémunérations.

Le pôle Développement des Ressources humaines sera garant de la bonne conduite de ces entretiens de carrière (y compris les entretiens de seconde partie carrière).

### **Objectifs :**

Réalisation d'un cadrage avec les supports spécifiques d'entretien de carrière pour les salariés seniors de plus de 57 ans : préparation du salarié, tenue des entretiens avec restitution des conclusions, mise en place de suivis.

100% des salariés de plus de 57 ans se verront proposer un entretien de carrière spécifique.

### **Indicateurs :**

*Nombre de salariés ayant 57 ans ou plus,*

*Nombre de salariés ayant eu un entretien de seconde partie de carrière dont nombre de salariés de plus de 57 ans ayant eu un entretien de carrière spécifique.*

## **Article 8. Développement des Compétences et accès à la formation : un accès facilité à la formation**

Les parties signataires rappellent que chaque collaborateur doit être en mesure de bénéficier d'un temps de formation permettant d'aborder positivement les étapes et changements dans son parcours professionnel et de développer ses compétences tout au long de sa vie professionnelle.

Lors de l'entretien de formation avec le manager et/ou l'entretien de carrière, des échanges devront avoir lieu sur les dispositifs en place. Plus particulièrement, la maîtrise des nouvelles technologies sera abordée et pourra permettre la mise en place d'actions de formations adaptées, en relation avec l'emploi occupé.

Une attention particulière sera portée aux salariés de 50 ans et plus n'ayant pas suivi de formations depuis trois ans. Un entretien tripartite manager, salarié et service de formation permettra d'évaluer les besoins spécifiques, et de mettre en place, si possible, des actions de formation.

h  
PC  
FK

### **a) Validation des Acquis de l'Expérience ou Professionnel (VAE/VAP)**

Les démarches de VAE/VAP visent l'obtention d'un diplôme ou d'une certification de l'Education Nationale ou du Ministère du travail et/ou de tout titre inscrit au Répertoire National de Certification Professionnelle (RNCP). A ce titre, elles peuvent être adaptées à la gestion des seniors, puisqu'elles favorisent le maintien dans l'emploi des salariés et le développement de leur employabilité.

La Direction des Relations Humaines proposera systématiquement un accompagnement au salarié engageant une VAE/VAP, notamment afin de l'aider à constituer son dossier.

### **b) Modalités d'application du Droit Individuel à la Formation**

Les salariés ayant un projet correspondant à un changement d'orientation professionnelle, dans la période précédant un prochain départ à la retraite, pourront mettre en œuvre une ou plusieurs actions demandées au titre du DIF.

Deux modalités distinctes seront mises en œuvre :

- Soit le collaborateur renonce à la mise en œuvre des dispositions prévues à l'article 9 points 9.2 et 9.3 ci-dessous : les actions de formation pourront être organisées sur temps de travail ;
- Soit le collaborateur demande à bénéficier de tout ou partie des dispositions prévues à l'article 9 points 9.2 et 9.3 ci-dessous : les actions de formations pourront être organisées hors temps de travail.

Dans les deux cas de figure, le salarié présentera un dossier argumenté, lequel s'inscrira dans un projet daté de départ à la retraite.

Par ailleurs, les parties signataires rappellent que les préparations à la retraite sont également éligibles au titre du DIF, dans les 12 mois précédant le départ à la retraite.

### **c) Plan de Formation**

Un chapitre du plan de formation sera dédié aux actions à mener en faveur des salariés d'au moins 50 ans.

Les documents remis au Comité d'Entreprise en vue de préparer les réunions spécifiques à l'examen du projet du plan de formation pour l'année à venir contiendront, des informations spécifiques réparties par catégorie socio-professionnelle et par tranche d'âge à partir de 50 ans.

#### **Objectifs :**

Le pourcentage de budget de formation pour les plus de 50 ans sera à minima égal au pourcentage moyen du budget de formation de l'APEC

Handwritten notes and signature:  
FK  
[Signature]

100 % des salariés de plus de 50 ans ont eu un entretien formation

Adaptation du Plan de Formation pour 2014 avec un chapitre dédié aux seniors

**Indicateurs :**

*Nombre de demandes de DIF sur le temps de travail demandées et accordées par les salariés seniors.*

*Nombre de salariés de plus de 50 ans n'ayant pas suivi de formation depuis 3 ans*

*Nombre d'entretiens de formation pour les plus de 50 ans*

*Nombre de VAE/ VAP accompagnées par les RH*

**Article 9. Aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite**

**a) Actions destinées à la préparation du départ à la retraite des salariés**

Des réunions collectives seront proposées aux salariés à partir de leur 59<sup>ème</sup> année pour les salariés pouvant prétendre à un départ à la retraite, et ayant pour objet le thème de la préparation à la retraite et des droits à la retraite, avec les services de la CNAV et/ou des caisses de retraites complémentaires.

A l'occasion de ces réunions, les salariés se verront remettre un guide d'informations pratiques sur le départ à la retraite (règles légales, composantes de la retraite, avantages maintenus après le départ, démarches à entreprendre, contacts utiles ...), de manière à alimenter leur réflexion sur un éventuel départ en retraite.

Pour les salariés ayant fait valoir leurs droits à la retraite, un séminaire de préparation à la retraite organisé par les Caisses de Retraite Complémentaire est proposé dans les 6 mois précédant leur départ, avec l'objectif de donner des informations utiles et des renseignements pratiques sur leur future situation de retraité, et d'avoir une réflexion permettant d'aborder la retraite de façon positive et dynamique.

Tout salarié, sous réserve de la présentation de son relevé de carrière, s'inscrivant dans un projet de départ en retraite dans l'année qui suit et pouvant faire valider une retraite à taux plein à cette date, pourra demander à être assisté, dans ses démarches administratives auprès des caisses de retraite, par la DRH.

**Objectifs :**

Réalisation d'un partenariat avec les organismes habilités (CNAV et / ou Caisses de retraites complémentaires) pour la mise en place de réunions collectives « informations retraites ».

100% des salariés concernés se sont vus proposer la participation à une réunion collective

h  
PC  
FK

Organisation d'une réunion collective dans les 6 mois suivant la signature du présent accord.

**Indicateurs :**

*Nombre de seniors concernés*

*Nombre de réunions collectives (information retraite) organisées*

*Nombre d'entretiens individuels*

**b) Organisation d'une retraite progressive**

L'APEC examinera avec les salariés concernés et / ou intéressés (salariés âgés de 60 ans et plus) les conditions dans lesquelles un tel dispositif pourrait être mis en œuvre en application des dispositions légales en vigueur, qui sont rappelées en annexe.

La démarche est à l'initiative du collaborateur qui en formule la demande à la Direction des Relations Humaines.

Cette demande devra intervenir au moins 6 mois avant la date envisagée pour la mise en œuvre, par lettre recommandée ou remise en mains propres à la Direction des Relations Humaines.

La direction de l'APEC s'engage à répondre dans le mois suivant la réception de la demande écrite.

Le collaborateur et l'APEC définiront les modalités spécifiques de mise en œuvre, qui devront nécessairement se concrétiser par un avenant au contrat de travail.

**Objectifs :**

Promouvoir les formules de retraite progressive pour les salariés

**Indicateurs :**

*Nombre de salariés ayant fait une demande de retraite progressive,*

*Nombre d'avenants au contrat de travail conclus entrant dans le cadre d'une retraite progressive*

*Répartition du temps partiel des demandes de retraite progressive.*

**c) Modalités d'accompagnement d'un passage à temps partiel avant départ à la retraite.**

Afin de faciliter une transition douce entre le travail et la retraite, dans les 18 mois précédant un départ à la retraite, des aménagements du temps de travail peuvent être mis en œuvre.

h  
RC  
FK

Le salarié souhaitant bénéficier des dispositions du présent chapitre formule sa demande par un courrier recommandé AR ou remis en mains propres auprès de la DRH, accompagné d'un relevé de carrière de moins de 6 mois établi par sa caisse d'assurance vieillesse et permettant de calculer la date prévisionnelle d'un départ à la retraite à taux plein.

Son courrier mentionne explicitement :

- Le taux d'activité souhaité, en précisant l'organisation souhaitée du temps de travail ;

Lorsque le taux d'activité souhaité est inférieur à l'équivalent de 24 heures par semaine, le salarié mentionnera l'existence de contraintes personnelles, au sens de la loi du 16 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi.

Seront considérées comme contraintes personnelles celles liées au fait d'avoir besoin d'organiser son temps de travail pour une durée inférieure à 24 heures par semaine, en regroupant ses heures par journée ou demi-journée régulières et complète, ce afin de disposer de plus de temps pour organiser et préparer sa transition vers une retraite à taux plein.

- La date d'effet et la durée demandée pour bénéficier du présent dispositif.

La Direction de l'APEC accompagne cette réduction du temps de travail de mesures complémentaires, pour une période pouvant démarrer au plus tôt **18 mois** avant le départ prévisionnel annoncé par le salarié jusqu'à son départ effectif à la retraite.

Le salarié peut opter pour l'une ou l'autre des formules suivantes :

- **Formule 1 :**

Cette formule accompagne la réduction du temps de travail sur le salaire de base ainsi que sur l'indemnité de départ à la retraite.

Elle est mise en œuvre pour une période minimale de 6 mois et maximale de 18 mois avant le départ effectif à la retraite.

Le salaire de base, ainsi que les autres éléments mensuels de la rémunération (telles la prime d'ancienneté, la prime d'autonomie ou les indemnités différentielles) feront l'objet du paiement d'un abondement variable selon la formule de temps partiel choisi selon la grille suivante :

|                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| Formule à 32 heures     | = salaire maintenu à 96,43 % |
| Temps de travail à 90 % | = salaire maintenu à 95 %    |
| Temps de travail à 80 % | = salaire maintenu à 87 %    |
| Temps de travail à 70 % | = salaire maintenu à 77 %    |
| Temps de travail à 60 % | = salaire maintenu à 67 %    |
| Temps de travail à 50 % | = salaire maintenu à 62 %    |

h  
PC  
FK

Le montant de l'abondement, appliqué en fonction de la formule de temps partiel choisi, apparaîtra sur le bulletin de salaire sous la forme d'une rubrique de salaire distincte.

L'indemnité de départ à la retraite est calculée sur la base d'un temps plein pour la période de temps partiel ainsi organisée.

- **Formule 2 :**

Cette formule accompagne la réduction du temps de travail avec les modalités prévues à la formule 1, auxquelles s'ajoute un dispositif sur les cotisations sociales de retraites complémentaires et de prévoyance (décès – incapacité-invalidité) et dépendance, sur la base d'un salaire constitué à temps plein.

Les cotisations sociales assises sur ce salaire reconstitué à temps plein seront calculées selon la répartition habituellement appliquée entre les charges salariales et les charges patronales, étant entendu que :

- L'APEC prend à sa charge le supplément des cotisations sociales patronales afférentes ;
- Le collaborateur prend à sa charge le supplément des cotisations sociales salariales afférentes.

Avant conclusion de l'avenant au contrat de travail afférent, le Service Administration du Personnel fournira au collaborateur une estimation chiffrée du coût correspondant à cette formule 2, ainsi que toutes les informations liées à la législation fiscale.

L'avenant précisera notamment les modalités de temps partiel envisagées, ainsi que la faculté pour le salarié, à tout moment, moyennant un préavis d'un mois, de renoncer à l'application de la formule 2.

- **Dispositions communes aux 2 formules :**

Le dispositif décrit dans les formules 1 et 2 est incompatible avec le congé sénior spécifique (semaine de 5 jours ouvrés l'année du départ) à prendre l'année du départ à la retraite, prévu à l'article VIII.3 de l'Accord d'entreprise signé le 30 juin 2010.

En conséquence, le salarié souhaitant bénéficier de l'une ou l'autre des formules ne se verra pas appliquer le dispositif lié au congé sénior, et il sera dûment informé de cette disposition par la DRH lors de sa demande de passage en temps partiel.

Dans le cas de figure où le collaborateur déciderait de poursuivre son activité à l'APEC, à l'échéance des 18 mois du bénéfice de l'une ou l'autre des formules, il sera mis en œuvre les solutions suivantes :

- Poursuite du temps partiel contractuel, aux conditions habituelles des temps partiels sans mise en œuvre des dispositions décrites pour les deux formules : arrêt de la majoration spécifique de salaire ; arrêt de la neutralisation pour le calcul de l'indemnité de départ ou de mise à la retraite ; arrêt de la prise en charge de la couverture retraite et/ou prévoyance.

PC  
FK

- Recherche d'un poste à temps plein ou sur un autre dispositif de temps partiel, sous réserve de la possibilité offerte par l'APEC.

**Objectifs :**

100% des demandes qui lui seront présentées dans le cadre de ce dispositif sont acceptées.

**Indicateurs :**

*Nombre de salariés ayant fait une demande de temps partiel*

*Nombre de refus et raisons du refus*

*Répartition des temps partiels demandés*

*Répartition des formules*

*Nombre d'abandon de la formule 2 en cours de dispositif*

*Nombre de salariés ne partant pas à la retraite à l'issue de la période de temps partiel.*

**d) Amélioration de la retraite des collaborateurs déjà à temps partiel**

Tout collaborateur travaillant déjà avec une formule à temps partiel, dès lors qu'il a connaissance de la date prévisionnelle de la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à partir de l'âge légal, aura la possibilité de poursuivre son activité à temps partiel, en bénéficiant des mesures décrites au point 9.3 ci-dessus au maximum pendant les 18 mois précédant le départ daté à la retraite.

**Objectifs :**

100% des collaborateurs à temps partiel, atteignant ou ayant atteint l'âge de 60 ans, sont informés de l'existence de cette mesure

**Indicateurs :**

*Nombre de salariés ayant fait une demande pour bénéficier de cette mesure*

**Article 10. Transmission des savoirs et des compétences**

La transmission des compétences acquises par les collaborateurs seniors tout au long de leur vie professionnelle constitue un axe majeur compte tenu de leur expérience, de leur savoir-faire et de leur connaissance de l'entreprise.

h  
PC  
FK

Il est toutefois relevé que cette capacité à transmettre ses compétences n'est pas systématiquement liée à l'âge et que d'autres salariés, expérimentés ou ayant un savoir-faire spécifique, peuvent assurer cette transmission.

Il est convenu de favoriser l'exercice de la qualité de tuteur par des collaborateurs volontaires de 50 ans et plus.

Cette dynamique d'échange de savoirs entre les générations est un enjeu de performance pour l'entreprise. Elle facilite par ailleurs les coopérations et relations intergénérationnelles.

L'objectif est d'assurer la transmission des compétences et savoirs professionnels les plus stratégiques pour l'APEC, dont la préservation est considérée comme essentielle et dont la perte pourrait fragiliser le bon fonctionnement de l'APEC. Le diagnostic sur les compétences clés établi dans le cadre du présent Accord sera utilisé à cet effet.

De manière plus globale, par transmission des savoirs et compétences, il faut entendre les savoirs être et savoir-faire construits par l'expérience professionnelle, voire par l'expertise professionnelle, ainsi que les règles et usages liées à la culture de l'APEC.

Les modalités de transmission des compétences seront notamment les suivantes :

- Par des échanges de pratiques et de savoirs intergénérationnels (voir infra) ;
- Par des actions de tutorat précisées ci-dessous ;
- Par des actions de tutorat inversé, un jeune arrivant pourra accompagner un collaborateur senior dans un transfert de compétences stratégiques identifiées dans le diagnostic ;
- Par des actions de transfert expérientiel : actions réalisées sur le terrain en situation professionnelle par un collaborateur vis-à-vis d'un autre.

Les managers seront incités, dans la mesure du possible, à mettre en place des binômes au sein des équipes, de préférence en respectant un caractère intergénérationnel, afin de favoriser ces modalités de transmission des compétences.

Les actions de tutorat confiées à un collaborateur sénior se font avec l'accord conjoint du Responsable hiérarchique et de la Direction des Relations Humaines, selon les règles définies dans la Charte du Tutorat publiée sur Intrapec (par exemple : modalités de désignation du tuteur, modalités de formations du tuteur, et prise en compte des missions du tutorat dans l'entretien annuel d'évaluation..). Le temps optimal est évalué entre 10 % et 20% ETP du tuteur.

Le tuteur doit posséder des qualités pédagogiques lui permettant la transmission de compétences, le partage du savoir et des pratiques nécessaires à la tenue du poste pour lequel il est le référent. Le tuteur suit deux tutorés au maximum.

h  
RC  
FK

## **Objectifs :**

Organiser une communication autour de la charte du tutorat sur Intrapec

Réaliser un diagnostic des compétences stratégiques des métiers de l'APEC en lien avec la GPEC à l'issue du premier trimestre 2014

## **Indicateurs :**

*Nombre de binômes Jeunes recruté(e)s / les salariés expérimentés mis en place par l'année par département*

*Nombre d'appel à candidatures et nombre de réponses à appel à candidatures.*

*Nombre de tuteurs de 50 ans et plus*

*Nombre de salariés tutorés dans l'année*

*Nombre de formations au tutorat dans l'année*

## **Article 11. Echanges Intergénérationnels**

Pour chaque lancement de projet centré métier à l'APEC, requérant la participation et la contribution de collaborateurs, la direction mettra en place, lors de la formation des groupes, une constitution diversifiée en termes d'âges et d'expériences professionnelles, respectant si possible un équilibre homme-femmes.

La DRH organisera, pendant la durée de l'accord, une ou plusieurs réunions d'échange entre des jeunes (y compris les stagiaires et alternants présents) et des salariés plus expérimentés.

L'objectif de ces réunions est de développer les rencontres entre les jeunes et les salariés plus expérimentés, en favorisant la transversalité interservices / emplois, afin de faciliter les échanges et de bénéficier de part et d'autre des enseignements et retours d'expérience.

Ces réunions seront organisées selon l'une des modalités suivantes :

- Soit des réunions d'échanges de pratiques professionnelles, sur un thème particulier, entre des salariés exerçant le même emploi (environ 6 à 8 personnes maximum);
- Soit des réunions regroupant des salariés de différents services, ayant pour objet d'échanger au sujet d'une étude du DER (environ 8 à 12 personnes maximum).

Ces réunions pourront être organisées à distance : visioconférence notamment.

Par ailleurs, il sera également proposé aux jeunes embauchés, de suivre un « vis mon poste » avec un salarié plus expérimenté occupant ou non le même emploi. Cette faculté sera proposée par la DRH au jeune au moins une fois pendant la durée de l'accord, et aura pour objectif de faciliter la création d'un réseau interne, de

h  
PC  
FK

permettre une meilleure compréhension du « travailler ensemble » en renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à une même entreprise.

**Objectifs :**

Favoriser le dialogue et la cohésion entre les générations

**Indicateurs :**

*Nombre de réunions intergénérationnelles.*

*Nombre de « vis mon poste » exercé par un Jeune / Nombre de « vis mon poste » proposé au Jeune.*

h  
PC  
FK  
B

## **Chapitre 3. DISPOSITIONS GENERALES**

### **Article 12. Champ d'Application et modalités d'Application et d'Adhésion**

Le présent accord est conclu pour l'ensemble des salariés de l'APEC, quel que soit leur type de contrat, ainsi que pour les stagiaires sous réserve de l'engagement et de la signature des organisations syndicales actuellement présentes dans l'APEC.

Conformément à l'article L.2261-3 du Nouveau Code du travail, toute organisation syndicale de salariés représentative dans l'APEC pourra y adhérer postérieurement à la date de sa signature.

### **Article 13. Durée d'Application et Entrée en Vigueur**

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de 3 ans (années 2014, 2015 et 2016). Il entrera en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

### **Article 14. Communication Interne sur l'Accord**

La mise en œuvre du présent accord nécessite une information des collaborateurs, notamment celles et ceux susceptibles de bénéficier des mesures et dispositions qui sont prévues.

Une communication spécifique sera mise en œuvre dans le mois suivant la signature de présent accord.

Un fascicule présentant les principales dispositions du présent accord sera également réalisé.

### **Article 15. Commission de suivi**

Le présent accord met en place une commission de suivi composée :

- Des Représentants de la Direction ;
- Des délégués syndicaux signataires.

Cette commission fera un point une fois par an sur l'état d'avancement des mesures prévues par le présent accord et se réunira pour la première fois au cours du premier trimestre de l'année 2015.

N  
PC  
FK

## **Article 16. Révision de l'Accord**

Conformément aux dispositions de l'article L.2222-5 du Code du travail, chaque partie signataire ou adhérente peut demander la révision de tout ou partie de l'Accord, selon les modalités suivantes.

Toute demande de révision devra être adressée par lettre recommandée avec accusé de réception à chacune des autres parties signataires ou adhérentes et comporter, outre l'indication des dispositions dont la révision est demandée, des propositions de remplacement.

Le plus rapidement possible et au plus tard dans un délai de trois mois suivant la réception de cette lettre, les parties signataires sus-indiquées devront ouvrir une négociation en vue de la rédaction d'un nouveau texte.

Les dispositions de l'Accord dont la révision est demandée resteront en vigueur jusqu'à la conclusion d'un nouvel accord.

Les dispositions de l'avenant portant révision, se substituent de plein droit à celles de l'Accord qu'elles modifient et sont opposables, soit à la date qui aura été expressément convenue, soit à défaut à partir du jour qui suivra son dépôt.

## **Article 17. Dénonciation**

Conformément aux dispositions de l'article L.2222-6 du Code du travail, l'Accord peut être dénoncé par l'une ou l'autre des parties signataires ou adhérente, et selon les modalités énoncées ci-après.

La dénonciation est notifiée à chacune des autres parties signataires ou adhérentes et doit donner lieu à dépôt conformément à l'article L. 2231-6 du Code du travail.

La dénonciation prend effet au terme d'un préavis de trois mois (sauf dispositions spécifiques prévues dans chaque chapitre). A cette date, l'Accord dénoncé continue de produire effet conformément aux dispositions légales pendant un an, sauf conclusion et application d'un accord de substitution.

En cas de dénonciation et en l'absence de conclusion d'un nouvel accord, dans le délai requis, l'Accord cessera de produire effet.

h  
PC  
FK

## **Article 18. Dépôt et Publicité**

Le présent accord fera l'objet d'une notification aux organisations syndicales représentatives et d'un dépôt au Greffe du Conseil de Prud'hommes et à la DDTEFP de Paris, dans les formes légales.

Un affichage sur les panneaux de la Direction informera les salariés de sa conclusion et il pourra être consulté sur le site Intranet Rubrique Relations Sociales Onglet Accords.

h  
PC  
FK 

Fait à Paris le 22 novembre 2013

En quatre exemplaires

Pour l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), représentée par  
Monsieur **Jean-Marie Marx**, en sa qualité de Directeur Général

Et:



Pour les Organisations Syndicales Représentatives

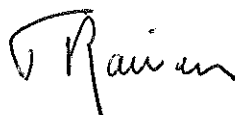
Madame Marie – José BATLLE (SIER - C.F.D.T.)



Monsieur Patrick COCHÉ (C.F.E - C.G.C.)



Monsieur Francis KAIVERS (SFOEC)



## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 - Rappel des dispositions législatives en cours à la date de signature de l'accord sur la retraite progressive

ANNEXE 2 – DIAGNOSTIC

PC  
FK

## ANNEXE 1 – Rappel des dispositions législatives en cours à la date de signature de l'accord sur la retraite progressive

*Le salarié souhaitant poursuivre une activité réduite peut bénéficier de la retraite progressive en remplissant les conditions suivantes :*

- *avoir atteint l'âge légal de départ à la retraite,*
- *justifier d'une durée d'assurance et de périodes reconnues équivalentes d'au moins 150 trimestres,*
- *exercer une activité à temps partiel ;*
- *sous réserve de l'accord de l'employeur d'exercer à temps partiel.*

*Le salarié réunissant ces conditions bénéficie d'une fraction de sa pension de vieillesse et d'une fraction de sa retraite complémentaire cadre ou non cadre.*

*Ce montant varie en fonction de la durée du travail à temps partiel :*

- *30% lorsque la durée du travail à temps partiel se situe entre 60% et 80% de la durée du travail à temps plein.*
- *50% lorsque cette durée se situe entre 40% et 59%*
- *70% lorsque cette durée est inférieure à 40%*

*La retraite progressive est particulièrement intéressante pour ceux qui ne peuvent pas prendre leur retraite à taux plein dès l'âge légal, faute d'avoir engrangé assez de trimestres (ils doivent toutefois avoir validé au moins 150 trimestres).*

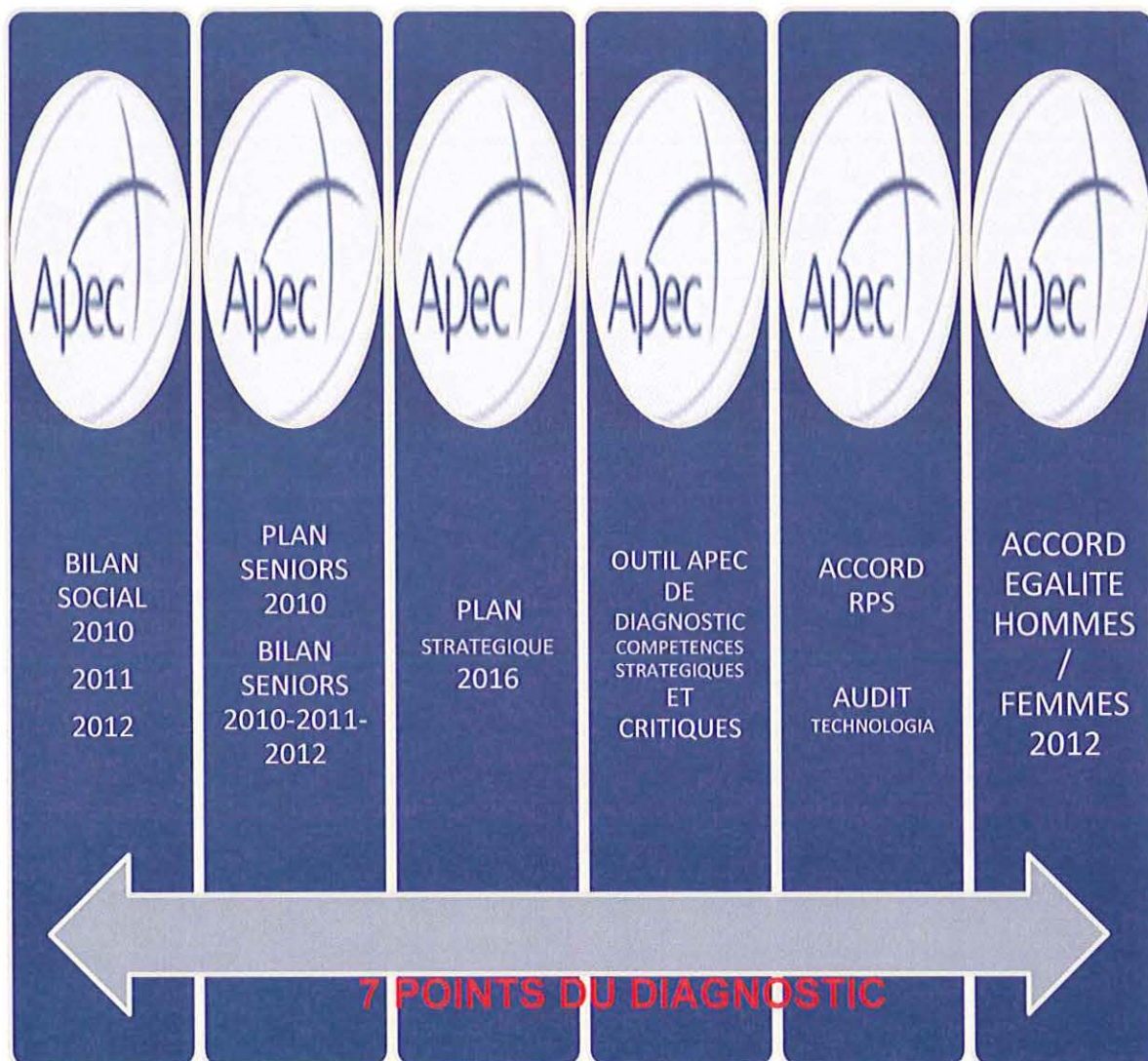
h  
PC  
FK

## DIAGNOSTIC RELATIF AU CONTRAT DE GENERATION

### 1. LA PYRAMIDE DES AGES AU 30 AVRIL 2013

Le présent diagnostic, établi conformément à l'article D 5121-27 du décret, a fait l'objet d'échanges avec les Organisations Syndicales lors des séances du 30 mai (compléter par les dates de réunions de négociation).

Les sources utilisées sont :

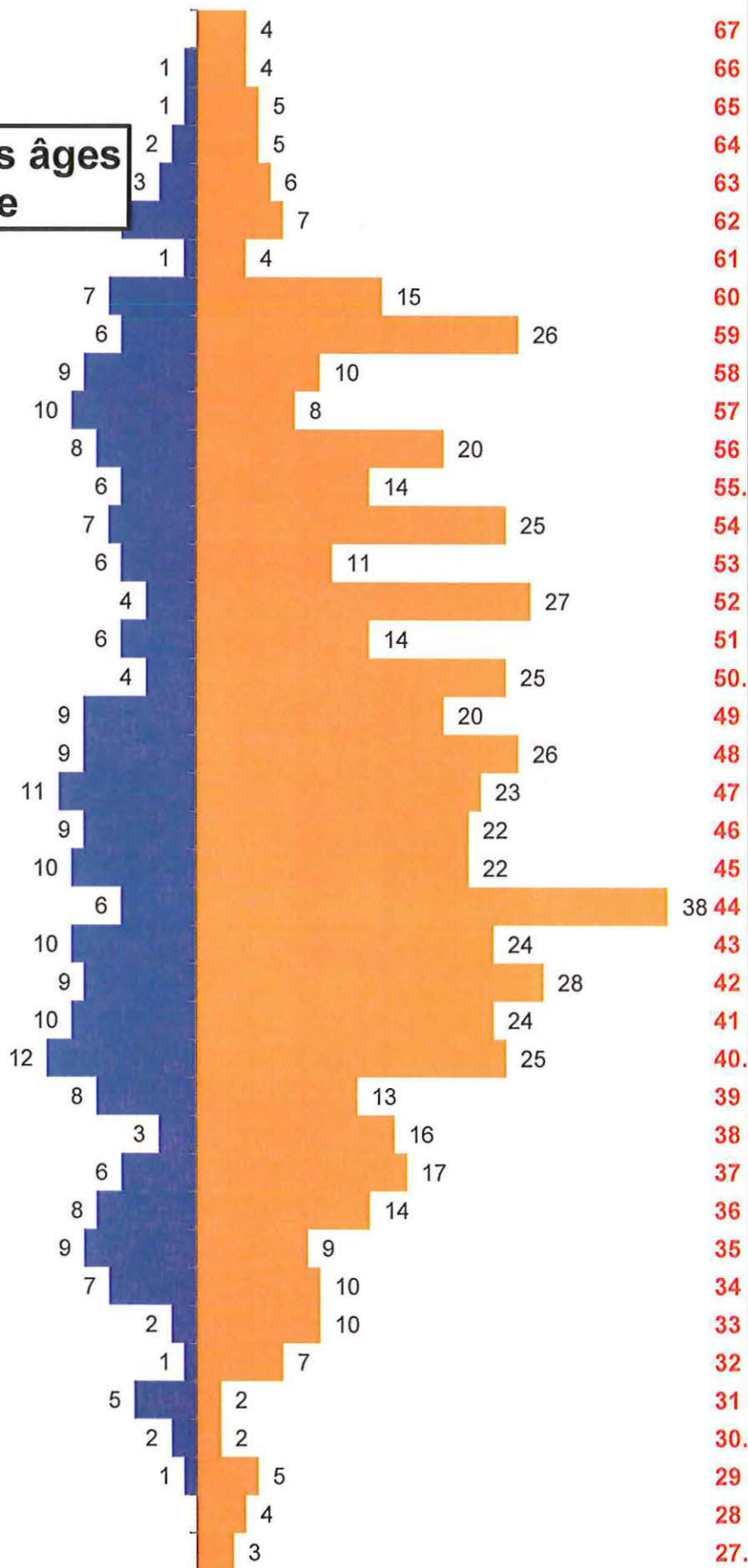


4  
PC  
FK  
B

# Pyramide des âges par sexe

■ Femmes

■ Hommes



Notre pyramide des âges nous enseigne les éléments suivants :

➤ **Caractéristiques :**

- Majorité de salariés âgés (35,70 % des salariés permanents de 50 ans ou plus) ;
- Moyenne d'âge de 46,26 ans ;
- Forte proportion de femmes (72 %).

➤ **Atouts :**

- possibilité de renouvellement au fur et à mesure des départs en retraite.

Cette pyramide illustre notre effort de recrutement il y a 20 ou 30 ans. La pyramide, en forme de champignon, ressemble à une girolle (évasée en haut) : nous bénéficions de latitude pour recruter en raison des départs à la retraite.

La proportion de collaborateurs en âge théorique de départ à la retraite s'accroît au-delà de 62 ans (compte-tenu de la législation en vigueur).

➤ **Objectifs poursuivis :**

- Insérer durablement de jeunes salariés, en respectant davantage l'équilibre femme/homme et la mixité des métiers ce que nous avons déjà prévu dans l'accord Egalité Hommes/Femmes ;
- Maintenir les « Senior » dans leur emploi en mettant en place des dispositifs d'accès à la formation professionnelle à des niveaux au moins équivalents aux niveaux observés pour les autres catégories d'âge, pour permettre aux salariés concernés d'exercer leur métier dans les meilleures conditions.
- Anticiper et mettre en place un dispositif de transmission des savoirs et des pratiques collaboratives qui est un des objectifs du présent accord.

PC  
FK  
BY

## 2. LES CARACTERISTIQUES DES JEUNES ET DES SALARIES AGES

L'Entreprise compte 829 Salariés.

### a) LES CARACTERISTIQUES DES JEUNES A L APEC

#### **13 SALARIES (12F – 1H)**

1,57 % DE L'EFFECTIF TOTAL

< 30 ANS : 13 CDI

93 % FEMMES

TOUS LES SALARIES EN REGION PARISIENNE

ANCIENNETE MOYENNE = 2 ANS

85% A TEMPS PLEIN

- AGE 27 ANS** : 3 PERSONNES - ANCIENNETE MOYENNE 2 ANS  
1 CADRE A TEMPS PLEIN ET 2 EMPLOYES DONT 1 A 0,4.
- AGE 28 ANS** : 4 PERSONNES - ANCIENNETE MOYENNE 1,25 ANS  
2 CADRES ET 2 EMPLOYES – A TEMPS PLEIN
- AGE 29 ANS** : 6 PERSONNES - ANCIENNETE MOYENNE 2,6 ANS  
5 CADRES A TEMPS PLEIN ET 1 EMPLOYE A MI-TEMPS.

### a) **ANALYSE**

Les jeunes sont peu ou pas présents dans l'entreprise.

Les métiers du réseau sont peu ouverts aux jeunes, sauf à considérer que le jeune est âgé de 29 ans (nous avons recruté une consultante mobilité âgée de 28 ans).

Les métiers occupés par les jeunes âgés de moins de 30 ans sont :

h  
PC  
FK

| Catégorie/Emploi                        | Hommes   | Femmes    | Total     |
|-----------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| <b>Cadres</b>                           | <b>1</b> | <b>7</b>  | <b>8</b>  |
| Chef de Projets informatiques           | 1        | 1         | 2         |
| Communication                           |          | 1         | 1         |
| Consultant(e) Conseil Développement     |          | 2         | 2         |
| Etudes et Marketing                     |          | 3         | 3         |
| <b>Employés</b>                         |          | <b>5</b>  | <b>5</b>  |
| Chargé(e) d'Accueil & Relations Clients |          | 4         | 4         |
| Chargé(e) de Gestion Administrative.    |          | 1         | 1         |
| <b>Total général</b>                    | <b>1</b> | <b>12</b> | <b>13</b> |

**b) L'EVOLUTION DES JEUNES POUR LES 3 ANNEES A VENIR**

Sauf nouveaux recrutements, il n'y aura plus de jeunes de moins de 30 ans à l'APEC sous 3 ans.

**c) LE RECOURS A L'ALTERNANCE**

En 2012, 14 conventions ont été signées concernant essentiellement les fonctions supports de notre siège à Brune. L'APEC a également procédé à l'intégration de 4 jeunes en contrats d'apprentissage et de 5 collaborateurs en contrats de professionnalisation.

Par ailleurs, dès 2013, l'APEC a réaffirmé sa volonté de développer les contrats en alternance au sein de l'Association, l'objectif inscrit au plan de formation pluriannuel est de passer de l'effectif en alternance de 1,5% à 4% en 2014, puis à 5% en 2016.

Toutefois, nous ne pourrons pas intégrer systématiquement tous les alternants en poste en CDI.

**d) LES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT EN MATIERE DE JEUNES EN CDI**

Le plan stratégique de l'APEC sur les années à venir est construit sur une hypothèse d'effectif constant.

L'objectif de recrutement de jeunes de moins de 29 ans est fixé dans une fourchette de 10 à 20 % des recrutements en cours sur les trois prochaines années.

h  
PC  
FK  
B

## **b) CARACTERISTIQUES DES SALAIRES « SENIOR »**

### **a) BILAN DU PLAN SENIOR**

**UN PLAN SENIOR A ETE DEPLOYE PAR LA DIRECTION A COMPTER DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010 POUR UNE DUREE DE TROIS ANS.**

**LES DOMAINES D'ACTION CHOISIS ETAIENT :**

- LA COMPETENCES ET QUALIFICATION ;
- L'ANTICIPATION DES EVOLUTIONS DES CARRIERES ;
- LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET TUTORAT ;
- CONDITIONS DE TRAVAIL ET PENIBILITE ;
- AMENAGEMENT DES FINS DE CARRIERE ET TRANSITION.

↳ **Mesures prévues et réalisées :**

| Domaines d'action                                                                                | Mesures prévues        | Mesures mises en œuvre | Population cible                                                                               | Résultats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Domaine 1</b><br><b>Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles</b>            | Entretiens carrière mi | oui                    | Sur les trois années concernées (2010, 2011, 2012) 843 salariés ont été invités à un entretien | 252 salariés ont réalisé cet entretien soit 29.89% de la population invitée<br><br>21 entretiens de suivi ont par ailleurs été réalisés.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Domaine 2</b><br><b>Professionnalisation</b>                                                  | Actions formation de   | oui                    | Salariés de plus de 50 ans                                                                     | Sur 2010, 2011, 2012 ; le nombre d'actions de formations organisées est de :<br>50 à 55 ans : 1 305 actions de formation soit 17,89 % par rapport à l'ensemble des actions de formations<br>55 ans et plus : 1 112 actions de formation soit 14.89 % par rapport à l'ensemble des actions de formations<br>Par ailleurs, 116 salariés ont bénéficié d'un dispositif complémentaire (CIF, DIF, VAE, BDCI) |
| <b>Domaine 3</b><br><b>Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité</b> | Bilan de santé         | oui                    | 175 salariés concernés                                                                         | Tous les salariés ont été conviés à bénéficier de cette mesure.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

h  
PC  
FK  
B

| Domaines d'action                                      | Mesures prévues                                                    | Mesures mises en œuvre                                              | Population cible                                          | Résultats                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Domaine 4<br>Aménagement des fins de carrière          | Réduction du temps de travail                                      | Temps partiel : de 10% à 50 % maxi                                  | Salariés de 55 ans et plus                                | 6 demandes sur les trois années. Toutes les demandes adressées ont eu une réponse positive                                                                                |
|                                                        | Stage de préparation à la retraite par la Mutuelle                 | oui                                                                 | Tous les salariés faisant valoir leur droit à la retraite | 8 salariés ont suivi un stage de préparation à la retraite soit 53,33 % des salariés ayant fait valoir leur droit à la retraite                                           |
| Domaine 5<br>Capitalisation des savoirs et compétences | inventaire et des savoirs stratégiques                             | Inventaire des savoir-faire stratégiques<br>Méthodologie de recueil | 0 collaborateurs seniors contributeurs                    | Non réalisé dans le cadre du plan Senior. Toutefois des travaux ont été effectués dans le cadre de la négociation de la GPEC.                                             |
|                                                        | répertoire des métiers et compétences                              | Non réalisée                                                        |                                                           |                                                                                                                                                                           |
| Domaine 6<br>Développement du tutorat                  | Réseau interne de tuteurs, avec une proportion de salariés >55 ans |                                                                     |                                                           | 11 salariés de 55 ans ou plus ont été missionnés au cours des trois dernières années<br>Par ailleurs, 51 salariés de 45 à 55 ans ont été missionnés pour des parrainages. |
|                                                        | lettre de mission                                                  | Non réalisée                                                        |                                                           |                                                                                                                                                                           |

**b) CARACTERISTIQUES DES SALARIES « SENIOR » (+ 55 ANS) :**

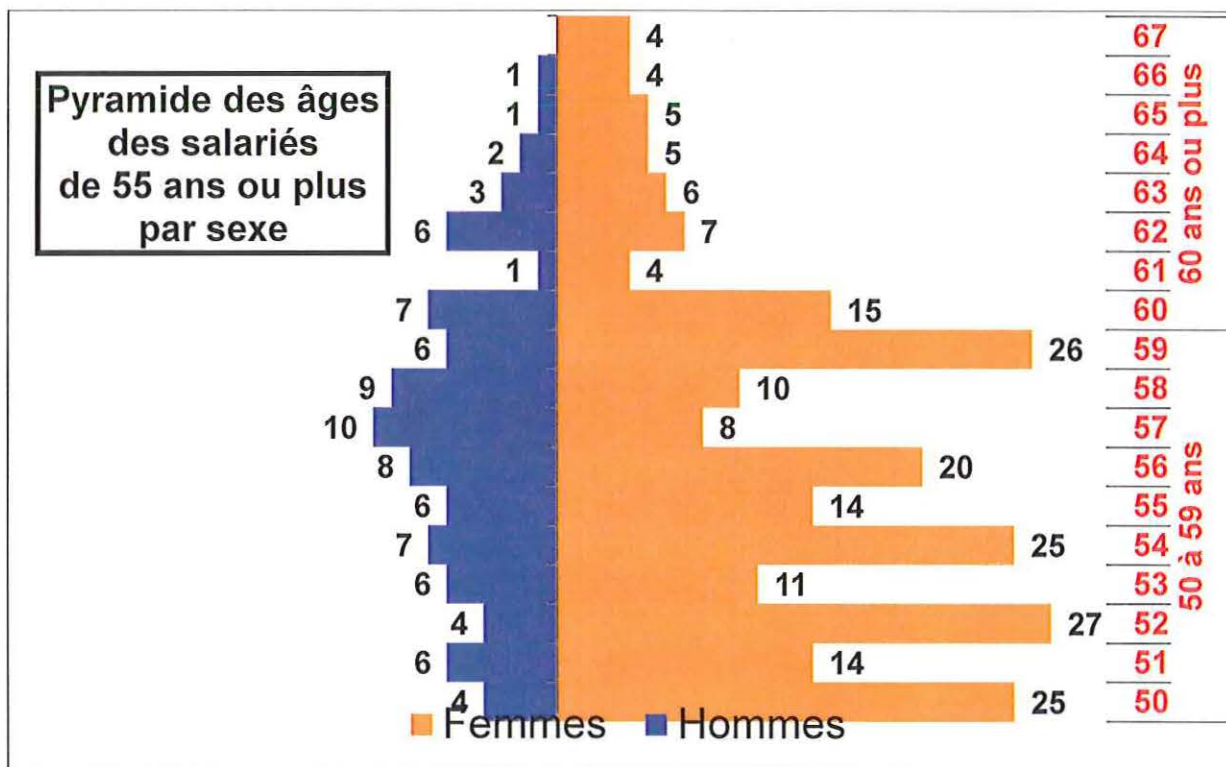
**188 personnes (128 F -60 H)**

|                                                         |
|---------------------------------------------------------|
| 22,70 % de l'Effectif                                   |
| 68 % de Femmes                                          |
| 70% sont Cadres dont 18,79 % manager ou cadre dirigeant |
| 63% sont en IDF (Paris et Grande Couronne)              |
| Age moyen : 59,13 - Ancienneté moyenne : 22,23 ans      |
| 75% à Temps plein                                       |
| 8% à mi-temps                                           |

h  
PC  
FK  
B

Répartition des salariés âgés ;

|               |             |           |           |
|---------------|-------------|-----------|-----------|
| 55 / 57 ans : | 66 Salariés | 24 Hommes | 42 Femmes |
| 58 / 60 ans : | 73 Salariés | 22 Hommes | 51 Femmes |
| 61 / 63 ans : | 27 Salariés | 10 Hommes | 17 Femmes |
| 64 / 67 ans : | 22 Salariés | 4 Hommes  | 18 Femmes |



NOTA BENE : 129 personnes dans la tranche d'âge 50-54 ans

**c) L'EVOLUTION DES SALARIES AGES (DE + 55 ANS) POUR LES 3 ANNEES A VENIR**

Si nous prenons l'effectif au 30 avril 2013 sur les trois prochaines années en effectif constant, nous aurons une progression des effectifs de 55ans et + de :

|                                | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 55 ans et +                    | Total  | Total  | Total  | Total  |
| Effectif général               | 188    | 220    | 237    | 268    |
| Variation Annuelle             |        | 17,02% | 7,73%  | 13,08% |
| Rapport 55 ans et + / Effectif | 22,70% | 26,50% | 28,60% | 32,30% |

Soit une progression de 10 % des effectifs de + 55 ans.

h  
PC  
FK  
17

#### **d) LES PREVISIONS DE DEPART A LA RETRAITE POUR LES 3 ANNEES A VENIR**

L'accès à la retraite est « à la main » des collaborateurs :

- ↳ A partir de 62 ans : le collaborateur qui a le nombre suffisant de trimestres pour liquider sa pension peut en prendre l'initiative, en faisant valoir ces droits à la retraite. (60 ans pour les carrières longues sous certaines conditions)
- ↳ A partir de 67 ans (65 ans pour les salariés nés avant le 1<sup>er</sup> juillet 1951) ; l'employeur peut proposer une mise à la retraite, mais le salarié doit confirmer son assentiment.
- ↳ C'est seulement à partir de 70 ans que l'employeur peut prendre l'initiative unilatérale d'une mise à la retraite

Pour pouvoir appréhender plus précisément les prévisions de départs effectifs à moyen terme, nous proposons de porter conjointement (Direction – organisation syndicales) un questionnaire spécifique auprès des salariés de 60 ans et plus pour :

- ↳ Connaître le moment d'obtention d'une carrière complète par ces collaborateurs (à partir de leur 62<sup>ème</sup> anniversaire)
- ↳ Recueillir leur hypothèse de départ, bien entendu sans engagement de leur part,
- ↳ Connaître leur intérêt pour une implication particulière en matière de transmission des savoirs faire métiers, notamment auprès des jeunes intégrés (tutorat, parrainage, formateurs internes, etc...)

A ce jour, en prenant l'hypothèse d'un départ à la retraite à 65 ans pour les salariés nés avant le 1<sup>er</sup> juillet 1951 et 67 ans pour les autres au 31/12/2016, 44 salariés pourraient faire valoir leur droit à la retraite si leur nombre de trimestres requis est atteint soit 23% de l'effectif.

Lors de la séance de négociation du 30 mai 2013, il a été décidé avec les Organisations Syndicales Représentatives d'adresser un questionnaire aux salariés âgés de 60 ans ou plus, ayant pour objet notamment d'interroger les salariés sur leurs prévisions de départ en retraite, leur souhait de travailler à temps partiel ou de s'investir dans le tutorat.

Après avoir recueilli l'assentiment des Organisations Syndicales sur le texte du questionnaire et de la lettre d'accompagnement, la Direction les a adressés à 61 personnes le 14 juin (avec un rappel le 20 juin). 29 salariés ont répondu soit 47,51 % de réponses.

A la date du 12 juillet, ci-dessous la synthèse des réponses reçues :

PC  
FK  
B

| Pensez-vous faire valoir vos droits à la retraite |     | Si non Quelle raison  |                                | Seriez-vous intéressé(e) par une diminution de votre temps de travail |     | Type de réduction |                      | Tutorat |     |
|---------------------------------------------------|-----|-----------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|-------------------|----------------------|---------|-----|
| Oui                                               | Non | Carrière insuffisante | Désir de prolonger sa carrière | Oui                                                                   | Non | Temps partiel     | Retraite progressive | Oui     | Non |
| 5                                                 | 27  | 16                    | 12                             | 12                                                                    | 9   | 7                 | 7                    | 17      | 4   |
| 8%                                                | 44% | 26%                   | 20%                            | 20%                                                                   | 15% | 11%               | 11%                  | 28%     | 7%  |

Les résultats de ce sondage ne nous permettent pas d'anticiper les départs en retraite des salariés.

Nous notons un intérêt pour deux points : le tutorat, et le temps partiel.

#### e) LES COMPETENCES CLES

Il s'agit des compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise, et dont la perte pourrait fragiliser le bon fonctionnement ou la compétitivité de l'APEC (cf. circulaire DGEFP/DGT n°2013-07 du 15 mai relative au contrat de génération – page 37).

Pour mémoire, les huit compétences clés telles que définies par l'Union Européenne :

- communication dans la langue maternelle ;
- communication dans des langues étrangères ;
- compétence en mathématiques et compétences de base en sciences et technologies ;
- compétence numérique ;
- apprendre à apprendre ;
- compétences sociales et civiques ;
- esprit d'initiative et d'entreprise ;
- sensibilité et expression culturelles.

Dans le cadre de la présente négociation, nous proposons de définir les « compétences clés » comme « les compétences stratégiques », essentielles à l'utilité de l'activité de l'APEC et à sa performance.

RC  
FK

La compétence stratégique s'avère critique si :

- elle est rare (maîtrisée par un petit nombre de collaborateurs, voire insuffisamment maîtrisée) ;
- et si elle se révèle difficile à acquérir soit en interne (professionnalisation longue), soit à l'externe (en tension / carence sur le marché de l'emploi).

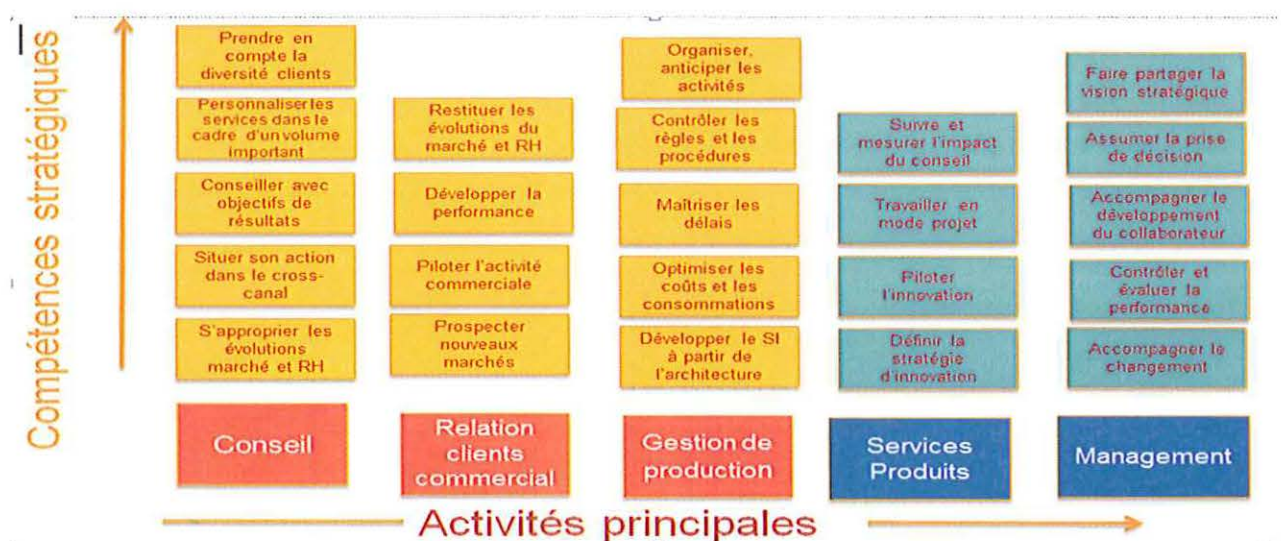
Le Comité de Direction de l'APEC a fait le diagnostic des points de vigilance sur les compétences stratégiques détenues par les salariés d'un point de vue collectif.

A cet effet, le Comité de Direction a utilisé l'outil logiciel Enjeux et Compétences avec l'assistance de Madame Christine Le Naour.

L'outil logiciel Enjeux et Compétences présente 12 domaines de compétence issus des 19 référentiels métiers et compétences publiés à ce jour par l'APEC, à savoir :

1. Marketing : l'offre, produits, le marketing ;
2. Stratégie : la stratégie de l'entreprise, les investissements ;
3. Innovation : l'innovation et les projets de développement ;
4. Leadership : le leadership, la prise de décisions, la gouvernance ;
5. Commercial : les ventes, le commercial, la relation client ;
6. Organisation : l'organisation, la gestion,
7. Production : la production, les processus, le pilotage de l'activité ;
8. Technologies : les technologies, l'expertise technique ;
9. Communication : la communication, le conseil, le réseau ;
10. GRH : la gestion des ressources humaines ;
11. Management : le management, l'animation des équipes ;
12. Performance : la professionnalisation, la collaboration, la performance.

Il ressort de ce diagnostic que nos points de vigilance sur les compétences clés sont les suivants :



PCN  
FK

**Récapitulatif des emplois types occupés par les salariés de 55 ans ou plus à l'APEC**

| Catégories    | Répartition<br>Catégories | Emploi type ou emploi                          | Hommes | Femmes | Total<br>général |
|---------------|---------------------------|------------------------------------------------|--------|--------|------------------|
| CADRES        |                           | Cadre Dirigeant                                | 4      | 1      | 5                |
|               |                           | Manager                                        | 11     | 9      | 20               |
|               |                           | Assistance Informatique                        | 1      |        | 1                |
|               |                           | Assistant(e) de Direction                      |        | 1      | 1                |
|               |                           | Chef de Projets informatiques                  |        | 1      | 1                |
|               |                           | Consultant(e) Chargé(e) d'Affaires             | 3      | 4      | 7                |
|               |                           | Consultant(e) Mobilité                         | 27     | 52     | 79               |
|               |                           | Consultant(e) Coordinateur                     | 4      | 1      | 5                |
|               | Cadre                     | Développement des Applications                 | 2      | 1      | 3                |
|               |                           | Etudes et Marketing                            |        | 6      | 6                |
|               |                           | Juridique                                      |        | 1      | 1                |
|               |                           | Responsable des Activités Produits<br>Editions | 1      |        | 1                |
|               |                           | Ressources Humaines                            | 1      |        | 1                |
|               |                           | Système/Bases de Données/Réseaux<br>Sécurité   | 2      |        | 2                |
|               |                           | Total Cadre                                    | 41     | 67     | 108              |
|               | Total Général des Cadres  |                                                |        | 56     | 77               |
| Am            |                           | Assistance Informatique                        | 1      |        | 1                |
|               |                           | Assistant(e) de Direction                      |        | 5      | 5                |
|               | Am                        | Chargé(e) d'Accueil & Relations Clients        |        | 6      | 6                |
|               |                           | Chargé(e) de Gestion Administrative.           |        | 4      | 4                |
|               |                           | Conseiller Mobilité                            | 1      | 13     | 14               |
|               |                           | Total Am                                       | 2      | 28     | 30               |
| Employé       |                           | Chargé(e) d'Accueil & Relations Clients        |        | 20     | 20               |
|               | Employé                   | Chargé(e) Gestion - Comptabilité -<br>Finances |        | 1      | 1                |
|               |                           | Employé(e) Administratif (ve).                 | 2      | 2      | 4                |
|               |                           | Total Employés                                 | 2      | 23     | 25               |
| Total général |                           |                                                | 60     | 128    | 188              |

PC  
FK

Par rapport aux 188 salariés de 55 ans ou plus

- 77 % des salariés sont dans le réseau :
  - 132 salariés services aux cadres
  - 13 salariés services aux entreprises
- 25 salariés sont Cadres dirigeants (5) ou Managers (10 clients externes, 10 clients internes)
- 79 salariés occupent un emploi de consultants mobilité
- 7 salariés occupent un emploi de consultant Chargés d'affaires (6 Promoteurs, 1 Ingénieur d'affaires)
- 14 salariés occupent un emploi de conseillers mobilité
- 33 salariés occupent un poste de chargé(e)s de relations client ou administratifs

#### **f) LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES AGES**

##### **Pénibilité**

L'APEC n'est pas confrontée aux facteurs de pénibilité tels que définis par la loi. (Article L. 4121-3-1).

La notion de pénibilité est caractérisée par une exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé.

Ces facteurs sont liés à des contraintes physiques marquées, un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail.

##### Facteurs de pénibilité au travail: (article D4121-5 du Code du travail)

- 1- Contraintes physiques marquées
  - Manutentions manuelles de charges (article R. 4541-2)
  - Postures pénibles définies comme positions forcées des articulations
  - Vibrations mécaniques (article R. 4441-1)
- 2- Environnement physique agressif
  - Agents chimiques dangereux (articles R. 4412-3 et R. 4412-60), y compris les poussières et les fumées
  - Activités exercées en milieu hyperbare (article R. 4461-1)
  - Bruit (article R. 4431-1)
  - Températures extrêmes
- 3- Rythmes de travail
  - Travail de nuit dans certaines conditions (articles L. 3122-29 à L. 3122-31)
  - Travail en équipes successives alternantes

PC  
FK

Travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence contrainte, imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce, avec un temps de cycle défini.

S'agissant plus particulièrement des RPS (Risques Psychosociaux), un accord sur la prévention des RPS a été signé.

## Temps partiel

Les salariés de 55 ans ou plus représentent 25 % des temps partiels.

| Catégorie     | Age             | Hommes | Femmes | TOTAL GENERAL |
|---------------|-----------------|--------|--------|---------------|
| Cadre         | 55 ans à 59 ans | 4      | 16     | 20            |
|               | 60 ans ou plus  | 1      | 6      | 7             |
| Total Cadre   |                 | 5      | 22     | 27            |
| Am            | 55 ans à 59 ans |        | 3      | 3             |
|               | 60 ans ou plus  |        | 3      | 3             |
| Total Am      |                 |        | 6      | 6             |
| Employé       | 55 ans à 59 ans |        | 10     | 10            |
|               | 60 ans ou plus  |        | 3      | 3             |
| Total Employé |                 |        | 13     | 13            |
| Total général |                 | 5      | 41     | 46            |

## Congés

Les salariés âgés bénéficient également automatiquement d'un congé dit « congé sénior » :

- ↳ 1 jour pour les salariés entre 50-54 ans ;
- ↳ 2 jours pour les salariés entre 55-59 ans ;
- ↳ 3 jours à partir de 60 ans.

Pch  
FK  
B

## Organisation

Les locaux de l'APEC sont aménagés en préservant des lieux d'échange et de convivialité, et tous les collaborateurs sont équipés de sièges ergonomiques.

## Perspectives de recrutement des salariés « Senior »

Compte tenu de la structure de la pyramide des âges à l'APEC, la Direction propose aux organisations syndicales de cibler des recrutements de seniors de plus de 45 ans, avec un volume plancher de 10% des départs à la retraite sur trois années.

### g) LES METIERS DANS LESQUELS LA PROPORTION DE FEMMES ET D'HOMMES EST DESEQUILIBREE

CF – Accord égalité hommes-femmes

Pour mémoire, un déséquilibre important est observé dans la population des Consultants Mobilité, un objectif de recrutement de Consultants Mobilité Homme a été fixé dans le cadre de l'accord (1 homme pour trois femmes).

Un déséquilibre important a été également constaté en informatique, avec un objectif de recrutement d'une femme pour trois hommes.

### h) SITUATION DES SALAIRES HANDICAPES [POINT NON VISE PAR LE DECRET]

Nous devons compter au minimum 6 % de personnes handicapées dans notre effectif.

Soit pour cette année selon l'effectif CDI environ  $829 \times 6\% = 49$  salariés.

|                     | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------|------|------|------|
| Nombre d'handicapés | 11   | 17   | 24   |

Soit 49 % de notre obligation.

**FIN DU DOCUMENT**

PC h  
FK  
B