

RETRAITE  
Maintenir.  
les seniors  
en activité:  
c'est  
possible !

## **Les Cahiers de La Mondiale**

N° 1

*Devoir de cotiser, droit de savoir*

N° 2

*La voie allemande, modèle pour la France ?*

N° 3

*À quand la parité hommes-femmes ?*

N° 4

*Un vent de réformes souffle sur l'Europe*

N° 5

*Réforme des retraites : visite guidée*

N° 6

*Racheter des trimestres :  
pourquoi, combien, comment ?*

Pour plus d'informations, retrouvez-nous sur :  
[www.lamondiale.com](http://www.lamondiale.com)

Direction de la communication :  
Philippe Fruleux  
Tél. : 01 44 94 67 45

Conception et réalisation :  
Les Éditions Textuel  
48, rue Vivienne  
75002 Paris  
[www.editionstextuel.com](http://www.editionstextuel.com)

RETRAITE

# Maintenir. les seniors en activité: c'est possible !

ANDRÉ RENAUDIN  
*Directeur général du Groupe La Mondiale*





## Sommaire

<b>Prologue</b> .....	7
<b>L'état des lieux</b> .....	11
- Les données clés .....	12
- Préalables pour une politique .....	15
- Le comportement des acteurs .....	21
- Vous avez dit « stratégique »? .....	24
<b>Des solutions existent</b> .....	27
- La loi Fillon du 21 août 2003 .....	29
- Le plan seniors 2006-2010 .....	33
<b>Les choix de La Mondiale</b> .....	39
- Un plan pour les seniors dès 2005 ..	40
- Ce que La Mondiale propose .....	42
- Conclusion .....	48
<b>Annexes</b> .....	51
- Les bonnes pratiques dans les pays de l'OCDE .....	52
- Repères bibliographiques .....	54



## **Prologue**

Nous souhaitons tous cesser de travailler le plus tôt possible pour profiter d'une vie qu'on nous promet longue et en bonne santé. C'est une aspiration légitime. Mais nous n'aurons pas les moyens de financer des retraites sur une période d'inactivité qui ne cesse de s'allonger. C'est évident. Partant de là, il faut choisir.

Écartons l'éventualité d'une nouvelle hausse des cotisations. L'alternative est la suivante : ou bien le montant des pensions diminuera, ou bien la durée d'activité augmentera. Personne ne souhaitant ou ne pouvant réduire son train de vie au-delà d'un certain seuil, il faudra nécessairement augmenter la quantité de travail pour maintenir le niveau des retraites.

On peut naturellement espérer que le recul du chômage se traduise demain par une intégration plus précoce des jeunes qui entrent actuellement à près de 22 ans en moyenne sur le marché du travail. Mais cela ne suffira pas, notamment parce que les jeunes occupent dans leur grande majorité des postes « précaires », avec des niveaux de rémunération qui ne permettront pas de contribuer au financement des retraites à la hauteur des besoins de leurs aînés. **Il faut donc impérativement que davantage de seniors acceptent et puissent dès à présent travailler plus longtemps.** L'hypothèse n'a rien d'incongru. « *L'amélioration du taux d'emploi des seniors, expliquait Raphaël Hadas-Lebel, président du Conseil d'orientation des retraites, le 5 avril dernier, contribuerait à la croissance du pays, au financement des régimes sociaux, à la transmission des savoirs dans l'entreprise et plus simplement au maintien du moral des seniors.* »

Ce maintien dans l'emploi des seniors n'est pas dans l'air du temps. En tout cas, un important décalage subsiste entre ce dis-

cours et la pratique. Alors que la réforme Fillon de 2003 sur les retraites comportait des mesures de nature à favoriser le maintien dans l'emploi des seniors et que des dispositions ont été prises en 2006 pour rendre encore plus attractives les mesures de 2003, force est de constater que les Français se saisissent de toutes les occasions pour cesser leur activité le plus tôt possible. Comment inverser la tendance ? En responsabilisant les acteurs (employeurs et salariés), en encourageant le management par les compétences, en développant des systèmes de formation réellement individualisés et, enfin, en levant tous les obstacles au travail après 60 ans.

Parce que les comptes des régimes de retraite se sont à nouveau dégradés, parce que la réforme Fillon a programmé un rendez-vous en 2008, la question de l'emploi des seniors est au cœur du débat. Le gouvernement en a fait quant à lui une priorité.



# L'état des lieux

Maintenir les seniors en activité : c'est possible !

## Les données clés

- **Le Conseil d'orientation des retraites.**

Selon lui, l'allongement de la durée de cotisation inscrit dans la réforme Fillon de 2003 ne s'est pas traduit par un décalage de même ampleur de l'âge effectif moyen de départ à la retraite. Cet âge a reculé de seulement 0,2 an dans le privé et de 1,5 an dans le public.

- **La Commission des comptes de la Sécurité sociale (juillet 2007).**

Ses chiffres révèlent que le nombre des départs en retraite a grimpé de 640 000 en 2005 à 710 000 en 2006, soit une progression de + 12 %. Et l'on attend un chiffre de 740 000 en 2007. Par ailleurs, les départs anticipés ont augmenté de + 5,9% en 2006 pour atteindre 108 000 sur l'année contre 102 000 un an plus tôt. En 2007, la tendance s'est encore accentuée et le cap des 400 000 départs anticipés entre janvier 2004 et juin 2007 a été franchi.

- **Le Plan national d'action concerté pour les seniors.**

Les mesures arrêtées en

juin 2006 qui visaient à encourager la poursuite d'activité n'ont produit aucun effet. Ainsi, alors qu'il était destiné aux personnes âgées de 57,5 ans, le fameux CDD senior d'une durée de 18 mois reconductible une fois n'a bénéficié à personne, et la surcote, même renforcée, n'attire pas.

**Six seniors de 50 à 64 ans  
sur dix sont actifs...**

Selon les données 2007 du ministère de l'Emploi (*Dares, Premières synthèses, février 2007*), en 2005, six seniors de 50 à 64 ans sur dix étaient actifs, 55 % d'entre eux étant en emploi et 4 % au chômage. 85 % des hommes et des femmes sont actifs entre 50 et 54 ans, les femmes quinquagénaires étant de plus en plus présentes sur le marché du travail en partie parce que leur taux d'activité ne cesse d'augmenter. Enfin, si 61 % des seniors entre 55 et 59 ans travaillent, en revanche, ils ne sont plus que 17 % entre 60 et 64 ans. Il faut noter que, bénéficiant de mesures de préretraite et de dispense de recherche d'emploi lorsqu'ils sont en difficulté sur le marché du travail, les

seniors sont moins touchés par le chômage que les plus jeunes. Ils travaillent plus souvent dans la fonction publique ou comme travailleurs indépendants. Les seniors occupent moins fréquemment que les salariés plus jeunes des emplois temporaires, en intérim ou en contrat à durée déterminée.

**... mais les écarts se creusent  
entre les catégories sociales**

*Taux d'emploi des 55-64 ans en France  
en 2005 selon la catégorie sociale  
actuelle ou précédente*

	<b>55-59 ans</b>	<b>60-64 ans</b>	<b>55-64 ans</b>
Agriculteurs, artisans, petits commerçants	71,5	26,1	52,8
Cadres	72,6	22,7	52,6
Professions intermédiaires	52,8	9,5	36,0
Employés	52,5	13,4	37,3
Ouvriers	43,5	7,0	29,1
<b>Ensemble</b> (y compris inactifs)	<b>54,0</b>	<b>13,5</b>	<b>37,8</b>

*Lecture : en 2005, 71,5 % des agriculteurs, artisans ou petits commerçants âgés de 55 à 59 ans sont en emploi.  
Insee, enquêtes Emploi, calculs Centre d'analyse stratégique.*

## Préalables pour une politique

Quelles décisions prendre en France pour inverser une tendance dévastatrice pour l'avenir des régimes de retraite? Pourquoi tant de français cessent-ils leur travail aujourd'hui avant l'âge de 60 ans? À quelles conditions prolongeraient-ils leur activité? Dans quel type d'emploi? Quels efforts les employeurs sont-ils disposés à consentir? Les enquêtes existantes permettent de dresser un constat qu'il faut approfondir pour anticiper l'évolution des comportements et des attentes, et imaginer les systèmes de formation et de management adéquats. Seule cette connaissance permettra d'apporter des réponses adaptées au problème posé.

**L'Insee.** L'Institut vient d'apporter un éclairage nouveau sur ces questions d'emploi des seniors (« Les effets à rebours de l'âge de la retraite sur le taux d'emploi des seniors », *Économie et statistique*, n° 397, 23 février 2007). Cherchant à connaître les motivations des travailleurs âgés qui choisissent de

se retirer précocement du marché du travail, l'Insee démontre qu'une partie du problème vient du fait que « *la fin de vie active crée en elle-même un horizon court, rendant tout investissement non rentable [...] Quelle incitation a une entreprise ou un travailleur pour engager une formation coûteuse lorsque la retraite se profile de façon certaine à l'horizon? Quelle incitation existe-t-il à rechercher un travail, si l'on sait que le niveau de la pension sera similaire, que l'on retrouve un emploi ou que l'on reste en inactivité? Comment imaginer que les entreprises avec un horizon si court vont rechercher un travailleur âgé et accepter des coûts de recherche qu'elles n'auront pas le temps de rentabiliser? [...]*

*Il nous semble bien que l'âge de la retraite, en déterminant l'horizon de fin de vie active, influe sur le taux d'emploi des seniors non encore éligible au système de retraite [...] Une réforme des retraites qui introduirait de fortes incitations à travailler plus longtemps, et qui irait bien au-delà des 3 % de pension supplémentaire par année de report au-delà du taux plein, produirait ainsi un double dividende. D'abord elle inci-*

*terait à travailler au-delà de l'année du taux plein mais elle fournirait aussi un puissant motif pour être encore en emploi pour profiter de ces surcotes ».*

En abordant la question de l'horizon des retraites, l'Insee pose implicitement une question taboue en France : celle de l'âge légal de la retraite. En d'autres termes, alors que l'Espagne songe à porter l'âge de la retraite de 65 à 70 ans et que l'Allemagne et le Royaume-Uni ont pris la décision de relever l'âge de la retraite à 67 ans dans un cas et à 68 ans dans l'autre, dans des contextes démographiques très différents, la France a choisi pour le moment de ne pas entrer dans ce débat.

**Le Centre d'analyse économique.** Il a dressé la « cartographie par métier de l'emploi des seniors en France » (Note de veille n° 2, 15 janvier 2007). Après avoir confirmé que « les âges de départ varient fortement selon les métiers », il relève que « des marges de manœuvre pour augmenter les taux

*d'emploi des seniors sont différentes selon les besoins des entreprises et les problèmes de santé ».*

Trois cas de figure sont à distinguer :

- dans les métiers où le nombre de postes à pourvoir sera faible (25 % des quinquagénaires sont dans ce cas), *« les employeurs ont peu intérêt à maintenir les seniors en poste alors qu'ils occupent des métiers dont les effectifs sont en nette diminution. Les possibilités de maintien dans l'emploi sont plus à rechercher du côté des reconversions en deuxième partie de carrière »*;
- dans les familles professionnelles où la demande de travail est dynamique, mais où les sorties pour raison de santé sont fréquentes (30 % des quinquagénaires), *« les solutions du maintien dans l'emploi passent par une amélioration des conditions de travail et par la modification des organisations de travail »*;
- dans les métiers qui ne semblent pas nécessiter un aménagement lourd du poste de travail en fin de carrière et où le nombre de postes à pourvoir peut inciter

**l'employeur à garder plus longtemps ses salariés, « on peut faire l'hypothèse que les incitations financières à prolonger l'activité seront les plus efficaces ».**

**Au total, « les mesures visant à inciter les personnes à retarder l'âge de liquidation de leur pension ne sont réellement efficaces pour augmenter les taux d'emploi que pour les métiers qui combinent une demande de travail dynamique de la part des entreprises et des conditions qui n'interdisent pas le maintien en emploi. Pour les autres métiers, des mesures purement individuelles risqueraient de conduire à reporter sur les autres régimes de protection sociale (assurance chômage, invalidité) ce qui serait gagné par les régimes de retraite. Dans ce cas, une mise en œuvre de mesures visant à améliorer les conditions de travail à tous les âges et à promouvoir une meilleure gestion anticipée des âges afin d'éviter les risques d'exclusion de l'emploi en seconde partie de carrière paraît nécessaire ».**

## **Mobiliser les observatoires des métiers**

Les observatoires des métiers qui se sont mis en place, en particulier ceux de la banque et de l'assurance, doivent naturellement s'impliquer aussi dans ces recherches. L'Association française des banques, par exemple, qui veut aboutir cet automne dans sa négociation sur le maintien des seniors dans leur emploi, s'est assurée les services de l'association d'experts Entreprise & Personnel pour conduire une étude quantitative et qualitative sur les seniors. Dans cette profession, explique Jean-Claude Guéry, directeur des affaires sociales, où le tiers des 380 000 salariés a plus de 50 ans, l'objectif est de parvenir à un taux d'emploi des seniors d'au moins 50 %. Pour y parvenir, la profession veut mettre en place des indicateurs lui permettant de suivre les conditions d'embauche, de formation, de carrière et de sortie du personnel ainsi qu'une politique proactive de bilans de compétence et de formation à destination des seniors.

## **Le comportement des acteurs**

**L'État.** Dans ses régimes spéciaux – entreprises publiques et fonctions publiques d'État et hospitalière –, en dépit de l'allongement de l'espérance de vie, les agents continuent en effet de partir en retraite avec des droits pleins à 55 ans, 50 ans, voire sans condition d'âge avec 15 années de service. En matière d'emploi des travailleurs âgés, l'État n'a-t-il pas donné jusqu'ici un mauvais exemple ? La réforme des régimes spéciaux étant programmée, l'occasion se présente d'harmoniser les modalités de revalorisation des pensions, les dispositifs de surcote/décote et les durées d'assurance.

**Les Français.** Ils ont pris l'habitude depuis près de trente ans, notamment avec les mutations industrielles, de devancer l'âge de départ en retraite. Au début des années 2000, plusieurs rapports ont souligné une coïncidence fâcheuse entre le tour de vis donné par le gouvernement sur la

réglementation sur les préretraites et l'envolée des arrêts de travail de longue durée à partir de 55 ans. Autres temps, autres mœurs. Le 4 juillet dernier, Éric Woerth, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, indiquait : « On ne peut accepter que sur la base d'une simple déclaration de deux témoins puissent s'ouvrir des droits qui sont financés par la collectivité. » Et d'ajouter que « pour 1 euro régularisé, le régime général verse ensuite un supplément de prestation de plus de 27 euros ». Le laxisme du dispositif de régularisation d'arriérés de cotisations a conduit entre janvier 2004 et avril 2007 à 90 000 régularisations représentant un coût de 456 millions d'euros en 2006, dont 413 millions d'euros pour les retraites anticipées en 2007. Et plus la durée d'assurance va s'allonger, plus le risque de dérive va s'accroître. Il y aurait sans doute lieu de resserrer ce dispositif législatif.

De la même façon, la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) confirme que le dispositif des rachats de trimestres a été

utilisé par les assurés au moins autant pour partir plus tôt en retraite que pour améliorer le niveau de leurs droits.

**Les entreprises.** Le maintien des seniors dans l'entreprise relève encore très largement du vœu pieux ; les grandes entreprises investissent déjà massivement dans l'adaptation des postes de travail dès l'âge de 45 ans et n'ont donc objectivement pas pour première priorité de prolonger dans leur emploi des salariés qui arrivent à 60 ans. Par ailleurs, les dispositifs actuels que sont le CDD seniors, la retraite progressive ou le cumul emploi-retraite leur paraissent encore « trop compliqués, trop chers ». Pour preuve, le refus des employeurs, dès 2003, de retarder l'âge des mises en retraite d'office ; refus confirmé lors de la discussion du projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2007. Au total, force est de constater qu'une poignée seulement d'entreprises se sont risquées à des expériences de maintien des seniors en emploi après 60 ans. Avec plus ou moins de succès.

## **Vous avez dit « stratégique » ?**

À ce stade, un premier diagnostic sur la question de l'emploi des seniors peut être établi : si la connaissance des motivations des différents acteurs – État, actifs, entreprises – s'améliore, le plus difficile est de conduire le changement, de peser sur les comportements pour les modifier.

Depuis 1998, le Conseil d'orientation des retraites ne cesse de le marteler : *« La question du taux d'emploi, des seniors en particulier, est stratégique pour l'avenir des régimes de retraite. Les simulations mettent une nouvelle fois en évidence le rôle crucial de l'emploi des seniors pour assurer l'efficacité des mesures, actuelles ou futures, relatives à la durée d'assurance. Il importe dès lors de faire preuve sur ce point de cohérence dans les décisions prises ou à prendre. »*

Cet enjeu est d'autant plus « stratégique » que la France et ses partenaires européens de l'Europe des Quinze ont pris l'engagement, aux sommets de Lisbonne en 2000

puis de Stockholm en 2001, de faire en sorte que le taux d'activité des 55-64 ans soit porté à 50 % en 2010. On en est très loin en France (37,8 %), mais aussi en Italie, au Luxembourg et surtout en Belgique (22 %). D'autres pays ont déjà atteint l'objectif : Suède, Danemark, Royaume-Uni, Finlande, Portugal, au prix, comme en Finlande, d'une politique très volontariste (Annexe 1). On ajoutera qu'au sommet de Barcelone les Quinze se sont fixé pour objectif de parvenir, d'ici à 2010, à repousser l'âge moyen de la retraite à 63 ans dans l'Union européenne contre 58 ans en 2003, soit une progression de cinq ans en sept ans. Les conclusions de ce même sommet préconisaient des « *formules de retraite graduelle* » et « *la garantie d'un réel accès à la formation tout au long de la vie* ». Enfin, les Quinze écrivaient que « *les incitations à une retraite anticipée pour les personnes et l'introduction de plans de retraite anticipée par les entreprises devraient être découragées* ».



# Les solutions existent

Maintenir les seniors en activité : c'est possible !

« Comment assurer la pérennité du système de retraite français par l'allongement de la vie active lorsque moins d'un salarié sur deux parvient aujourd'hui à prendre sa retraite sans passer préalablement par l'inactivité ou le chômage ? » C'est la question à laquelle s'est trouvé confronté François Fillon, ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, quand il a conçu sa réforme des retraites (loi du 21 août 2003). C'est la même question à laquelle se trouve confronté François Fillon, Premier ministre, et à laquelle il a commencé à apporter un début de réponse dans son discours de politique générale, rappelant aux entreprises que si elles ne changeaient pas de comportement sur les seniors, on n'éviterait pas un relèvement de cotisations. Mais, s'adressant aux administrations, le chef du gouvernement a précisé que « *l'État donnera l'exemple* » en supprimant un certain nombre de discriminations par l'âge qui subsistent dans la fonction publique et en ouvrant plus largement cette dernière à des salariés du privé. Au-delà de mesures ponctuelles, il appartiendra bien sûr à la puissance publique,

dans le cadre du rendez-vous de 2008 sur les retraites, de poursuivre l'alignement engagé en 2003 du secteur public sur le privé.

À côté de ces mesures « d'ordre public », de très nombreuses dispositions ont été prises aussi bien dans la réforme Fillon de 2003 que dans le plan seniors de Gérard Larcher en 2006 pour enrayer le dérapage auquel on assiste aujourd'hui.

### ***La loi du 21 août 2003***

Rendre les conditions de départ en retraite plus souples et mieux adaptées aux aspirations de chacun, tel était l'un des objectifs de la réforme Fillon. Six mesures devaient notamment y contribuer :

- institution d'une « surcote » à partir de 60 ans permettant de majorer la pension de 3 % par an ;
- mesure d'encouragement pour le cumul emploi-retraite, les retraités pouvant cumuler leur pension avec des revenus d'activité dans la limite du dernier salaire ;
- suppression du dispositif de préretraite progressive ;

- renchérissement du coût des préretraites d'entreprise avec l'institution d'une contribution de 23,85 % à la charge de l'employeur ;
- report de 60 à 65 ans de l'âge de mise à la retraite d'office, sauf dérogation permise par un accord de branche étendu prévoyant des contreparties en terme d'emploi ou de formation, ou sauf si antérieurement à la nouvelle loi le salarié bénéficie d'une préretraite ;
- aménagement de l'amendement Delalande : le licenciement d'un salarié licencié alors qu'il avait plus de 45 ans (50 ans dans la législation antérieure) ne donnant plus lieu au versement de plusieurs mois de salaire au régime de l'assurance chômage.

Quel a été l'impact de ces premières mesures ? D'abord, l'amélioration de la situation économique n'a pas été suffisante pour créer un environnement plus favorable à l'emploi. Moyennant quoi, aucune pénurie de main-d'œuvre n'est apparue qui aurait incité les

employeurs à retenir par la manche leur personnel expérimenté.

Ensuite, pour un certain nombre de motifs politiques, le gouvernement a adressé aux Français des signaux contradictoires. L'aménagement de la décote (taux ramené de 10 % par an à 5 %) rend moins dissuasif le départ en retraite sans disposer des trimestres assurant la retraite au taux plein; d'autre part, alors que le gouvernement s'efforce de convaincre les seniors de prolonger leur activité, il permet par ailleurs à certains d'entre eux ayant effectué des carrières longues de partir en retraite avant l'âge légal de 60 ans; il autorise aussi les Français entrés tardivement sur le marché du travail pour cause d'études supérieures à racheter des trimestres et produit un effet pervers: bon nombre d'entre eux profitent en fait de cette possibilité de rachat de trimestres pour partir plus tôt en retraite. Résultat, ces mesures paradoxales semblent avoir contrarié l'intention initiale. Enfin, les comportements des salariés et des entreprises sont restés inchangés. Des

facteurs économiques et culturels n'ont pas incité les employeurs à s'inscrire dans la démarche gouvernementale. Les négociations prévues dans la loi Fillon sur la pénibilité du travail n'ont pu se dérouler dans les délais prévus et il faudra en 2006 une intervention de Gérard Larcher, ministre délégué à l'Emploi, et un « soutien technique » de l'inspection générale des affaires sociales (Igas) aux négociateurs pour les sortir de l'ornière. Dans le cas des mises à la retraite d'office, certains employeurs ou regroupement d'employeurs se sont employés à contourner le projet de loi Fillon pour procéder à des mises à la retraite d'office avant 65 ans. Dans les mois qui ont suivi l'adoption de la loi, plus de 120 accords de branche étendus ont ainsi été signés pour déroger à la limite des 65 ans.

## **Le plan seniors 2006-2010**

Prenant acte des insuffisances de la loi du 21 août 2003 sur le volet maintien dans l'emploi des seniors, le gouvernement arrêta en 2006 un dispositif organisé autour de cinq objectifs : faire évoluer les représentations socioprofessionnelles ; favoriser le maintien dans l'emploi des seniors ; favoriser le retour à l'emploi des seniors ; aménager les fins de carrière ; assurer un suivi tripartite dans la durée.

Ces objectifs se déclineront en 31 actions, pour la plupart inscrites dans un accord interprofessionnel signé entre le Medef et les syndicats le 13 octobre 2005. Certaines d'entre elles méritent une attention particulière.

***Renforcer et mieux coordonner l'observation des bonnes pratiques en matière d'emploi des seniors.*** Il s'agit ici de croiser toutes les données disponibles afin d'éclairer les décideurs sur la

situation de l'emploi, de la formation, des conditions de travail, des accidents du travail ainsi que des maladies professionnelles et des handicaps. Il s'agit aussi de diffuser les bonnes pratiques, notamment à travers des conférences régionales et nationales sur l'emploi des seniors. Les observatoires des métiers devraient être mobilisés sur cet objectif.

**Promouvoir le CDD seniors.** D'une durée de 18 mois, reconductible une fois, le CDD senior était ouvert aux salariés de 57,5 ans. Seul problème : depuis un an, il ne s'est guère trouvé de candidat à moins que l'offre ait été inexistante. Pour faire démarrer ce dispositif, Gérard Quentin, ancien secrétaire national de la CGT-FO, préconisait le 4 avril dernier d'octroyer pour 18 mois d'activité l'équivalent de 36 mois de droits à pension. Mais les salariés seront-ils demandeurs ?

**Développer le tutorat dans l'entreprise.** Si la fonction de tuteur revient prioritairement à des salariés encore en activité au sein de l'entreprise, le plan

encourage la mobilisation des salariés partis en retraite pour conduire des opérations de tutorat auprès des plus jeunes. Comment ? Le tuteur « retraité » bénéficierait d'un statut particulier et valorisé qui lui permettrait notamment de rester affilié aux régimes de Sécurité sociale dont il relevait antérieurement si la prestation est rémunérée. Pour accroître l'attractivité du dispositif, les rémunérations du tuteur ne seraient pas prises en compte au titre du cumul emploi-retraite.

***Anticiper le déroulement de la fin de carrière.*** Le plan généralise la pratique des entretiens de deuxième partie de carrière et des bilans de compétences. Dans le cadre de cet entretien, l'employeur est tenu de mettre en œuvre le droit à l'information sur la retraite qui permet aux salariés de disposer d'une information complète sur les données concernant leur retraite : régimes de base, régimes complémentaires (secteur privé et secteur public). Ce temps du diagnostic partagé permet de construire un parcours sur mesure en accord avec le salarié.

**Passer à temps partiel tout en continuant à cotiser pleinement pour sa retraite.** Ouverte par la loi en 1993, cette possibilité restait subordonnée à la conclusion d'un accord entre le salarié et l'employeur. La loi de 2003 a étendu le dispositif aux salariés dont le contrat de travail a été conclu dès l'origine à temps partiel, aux salariés pluriactifs et aux salariés non rémunérés en fonction d'un nombre d'heures de travail.

**Promouvoir la retraite progressive.** Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006, tout salarié ayant atteint ses 60 ans et disposant de 150 trimestres de cotisation peut demander une liquidation partielle de sa retraite et continuer à travailler à temps partiel. Cette activité à temps partiel doit s'exercer chez un seul employeur et être inférieure d'au moins 1/5<sup>e</sup> à la durée légale applicable à l'entreprise. Pour une durée de travail ramenée entre 60 % et 80 % d'un temps complet, la fraction de retraite est de 30 %. Pour une durée comprise entre moins de 60 % et 40 %, la fraction de retraite est de 50 %. Enfin, quand la durée de travail est

de moins de 40 % d'un temps plein, la fraction de retraite est de 70 %. La nouveauté du dispositif consiste à recalculer le montant de la pension au moment de la liquidation définitive, et donc d'améliorer le montant de sa retraite.

***Utiliser le compte épargne temps (CET) pour aménager sa fin de carrière.*** La loi de mars 2005 a aménagé ce dispositif pour lui permettre d'accueillir des droits importants. Le montant des droits épargnés et la durée d'utilisation de ceux-ci ne sont plus limités. Dès lors, si le salarié le souhaite, et sans que le CET ait vocation à jouer le rôle d'un dispositif de préretraite, il peut être utilisé pour aménager une fin de carrière avec une activité réduite sans perte de revenu.

Alors que l'arsenal des mesures Fillon puis Larcher ne semblent pas avoir produit les effets escomptés, les dispositions qui favorisent les départs en retraite précoces – dispositif sur les carrières longues, assouplissement de la règle sur les décotes et rachats de droits – jouent malheureusement à plein.

Aussi, pour redresser la barre, certains préconisent de renforcer les contrôles sur les arrêts maladie de longue durée à partir de 55 ans, de rendre plus contraignantes les dispositions législatives encadrant les régularisations d'arriérés de cotisations, de renchérir le prix des rachats de trimestres (ou de l'aménager) pour qu'il ne permette plus d'anticiper le départ en retraite.

# Les choix de La Mondiale

Maintenir les seniors en activité : c'est possible !

## **La Mondiale, un plan pour les seniors dès 2005**

*« Le métier de La Mondiale étant de préparer la retraite des autres, de faire des reconstitutions de carrière, il était normal qu'elle pense à la retraite de ses propres salariés et qu'elle investisse elle aussi, de manière exemplaire, dans une politique de ressources humaines adéquate. »*

C'est en partant de ce constat que La Mondiale a signé en 2005 un accord sur l'emploi des seniors en direction de son propre personnel. Selon cet accord :

- il ne peut y avoir de discrimination à l'embauche du fait de l'âge et un salarié ne peut être déclassé s'il doit être positionné dans une classe inférieure à l'emploi détenu ;
- les seniors bénéficient d'entretiens de carrière leur permettant d'exprimer leurs attentes professionnelles ; le tutorat est reconnu, quantifié et rémunéré par une prime variable ; aucune exclusion de la politique salariale n'est possible ;

- en cas de passage à temps partiel, l'entreprise compense en partie la baisse des cotisations retraite (par exemple, si un salarié passe à 80 %, l'assiette de la cotisation est réduite de 20 % et La Mondiale verse ses cotisations patronales et salariales sur la base de 90 % du salaire à temps plein) ;
- un plan d'épargne temps est mis en place, abondé par l'entreprise à hauteur de 10 % sur les jours ou primes épargnés, dans la limite de 5 jours par an pour les 50-54 ans et 10 jours pour les 55 ans et plus ;
- un bilan personnalisé de formation tous les trois ans permet de disposer d'un crédit de DIF (droit individuel à la formation) de 100 heures, soit 5 années cumulées par anticipation.

D'autres entreprises se sont aussi essayé à un exercice similaire en adoptant des dispositions adaptées à leur pyramide des âges, à leur type d'activité et à leur potentiel de développement.

## Ce que La Mondiale propose

La Mondiale, acteur important de la retraite en France, entend peser dans le débat qui s'ouvre à nouveau sur l'emploi des seniors et propose que les thèmes suivants fassent l'objet d'un traitement prioritaire par les partenaires sociaux et les pouvoirs publics. En dehors des mesures d'ordre public qui pourraient être prises en matière de réforme des régimes spéciaux et d'alignement progressif de ces régimes sur ceux des salariés du secteur privé et de resserrement du dispositif de récupération des arriérés de cotisations, quatre axes d'action méritent attention selon La Mondiale.

***Développer les nouveaux outils de la formation professionnelle.*** Conformément au plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, il importe de développer les nouveaux outils de la formation professionnelle à leur intention. L'accord du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors prévoit de ce point de vue que les branches professionnelles définiront les modalités

d'information sur l'accès à la validation des acquis de l'expérience dans les entreprises et que des plans d'action sectoriels ciblés seront déclinés en région, prenant en compte les spécificités des seniors.

Pour que le maintien dans l'emploi après 60 ans devienne réalité, il importe de souligner l'enjeu que représente la formation tout au long de la vie, qui seule permettra aux salariés de rester en phase avec les évolutions de leur métier, d'entretenir leur motivation et d'aborder sereinement les changements d'orientation professionnelle.

**Décote et surcote.** La réforme Fillon a institué une surcote uniquement sur la pension de base pour inciter les assurés pouvant bénéficier d'une retraite à taux plein à différer leur départ en retraite. Cette surcote, fixée au départ à 3 % par année de report, a été augmentée au 1<sup>er</sup> janvier à 4 % à partir de la deuxième année de report (5 % pour les personnes de plus de 65 ans). Malgré cette amélioration, le système des surcotes

reste peu incitatif. Chez nos voisins ayant mis en place un dispositif équivalent, elle est beaucoup plus généreuse. En effet, la surcote est de 6 % en Allemagne, de 8 % aux États-Unis et de plus de 10 % au Royaume-Uni.

Une augmentation des surcotes ne permettrait-elle pas de renforcer leur rôle d'incitation à la prolongation d'activité ? La Mondiale recommande de porter les taux de surcote à 7 % la première année et à 8 % les années suivantes (taux que les experts considèrent comme réellement incitatifs).

**Nouvelles formes d'emploi.** Il s'agit ici de favoriser les groupements d'employeurs, les associations de travail à temps partagé, les entreprises de travail à temps partagé, le portage salarial, bref, des formules qui ne sont pas vraiment nouvelles, mais qui n'ont jusqu'à présent rencontré qu'un succès d'estime dans certains bassins d'emploi et pour des formes d'activité particulières (le travail saisonnier, par exemple).

Comment accompagner les salariés de ces TPE et construire avec eux des parcours professionnels qui ne les fragilisent pas sur le long terme ? Deux solutions paraissent intéressantes : renforcer la mise en réseau des petites et moyennes entreprises, contribuer à la création d'outils de gestion des ressources humaines communs, enfin, observer de près les effets de la création des commissions paritaires locales qui peuvent apporter des solutions concrètes aux salariés d'entreprises de moins de dix salariés.

**Cumul emploi-retraite.** L'abaissement en 1982 de l'âge de la retraite à 60 ans s'est accompagné d'une réglementation du cumul emploi-retraite. Ce dispositif qui avait au départ une durée d'application provisoire réglemente la possibilité de cumuler une retraite de base et un revenu d'activité. La réforme a assoupli, dans l'ensemble des régimes de retraite de base, les règles de cumul. Désormais, le cumul est possible si la reprise d'activité chez le

dernier employeur intervient plus de six mois après la date d'effet de la pension et si le total des nouveaux revenus professionnels et des pensions de retraite est inférieur au salaire perçu avant la date d'effet de la pension. Si ces deux conditions ne sont pas remplies, le paiement de la pension est suspendu. La loi de financement de la Sécurité sociale de 2007 a porté la limite de cumul autorisé entre les revenus tirés d'une activité professionnelle et les retraites à 160 % du Smic, si cette solution est plus favorable à l'assuré. Néanmoins, malgré cette évolution récente de la réglementation du cumul emploi-retraite, le dispositif constitue encore un frein à la poursuite d'activité des seniors. Le cumul emploi-retraite permet d'allonger l'horizon des seniors en raison d'une activité plus longue, qui ne coïncide plus avec l'âge de liquidation des droits à la retraite. Par ailleurs, l'expérience à l'étranger montre que les pays de l'OCDE autorisant sans restrictions le cumul emploi-retraite, comme les États-Unis, l'Allemagne ou le Royaume-Uni, n'en souffrent pas sur le plan de l'emploi des jeunes. Tout au

contraire, la comparaison confirme la performance, en matière d'emploi des jeunes et des seniors, des pays ayant libéralisé le cumul d'un revenu d'activité et d'une retraite.

Nous soutenons donc une autorisation, sans restriction, du cumul emploi-retraite avec la suppression d'un plafond de revenu et de l'obligation de rompre, pendant six mois, tout lien professionnel avec son employeur au moment de la liquidation de sa pension.

## Conclusion

Tous les éléments d'une politique active de maintien dans l'emploi des seniors sont en place. La difficulté porte sur la manière d'accélérer le rythme auquel les comportements des entreprises et des salariés doivent se modifier. Quelle que soit la réponse qui sera apportée à cette question, quelques rappels s'imposent.

- Si les individus partent si tôt à la retraite, c'est parce que 63 % d'entre eux sont déjà sans activité avant d'arriver à l'âge de liquidation de leurs droits. En amont, le problème reste donc bien de trouver le chemin de la croissance, qui seule permettra de créer de l'emploi.
- En France, il était difficile d'imaginer que les longues carrières puissent continuer à cotiser très au-delà des quarante années requises, sauf à s'exposer, comme au début des années 2000, à une explosion des arrêts maladie de longue durée d'une ampleur telle qu'elle a conduit l'assurance maladie à renforcer sa politique

de contrôle et les assureurs complémentaires à s'impliquer dans la gestion d'un nouveau risque : la perte d'emploi en fin de carrière. Un mal qui n'est pas spécifiquement français, puisque l'OCDE s'inquiète de l'envolée des arrêts de longue maladie et de l'explosion des « invalidités » chez les seniors allemands, néerlandais et norvégiens.

- S'il existe bien des gisements d'emplois chez les seniors, la question reste posée de savoir comment rendre ces emplois attractifs, au regard des promesses offertes par la société des loisirs qui ouvre ses bras aux jeunes retraités, et comment ne pas porter atteinte à la croissance d'activités qui se sont développées ces dernières années avec la poussée du troisième âge.
- Si le problème posé est bien d'augmenter le volume de travail pour préserver les retraites en France, c'est sur les deux bouts de la chaîne qu'il conviendrait d'agir. Aussi, si le maintien dans l'emploi des seniors est nécessaire pour garantir le niveau futur des pensions servies par

les régimes obligatoires de retraite, cette condition n'est pas suffisante ; encore faut-il tout faire pour favoriser l'entrée des jeunes sur le marché du travail et sécuriser leurs carrières en individualisant dès leur premier emploi les formations adéquates qui leur permettront de s'adapter aux changements. L'expérience prouve d'ailleurs qu'un retour de la croissance s'accompagne toujours d'un relèvement du taux d'activité des moins de 25 ans.

# Annexes

## Annexe 1

### **Les bonnes pratiques dans les pays de l'OCDE**

Le rapport de l'OCDE « Vieillesse et politique de l'emploi – Vivre et travailler plus longtemps », publié en juin 2006, estime que, pour réussir les politiques de maintien dans l'emploi des seniors doivent reposer sur deux piliers.

D'abord, supprimer les « dés-incitations » au travail :

- **Danemark** : resserrement des conditions d'accès aux pensions d'invalidité ;
- **Finlande** : élimination progressive des allocations chômage et abolition des départs anticipés ;
- **Italie** : resserrement des conditions d'accès aux pensions d'invalidité ;
- **Norvège** : pensions d'invalidité temporaire se substituant aux pensions d'invalidité permanente ;
- **Pays-Bas** : filtrage intensif des entrants dans le système des pensions d'invalidité ;
- **Royaume-Uni** : mesures d'activation de l'emploi pour les demandeurs de pension d'invalidité et dispositif incitant 80 % des demandeurs à chercher un emploi sous peine de voir réduites leurs prestations ;
- **Suède** : tour de vis sur les pensions d'invalidité.

Ensuite, l'OCDE plaide pour que soient offerts plus de choix dans les décisions en matière de retraite et de travail.

- **Suède** et **Finlande** expérimentent actuellement des systèmes de retraite à temps partiel ;
- La plupart des pays de l'OCDE, sur le modèle de ce qui a été fait en **Finlande**, ont mis en place des campagnes nationales d'information. C'est notamment le cas au **Royaume-Uni**, avec « Age Positive », une campagne qui porte sur le recrutement, la

sélection, la promotion, la formation et le développement, la suppression de postes et la retraite. Aux **Pays-Bas** encore, un groupe de travail de haut niveau dans lequel siègent les syndicats a été mis en place sur les seniors et l'emploi.

- Un cran au-dessus, de très nombreux pays se sont lancés dans une politique de subventions salariales incitant à l'embauche ou au maintien dans l'emploi des seniors : **Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Suède** et la **France** avec les exonérations de charges sur le contrat initiative emploi.
- D'autres politiques visent à améliorer l'employabilité. C'est le cas de la « réforme des compétences » en **Norvège** et de l'accord relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie signé en **France** en 2003.
- Nombre de pays aident les salariés âgés. Ainsi le **Royaume-Uni**, avec son programme « New Deal 50 » qui met à la disposition du chômeur des services lui permettant d'avancer dans sa recherche d'emploi. En **Allemagne**, le chômeur de plus de 50 ans bénéficie d'un complément non imposable correspondant à 50 % de son salaire avant sa période de chômage. Au **Royaume-Uni**, les plus de 50 ans travaillant plus de 16 heures par semaine ont droit à un complément de 32 livres par semaine s'ajoutant à la prestation versée pour faible revenu.

On pourrait allonger la liste. Ces quelques exemples montrent qu'en pareille matière l'imagination est sans limite pour inciter les seniors à rester en activité.

## **Annexe 2**

### **Repères bibliographiques**

GUILLEMARD, Anne-Marie, *Prolonger la vie active face au vieillissement*, Guide de l'ANACT, (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), septembre 2007.

GUILLEMARD, Anne-Marie, *L'Âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Armand COLLIN, coll. « U », Paris, 2003, 288 p.

CATALA, Nicole, « L'Emploi des seniors », *Enquêtes d'entreprises*, La Documentation française, 2005, p. 18.

DROIT SOCIAL, numéro spécial :  
« L'Âge en droit social », 2003.

HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations), *Rapport annuel 2006*, La Documentation française, Paris, 2007, 232 p.

ROBIN-OLIVIER S., « Les CDD des "seniors" à l'épreuve du principe général de non-discrimination en fonction de l'âge », *Revue de droit du travail*, 2006, p. 133.

WILLMAN C., « Promouvoir le "vieillessement actif" : les modestes propositions des partenaires sociaux », *Droit Social*, n° 2, 2006, p. 144.

Conseil d'orientation sur les retraites (COR),  
« Retraites : questions et orientations pour 2008 », La Documentation française, Paris, 2007, 211 p.



Achévé d'imprimer en septembre 2007  
sur les presses de l'imprimerie Hérissé, Évreux,  
N° d'édition : 579  
N° d'impression :  
*Imprimé en France*