

Négociier

sur l'emploi des jeunes et des séniors
Le contrat de génération



La Vie à Défendre

www.cftc.fr

Avant propos

La population française continue de croître et le vieillissement se poursuit.

D'une part, nos jeunes peinent à accéder à un emploi durable ; en 2013, en France, 26,5% des jeunes de moins de 25 ans sont au chômage, taux supérieur à la moyenne européenne (23,5%).

D'autre part, le taux d'activité des personnes de plus de 55 ans est particulièrement faible, surtout pour les hommes (un des taux les plus bas de l'Union européenne).

La crise est passée par là et a noirci le tableau d'une situation qui n'était guère brillante ; les experts s'accordent à dire que les employeurs ont privilégié le maintien dans l'emploi de leurs salariés au détriment du recrutement de nouveaux seniors.

Comme l'écrit Régis Debray dans le « Plan Vermeil » (2009), « la vieillesse en Europe est une idée neuve, et le déclin de l'esprit prospectif dans nos pays a de quoi inquiéter » ; en 2008, 17% des employeurs du secteur marchand estimaient qu'ils risquaient d'être confrontés à la disparition de certaines compétences clés détenues par les seniors dans les cinq ans à venir.

Lors de la Grande conférence sociale des 9 et 10 juillet 2012, la question de l'emploi des jeunes et des seniors a été le chantier prioritaire.

Les nouvelles dispositions sur le contrat de génération sont le fruit de la concertation avec les partenaires sociaux pour lutter contre le chômage et la précarité des jeunes et des seniors. Ce contrat doit permettre de favoriser l'emploi des jeunes en CDI et l'embauche de seniors au chômage, les premiers apportant à l'entreprise leur dynamisme et leurs connaissances et les seniors apportant aux jeunes leur expérience et leur aide concrète dans l'apprentissage du métier.

De plus, la CFTC est satisfaite que l'ANI et la circulaire ministérielle du 15/05/2013 aient pris en compte sa proposition selon laquelle les jeunes travailleurs handicapés de moins de 30 ans doivent bénéficier du dispositif sur le contrat de génération.

La CFTC invite les négociateurs à se saisir de ce guide pratique, conçu spécialement pour eux, afin de faire vivre les accords sur le contrat de génération qui se substituent aux accords seniors car il est essentiel que chaque délégué CFTC puisse se saisir de cette problématique.

Pour la CFTC, les jeunes et les seniors constituent une richesse pour le monde du travail. Dans une économie fondée sur la connaissance, le capital humain occupe une place essentielle qu'il convient de valoriser. En renonçant aux compétences et à l'expérience des seniors, les entreprises se privent d'un atout décisif. La gestion des âges au travail est une condition de la prospérité économique. La CFTC ne peut accepter de continuer à voir les entreprises hésiter à embaucher les jeunes et les plus de 50 ans confrontés à une éviction du marché du travail. Assurer la promotion d'un travail pour tous, jeunes et moins jeunes s'impose donc comme un nouveau défi.

Jean-Michel CERDAN
Secrétaire confédéral
en charge des conditions de travail

Sommaire

Introduction	p. 3
L'emploi des jeunes et des seniors	p. 5
Les différentes approches de l'emploi des seniors	p. 7
• Le vieillissement de la population active	p. 7
• Définition du travailleur senior	p. 7
• La santé des seniors et la question de la pénibilité	p. 8
• Comparaison entre l'âge de départ à la retraite et l'espérance de vie	p. 9
• L'employabilité des seniors et la logique des compétences	p. 9
• La gestion des âges dans l'entreprise	p. 10
• Quelques données sur l'emploi des seniors	p. 10
Les différentes approches de l'emploi des jeunes	p. 12
• L'employabilité des jeunes en question	p. 12
• Les axes de la politique européenne en faveur de l'emploi des jeunes	p. 12
• Propositions de la CFTC	p. 13
• Quelques données sur l'emploi des jeunes	p. 14
Le principe de non discrimination en fonction de l'âge	p. 15
• Un droit fondamental pénalement protégé	p. 15
• De possibles justifications d'une inégalité de traitement	p. 15
Les principes pour favoriser l'emploi des jeunes et des seniors	p. 16
• Le principe général de l'adaptation du travail à l'homme	p. 16
• Le droit au maintien et à l'évolution des capacités professionnelles	p. 17
• Le travail n'est pas une marchandise	p. 18
• Le principe de la liberté professionnelle et du droit de travailler	p. 18
Les acteurs du contrat de génération	p. 19
Négocier un accord d'entreprise sur le contrat de génération	p. 21
Les règles générales de la négociation collective d'entreprise	p. 21
L'étendue de l'obligation de l'employeur	p. 25
• L'obligation de l'employeur de conclure un accord d'entreprise ou, à défaut, de mettre en œuvre un plan d'action	p. 25

- La pénalité en cas d'absence d'accord d'entreprise ou de plan d'action p. 26
- La pénalité en cas de non transmission du document annuel d'évaluation p. 27
- Les négociations parallèles (GPEC, pénibilité, égalité professionnelle) p. 27

Avant la négociation : s'informer et définir une stratégie **p. 30**

- Réaliser un diagnostic préalable sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors p. 30
- Élaborer une stratégie p. 31

Pendant la négociation : débattre du contenu de l'accord **p. 32**

- La consultation du CHSCT et du CE au cours de la négociation collective p. 32
- Le contenu de l'accord, ou à défaut, du plan d'action p. 32

Après la négociation : veiller à la mise en œuvre de l'accord et assurer le suivi **p. 35**

- Formalités et communication p. 35
- Suivi de l'accord ou du plan, et bilan de sa mise en œuvre p. 36

Annexe : exemples de mesures à négocier **p. 38**

Notes **p. 42**

Introduction

Depuis 1972, les politiques publiques de l'emploi utilisent notamment les préretraites ou les retraites anticipées pour éviter le chômage lié à des licenciements pour motif économique (préretraite-restructuration), l'idée étant qu'il vaut mieux verser une pension de retraite que des allocations de chômage. À partir de 1995, ces politiques publiques ont également été justifiées par la lutte contre le chômage des jeunes, avec en particulier l'allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE), laquelle permet d'une part, au salarié de cesser son activité de manière anticipée s'il a suffisamment cotisé et d'autre part, à l'employeur d'embaucher en contrepartie.

Après la crise de 1993 et la récession économique qui a suivi, mais aussi en raison des réductions de charges sociales consenties aux entreprises, les déficits de la Sécurité sociale se sont creusés et c'est désormais par l'endettement que les droits sociaux sont maintenus. Cette situation s'est aggravée après la crise de 2008.

À partir de 1993, les réformes successives des retraites ont visé un accroissement de la durée de la vie active en retardant l'âge de départ à la retraite et en augmentant la durée de cotisation. Ce but a été justifié par le souci d'assurer la pérennité du financement du système de retraite. En conséquence, l'amélioration de l'emploi des seniors est désormais considérée comme une condition du retour à l'équilibre financier des retraites.

À partir de 2012, l'enjeu de la négociation sur l'emploi des seniors s'est élargi à l'emploi des jeunes dont le chômage n'a cessé d'augmenter ; l'objectif affiché : faire évoluer les politiques d'entreprise en favorisant l'embauche des jeunes et des seniors ainsi que leur maintien dans l'emploi.

Le 19 octobre 2012, un **ANI sur le contrat de génération** a été conclu et signé à l'unanimité des organisations syndicales et patronales, pour lutter contre le chômage et la précarité.

Cet accord a été transposé dans la loi n°2013-185 du 01/03/2013 (JO du 3 mars) portant création du contrat de génération qui répond à un triple objectif : faciliter l'accès des jeunes à un emploi durable en CDI, favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors, assurer la transmission des savoirs, des compétences et de l'expérience dans un contexte de fort renouvellement de la population active.

Ce nouveau dispositif **se substitue aux dispositions relatives aux accords et plans d'action seniors**.

À savoir ! Tous les jeunes sont éligibles au contrat de génération.

Si l'on prend en compte toutes les entreprises d'au moins 50 salariés (moins et plus de 300), le dispositif couvre **800 000 jeunes** de moins de 26 ans et **400 000 seniors** de 57 ans et plus.

Des aides financières de l'État sont accordées aux seules **entreprises de moins de 300 salariés** (56 % des salariés) pour une durée de 3 ans.

Une forte incitation à négocier est instaurée dans les **entreprises d'au moins 300 salariés** ou appartenant à un groupe d'au moins 300 de salariés (44 % des salariés), pour favoriser des accords d'entreprise ou de branche avec fixation d'objectifs (embauches de jeunes en CDI, engagement d'embauche de seniors, mise en place de contrats en alternance...).

Les entreprises sont obligées de faire un bilan sur la situation de l'emploi pour pouvoir réaliser un diagnostic préalable sur la situation des jeunes et des seniors dans l'entreprise ; elles doivent ensuite faire valider par la DIRECCTE la conformité de l'accord ou du plan d'action et transmettre tous les ans à l'administration un document d'évaluation de la mise en œuvre des accords ou des plans d'action.

À défaut, les entreprises d'au moins 300 salariés s'exposent à des sanctions financières (c'est pourquoi on parle couramment d'« obligation » de négocier alors que cette négociation ne fait pas partie des domaines obligatoires de négociation prévus par les articles L. 2242-1 et suivants du Code du travail).

À savoir ! À la différence des accords seniors, cette nouvelle obligation de négocier sous peine de pénalité financière ne concerne pas les entreprises de 50 à 300 salariés.

Le contrat de génération est un dispositif qui vise à créer des binômes jeune/sénior pour faciliter l'intégration durable des jeunes en CDI, favoriser l'embauche et garantir le maintien dans l'emploi des seniors jusqu'au départ en retraite, et assurer la transmission des savoirs et des compétences [art. L. 5121-6 C. trav.].

L'enjeu de la négociation sur l'emploi des jeunes et des seniors est donc de faire évoluer les politiques d'entreprise.

L'emploi des jeunes et des seniors

La place des travailleurs âgés de 50 à 64 ans (communément appelés seniors) est au centre de débats sur le plan européen et français depuis 1993.

Parallèlement, la question de l'emploi des jeunes préoccupe les partenaires sociaux européens, lesquels se sont engagés sur un « cadre d'action pour la jeunesse » fondé sur une meilleure formation et une plus grande mobilité professionnelle, et la Commission européenne qui a, de son côté, proposé une véritable « garantie pour la jeunesse » dans le cadre de l'initiative « Jeunesse en mouvement » (stratégie UE 2020).

Quelques dates sur l'historique de l'emploi des seniors

date	actions
1993	Année européenne des personnes âgées et de la solidarité
1994	Conseil d'Essen Accord interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie
1995	Résolution sur l'emploi des travailleurs âgés
1997	Conseil de Luxembourg : politique en faveur du vieillissement actif
2000	Conseil européen sur la mise en place du programme de formation tout au long de la vie
2001	La Commission européenne fixe des objectifs précis en matière de participation des travailleurs âgés
2003	Accord national interprofessionnel à l'accès des salariés à la formation Accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors
2005	Plan d'action concerté pour l'emploi des seniors
2006	Mise en place du contrat à durée déterminée « sénior » de 18 mois
2009/2010	Négociation pour l'emploi des seniors
2012/2013	Négociation sur le contrat de génération qui favorise l'emploi des jeunes et des seniors

Quelques dates sur l'historique de l'emploi des jeunes

date	actions
1851	Loi sur le contrat d'apprentissage qui autorise l'embauche des jeunes dès l'âge de 14 ans
1971	Loi instaurant une condition d'âge pour bénéficier d'un contrat d'apprentissage (jeunes de 16 à 25 ans)
1989	Loi favorisant le retour à l'emploi et la lutte contre l'exclusion professionnelle
1997	Loi relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes (contrat « emploi jeune »)
1998	Loi relative à la lutte contre les exclusions (Plie)
2002	Loi portant création d'un dispositif de soutien à l'emploi des jeunes en entreprise (Civis)
2004	Loi créant le contrat de professionnalisation pour les jeunes peu qualifiés de 16 à 25 ans
2005	Loi de programmation pour la cohésion sociale et l'insertion des jeunes en difficulté
2008	Loi créant un fonds d'appui aux expérimentations en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans Plan Espoir Banlieues avec création du « contrat d'autonomie » offrant aux jeunes un soutien intensif et personnalisé leur permettant d'accéder à un emploi stable ou à une formation qualifiante
2009	Réforme de la formation professionnelle visant à doubler le nombre de jeunes en formation en alternance Politique de la jeunesse préconisant le développement et la diversification de la formation en alternance ainsi que la transmission intergénérationnelle au sein de l'entreprise
2010	Loi créant le contrat unique d'insertion (CUI) qui se substitue aux contrats d'avenir (CAV), au contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE), au contrat insertion revenu minimum d'activité (CI-RMA) et au contrat initiative emploi (CIE)
2012	Loi créant les emplois d'avenir pour les jeunes de 16 à 25 ans sans emploi peu ou pas qualifiés
2013	Loi portant création du contrat de génération

Les différentes approches de l'emploi des seniors

Le vieillissement de la population active

On assiste en France à un vieillissement démographique, c'est-à-dire à une modification de la structure par âges de la population au profit des plus âgés. Par exemple, en France, les plus de 60 ans sont passés de 23 à 31% de la population de 1990 à 2012.

Ce vieillissement peut être expliqué par des raisons démographiques : l'espérance de vie augmente (de 5 ans pour les hommes et de 7 ans pour les femmes depuis 30 ans) ; et les personnes de plus de 50 ans aujourd'hui font partie de la génération du baby boom (lorsque le taux de natalité était plus élevé). Pour autant, l'âge moyen en bonne santé stagne à 65 ans. La proportion de personnes âgées de plus de 60 ans devrait passer de 21 % en 2005 à 27,3 % en 2020, celle des plus de 65 ans de 16,6 % à 21 %. En 2050, plus d'un tiers de la population aura plus de 60 ans.

La proportion des seniors (plus de 50 ans) est de 16 % dans le secteur industriel, de 24 % dans le secteur de l'énergie, de 17 % dans le secteur de la construction, de 18 % dans le secteur des services et de 18 % dans le secteur de la santé.

Le poids des actifs au sein de la population totale est appelé à décroître. La proportion d'actifs rapportée à la population en âge de travailler devrait passer de 54 % en 2005 à 50 % en 2020 et le rapport entre les actifs et les inactifs âgés de plus de 60 ans devrait chuter de 2,2 à 1,4 en 2050.

Ce vieillissement démographique pose aujourd'hui deux principales questions : celle du maintien en activité et celle de l'accès à l'emploi. Ces deux questions sont par ailleurs en lien avec le maintien et l'évolution des capacités professionnelles tout au long de la vie professionnelle. Elles sont également largement influencées par les changements de l'organisation et des conditions de travail et par les contraintes du marché du travail qui engendrent une flexibilisation du travail et des mobilités professionnelle et géographique.

Définition du travailleur sénior

La définition du travailleur sénior dépend de l'âge, mais aussi du déroulement de la carrière professionnelle.

Un travailleur sénior désigne un travailleur de plus de cinquante ans en fin de vie active. Cependant, dans certaines entreprises, on devient sénior plus tôt, à quarante cinq ans.

Un travailleur sénior désigne aussi celui qui entre dans sa deuxième partie de carrière.

Le mot « sénior » renvoie à la manière dont la société perçoit le vieillissement, mais aussi à la manière dont les directions d'entreprise perçoivent la productivité et l'employabilité des travailleurs âgés. Il est fortement lié à la figure du « jeunisme », qui se traduit dans l'entreprise par le remplacement des travailleurs âgés par des jeunes diplômés ([voir ci-après, la gestion des âges dans l'entreprise](#)).

À noter ! Un salarié sénior n'est pas forcément âgé. Le mot « senior » (qui est un anglicisme, donc sans accent sur le e) peut aussi avoir le sens d'« expérimenté ». Cependant, les deux sens du mot peuvent se confondre lorsque l'entreprise définit des mesures pour l'emploi des séniors à partir de 45 ans.

La santé des séniors et la question de la pénibilité

La réforme des retraites, qui a commencé au début des années 2000 et dont la dernière loi est en cours de préparation, consiste à allonger la durée de la vie active afin, selon les promoteurs de cette réforme, de tenir compte de l'allongement de la durée de vie et de pérenniser le financement des pensions ([voir le tableau ci-après](#)).

Il faut cependant distinguer la question de l'espérance de vie avec celle de l'espérance de vie en bonne santé ou sans limitation d'activité (c'est-à-dire sans incapacités qui empêchent d'accomplir des activités de la vie courante). En effet, si l'espérance de vie a fortement progressé en 50 ans, en revanche l'espérance de vie sans limitation d'activité progresse peu. De plus, cette dernière dépend de manière significative des conditions de travail et des périodes d'inactivité forcées. Avoir un bon travail et n'avoir jamais été au chômage permet ainsi d'avoir une plus grande espérance de vie en bonne santé. En revanche, avoir de mauvaises conditions de travail, un emploi précaire ou être au chômage favorisent le retrait anticipé de la vie active pour invalidité.

En repoussant l'âge de départ à la retraite se pose désormais la question de la capacité à travailler jusqu'à cet âge, d'autant plus que la plupart des dispositifs de départ anticipé à la retraite ou de cessation anticipée d'activité indemnisée ont été supprimés (allocation de remplacement pour l'emploi, préretraite progressive, allocation AS-FNE). La conséquence en est que les départs en préretraite en 2010 sont dix fois moins importants qu'en 2000. Sur cette question, la négociation sur l'emploi et le maintien dans l'emploi des séniors doit s'articuler avec la prévention de la pénibilité dans l'entreprise qui, elle aussi, peut faire l'objet d'une négociation collective.

Comparaison entre l'âge de départ à la retraite et l'espérance de vie

année	âge de départ (en années)	espérance de vie (en années)	différence (en années)
1945	65	66	+ 1
1968	65	71	+ 6
2007	59	82	+ 23
2009	61	83	+ 22
2012	62	84	+22

L'employabilité des séniors et la logique des compétences

Le concept d'employabilité a connu une profonde transformation dont la compréhension permet d'en situer l'enjeu aujourd'hui. Au milieu du 20^{ème} siècle, l'employabilité est synonyme de l'aptitude professionnelle, que l'on mesure alors avec des tests (psychotechniques). Cette approche a été critiquée à partir de la fin des années 1950, car elle ne tient pas compte de l'activité réelle. Dans les années 1970, l'employabilité caractérise plutôt l'attractivité d'une personne sur le marché de l'emploi en termes de compétences. Avec le chômage de masse, l'employabilité devient la qualité d'une personne pour conserver un emploi ou en trouver un autre. Elle est alors le produit de la formation tout au long de la vie et du reclassement professionnel. À partir des années 2000, l'employabilité devient une compétence qui permet de se différencier sur le marché de l'emploi, y compris à l'intérieur de l'entreprise.

Pour certains, c'est le passage d'une gestion des ressources humaines basée sur les qualifications liées aux métiers et aux diplômes à une gestion des compétences basée, en principe, sur les savoir-faire professionnels évalués en situation de travail qui a fait émerger la question de l'employabilité (négative) des séniors. En effet, dans une logique de qualification, la carrière professionnelle est fonction de l'ancienneté et l'âge est synonyme d'expérience professionnelle. En revanche, dans une logique de compétence, la carrière professionnelle dépend de l'évaluation du travail par l'employeur (éventuellement, par l'instrumentalisation du client). Dès lors, l'âge n'est pas toujours synonyme de compétence. En effet, il peut aussi signifier une perte de compétence, particulièrement lors d'évolutions technologiques importantes (introduction des ordinateurs de bureaux dans les années 80, ...), de changements dans la nature des emplois (introduction de la logique du service au client, ...) ou d'organisation du travail (juste à temps, ...).

En outre, les stratégies des ressources humaines résultent des cycles de vie des entreprises (c'est-à-dire d'émergence, de croissance et de déclin). L'entreprise a besoin de personnel avec des compétences pointues pour faire émerger une activité, puis de compétences transversales pour faire croître l'activité afin qu'elle soit profitable et de personnel flexible dans la phase de désinvestissement de l'activité. Ces stratégies ont donc une influence sur l'emploi des séniors dans l'entreprise.

La gestion des âges dans l'entreprise

Il est possible de distinguer trois modèles de gestion des âges dans les entreprises :

- **le modèle scandinave** qui est basé sur le cycle de vie et qui favorise le maintien choisi des salariés seniors dans l'entreprise (bien être et employabilité) ; la pyramide des âges, intégrée de l'entrée de la vie active par le système d'apprentissage (grandes écoles) jusqu'au tutorat pour les seniors, est axée sur une culture de dialogue social ;
- **le modèle anglo-saxon** qui est basé sur la responsabilisation de l'individu par rapport à son employabilité ; l'employabilité tout au long de sa vie professionnelle est le résultat de l'autonomie individuelle et non des choix de l'entreprise ; ce modèle repose sur une vision monétariste du capital humain et sur sa marchandisation ;
- **le modèle de la concurrence pour l'emploi** (dit modèle de Thurow, 1975) qui est basé sur le classement des candidats à un emploi selon les coûts d'adaptation à cet emploi ; dans ce modèle, les plus diplômés sont préférés aux moins diplômés car on suppose que leur longue formation initiale limitera le temps d'adaptation à l'emploi ; il résulte de cette politique de recrutement, en période d'allongement de la vie scolaire, que les jeunes sont plus diplômés que les seniors et occupent cependant les postes les moins qualifiés. À plus longue échéance, les seniors sont progressivement écartés car le coût de leur adaptation à l'évolution de leur emploi devient trop élevé.

Ces différents modèles reposent sur la réglementation du travail et les conventions collectives, mais aussi implicitement sur les représentations qu'ont les directions d'entreprise sur la productivité, l'adaptabilité et l'employabilité des seniors. Un système de rémunération croissante en fonction de l'âge et de l'ancienneté, associé à des conditions de travail qui ne permettent pas le développement des compétences et à une représentation des seniors comme peu employables, va orienter la gestion de l'entreprise vers le dernier modèle.

À noter ! Certaines directions d'entreprise considèrent qu'un salarié expérimenté doit quitter le statut de salariat pour devenir un consultant ou un prestataire externe. Cela permet de réduire le coût du travail tout en conservant les compétences au service de l'entreprise. Le statut du portage salarial, qui a été légalisé récemment, permet de maintenir néanmoins les avantages minima du salariat, notamment en matière de Sécurité sociale. Le statut d'auto-entrepreneur est parfois instrumentalisé dans cette circonstance pour échapper au droit social. Certains métiers sont particulièrement exposés à cette évolution.

Quelques données sur l'emploi des seniors

Le taux d'activité des seniors est faible en France. Il est même inférieur à la moyenne des pays européens. Il était, en 2012, de 60 % pour les personnes âgées de 55 à 59 ans. Il n'était plus que de 18 % pour les personnes âgées de 60 à 64 ans. Cette différence s'explique par la législation sur le droit à la retraite

applicable alors. Cette situation a plusieurs causes. Une de ces causes réside dans les politiques de lutte contre le chômage qui ont privilégié le retrait des seniors de la vie professionnelle. Le paradoxe est que l'espérance de vie en France est plus élevée que dans les autres pays européens.

Le taux d'activité des personnes de plus de 55 ans est particulièrement faible en France, surtout pour les hommes, dont le taux d'activité est l'un des plus bas de l'Union européenne. Après une baisse continue entre 1975 et 2000, le taux d'activité des plus de 55 ans a fortement augmenté, sous l'effet des réformes des retraites (durcissement des conditions d'accès à une retraite à taux plein) et de l'extinction des préretraites. En 2011, il se situe à 68,7 % pour les 55-59 ans (soit +16,4 %) et à 19,8 % pour les 60-64 ans (+9,1 %).

En 2011, le taux de chômage des plus de 55 ans s'établit à 6,5 %. Il a crû de 1,9 point entre 2008 et 2011. Cette hausse est imputable aux effets de la crise et à la fin des dispenses de recherche d'emploi (à partir du 1^{er} janvier 2009, l'âge minimal pour en bénéficier a été progressivement relevé, de 57 à 60 ans.).

Parmi les 36 % des 55-59 ans qui n'ont pas d'emploi, un sur six souhaite travailler. La proportion de chômeurs de 55-59 ans retrouvant un emploi au bout d'un an a connu une évolution favorable au cours des dix dernières années. Elle est passée de 8 % sur la période 2004-2008 à 11 % sur 2009-2011. Les chômeurs âgés retrouvent plus souvent un emploi à temps partiel (56 % contre 34 % pour les 30-34 ans). Ceci tient, d'une part, au souhait du demandeur d'emploi (en 2011, 23 % des 55 à 59 ans recherchent un temps partiel, contre 11 % des 30-34 ans) et, d'autre part, à la forte proportion des contrats aidés du secteur marchand, qui correspondent souvent à des emplois à temps partiel (enquête Insee mars 2013). De plus, après 50 ans, les chômeurs trouvent plus souvent un CDD qu'un CDI.

Emploi des seniors : un taux en progression qu'il faut encore conforter.

- taux d'emploi supérieur à la moyenne européenne pour les 55-59 ans (63,9 %) mais qui décroche massivement après 60 ans (18,8 %) ;
- taux de chômage faible mais qui augmente avec la crise : le taux de chômage des 55-64 ans est passé de 4,6 % à 6,5 %, depuis 2008 même si ce taux reste en-deçà de celui de l'ensemble des actifs.

Rappel ! En avril 2013, le taux de chômage de l'ensemble de la population française s'élève à 11 %.

Pour la CFTC, les seniors constituent une richesse pour le monde du travail. Dans une économie fondée sur la connaissance, le capital humain occupe une place essentielle qu'il convient de valoriser. En renonçant aux compétences et à l'expérience des seniors, les entreprises se privent d'un atout décisif. La gestion des âges au travail est donc une condition de la prospérité économique. Pourtant, depuis 30 ans, l'âge est plutôt conçu comme une variable d'ajustement. La CFTC ne peut accepter de continuer à voir les plus de 50 ans confrontés à une éviction du marché du travail. Assurer la promotion d'un vieillissement actif au travail s'impose donc comme un nouveau défi.

Les différentes approches de l'emploi des jeunes

L'employabilité des jeunes en question

Côté entreprises, deux visions peuvent coexister : soit le jeune est considéré comme une valeur ajoutée (apport de compétences « fraîches », dynamisme, salaire abordable...), soit il représente un « frein » (inadéquation des programmes de formation aux offres d'emploi, manque d'expérience et de recul ...). Ajouté à cela les effets de la crise qui entraînent une absence de perspective pour les jeunes quel que soit leur niveau de qualification, aussi bien les décrocheurs du système éducatif que ceux qui malgré de longues études ne trouvent pas d'emploi ou n'accèdent qu'à des emplois dépourvus de lien avec leur qualification).

Pour la CFTC, l'emploi est un élément déterminant dans la construction du parcours de vie d'une personne : il permet d'avoir une vie sociale et de bâtir un projet de vie professionnel ou personnel.

Pour la CFTC, il existe différentes approches pour favoriser l'emploi des jeunes :

- améliorations pour les jeunes au niveau de l'Éducation nationale ;
- améliorations pour les jeunes au niveau de la Politique de la ville ;
- améliorations pour les jeunes au niveau du Service public de l'emploi ;
- **améliorations pour les jeunes au niveau de la politique active de l'emploi** ; c'est ce thème qui est l'objet de ce guide et qui sera donc développé : cesser de fonder la politique de l'emploi des jeunes sur des systèmes d'exonération qui contribuent à les maintenir dans des emplois de mauvaise qualité, améliorer les compétences des jeunes en lien avec le marché du travail et les positionner sur des formations d'avenir afin qu'ils soient embauchés à leur juste valeur, inciter les entreprises à embaucher un demandeur d'emploi en contrat de professionnalisation en le formant sur le métier pour lequel il est recruté, avec en contrepartie pour l'employeur, une prise en charge 40/60 pour l'État et une participation éventuelle à négocier de l'Unédic ; donner les moyens aux jeunes de s'insérer sur le marché du travail : lutter contre l'habitude d'orienter souvent les jeunes vers des contrats précaires qui les éloignent du CDI, favoriser un juste équilibre entre contrats permanents et contrats flexibles.

Les axes de la politique européenne en faveur de l'emploi des jeunes

Les partenaires sociaux européens se sont engagés sur un « **cadre d'action pour la jeunesse** » fondé sur une meilleure formation et une plus grande mobilité professionnelle.

Par ailleurs, la Commission européenne a proposé une véritable « **garantie pour la jeunesse** » dans le cadre de l'initiative « Jeunesse en mouvement » (stratégie

UE 2020). Cette garantie, déjà introduite dans plusieurs États membres, dont l'Autriche, permet que tous les jeunes de moins de 25 ans se voient proposer une offre de qualité pour un emploi, une formation, un apprentissage ou un stage dans les quatre mois suivant la sortie de leurs études ou la perte de leur emploi. La France et l'Allemagne ont lancé le 28 mai 2013 un plan baptisé "**New Deal For Europe**" et misent sur un meilleur financement des PME, un renforcement de l'alternance et une plus grande mobilité des jeunes travailleurs en Europe.

D'autre part, le Gouvernement, de son côté, a adopté le 21/02/2013 la nouvelle politique « **Priorité Jeunesse** » lors du Conseil interministériel de la jeunesse. Celle-ci prévoit 13 chantiers pour améliorer la situation des jeunes en matière de formation, de lutte contre le décrochage scolaire, d'emploi, d'autonomie, de logement, de santé et de valorisation de l'engagement des jeunes :

- créer un service public de l'information, de l'accompagnement et de l'orientation qui réponde à la diversité des attentes des jeunes ;
- promouvoir la réussite de tous les jeunes en luttant contre le décrochage ;
- améliorer la santé des jeunes et favoriser l'accès à la prévention et aux soins ;
- faciliter l'accès des jeunes au logement ;
- favoriser l'accès à l'emploi des jeunes : par le contrat de génération qui s'adresse à tous les jeunes et toutes les entreprises et qui aidera à accroître le nombre d'embauches de jeunes, tout en ayant la transmission de la compétence des seniors, par la création d'entreprise par les jeunes (qui sera encouragée par le microcrédit, le prêt, les garanties de la Banque publique d'investissement et la création d'un centre de ressources), par le partenariat entre les établissements d'enseignement supérieur, le service public de l'emploi et le monde économique, par la création de 2000 emplois francs à titre expérimental pour lutter contre les discriminations dont sont victimes les jeunes issus des quartiers prioritaires ;
- sécuriser les parcours d'insertion sociale et professionnelle des jeunes ;
- favoriser le parcours de réinsertion des jeunes détenus ;
- favoriser l'accès des jeunes au sport, à l'art, à la culture... ;
- développer la culture numérique et l'accès aux nouveaux métiers d'internet ;
- accroître et diversifier la mobilité européenne et internationale des jeunes ;
- promouvoir et valoriser l'engagement des jeunes ;
- renforcer la représentation des jeunes dans l'espace public ;
- conforter le lien entre les institutions et les jeunes et lutter contre les discriminations.

Propositions de la CFTC

Dans cet esprit, la **CFTC formule diverses propositions** :

- **réformer les stages**, source de sous-valorisation du jeune (limiter à 1/3 de l'effectif de l'établissement),
- **professionnaliser les missions locales et faire entrer les partenaires sociaux** au sein du Comité National des Missions Locales,
- **lutter contre les embauches bradées** des jeunes via dérogations CDD (exemples : stages, CDD d'un jeune étudiant pendant les vacances qui n'a pas de prime de précarité, ce qui fausse le jeu),

- **harmoniser** les différents contrats d'insertion jeune, **sécuriser** les dispositifs (l'indemnité liée au contrat d'autonomie des jeunes est en réalité rarement versée),
- **favoriser la création et la reprise d'entreprise** par les jeunes en créant une pépinière de l'emploi, structure territoriale composée d'une équipe pluridisciplinaire qui met en relation le jeune entrepreneur avec divers organismes (chambre des métiers, branche professionnelle, expert-comptable) ; pour financer la reprise et la pérennité de l'emploi, une convention entre la banque accompagnant le projet et la région pourrait être envisagée.
- **effectuer l'évaluation des ANI** signés en 2011 et 2012 pour donner les moyens aux jeunes de s'insérer sur le marché du travail en luttant contre la segmentation de contrats précaires qui les éloigne du CDI, en investissant dans des logements pour les jeunes afin de répondre efficacement à leurs difficultés spécifiques ;
- décliner ou **mettre en œuvre très rapidement les axes européens** partagés en faveur de la jeunesse évoqués plus haut : « cadre d'action pour la jeunesse » (rôle de l'État et des partenaires sociaux).

Quelques données sur l'emploi des jeunes

Le marché du travail est caractérisé par la précarité et le chômage des jeunes.

Les jeunes peinent à accéder à l'emploi, et en particulier à un emploi durable :

- 740 000 jeunes font leur entrée dans la vie active chaque année ; depuis mi-2008, l'emploi des jeunes a reculé davantage que l'emploi total ; aujourd'hui, près d'1 jeune actif sur 4 est demandeur d'emploi ;
- 19,1 % de chômage chez les jeunes actifs sortis depuis 1 à 4 ans de formation initiale ;
- taux de chômage des 15-26 ans de 9 % pour les diplômés de l'enseignement supérieur ;
- taux de chômage de 46 % pour les non-diplômés du supérieur ;
- chômage des 15-24 ans deux fois plus important que le taux de chômage moyen ;
- 22 % des jeunes ayant débuté leur vie active par le chômage en 2007 n'ont toujours pas trouvé d'emploi 5 ans après ;
- 1 jeune sur 6 sort du système scolaire sans diplôme (la tranche des 16-18 ans représente près de 57 % de ces abandons) ;
- forte proportion de contrats courts (25 % de CDI à 22 ans, près de la moitié à 25 ans) ;
- les moins de 30 ans représentent 50 % des personnes pauvres ; le risque de pauvreté s'accroît avec les difficultés d'accès à l'emploi et la précarisation du marché de l'emploi ;
- insertion dans l'emploi des jeunes travailleurs handicapés difficile et tardive.

Le contrat de génération doit permettre d'accélérer l'accès des jeunes à l'emploi durable en contrat à durée indéterminée.

En avril 2013, 23,5 % des jeunes de moins de 25 ans sont au chômage dans l'UE.

En France, ce taux est de 26,5 % et dépasse donc la moyenne européenne.

Rappel ! En avril 2013, le taux de chômage de l'ensemble de la population française s'élève à 11 %.

Le principe de non discrimination en fonction de l'âge

Un droit fondamental pénalement protégé

Depuis 2003, la discrimination en fonction de l'âge, ou âgisme (voire, spécifiquement, jeunisme), est prohibée par l'article L. 1132-1 du Code du travail ; elle est également réprimée par le Code pénal (art. 225-1 C. pén.).

La discrimination peut être directe ou indirecte. Elle est directe lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable, en raison d'un motif prohibé comme son âge, qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable. En revanche, la discrimination est indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantage particulièrement des personnes par rapport à d'autres, pour un motif prohibé comme l'âge, à moins que cette disposition, ce critère, ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires.

Par exemple : si une direction refuse à un candidat l'accès à un emploi en indiquant qu'elle souhaite «écrêter la pyramide des âges», cela suffit à présumer l'existence d'une discrimination fondée sur l'âge.

En 2008, l'obligation de négocier un plan d'action en faveur de l'accès et du maintien dans l'emploi des seniors a permis de faire prendre conscience que la prise en compte de l'âge dans une décision pouvait avoir un caractère discriminatoire. Toutefois, le Défenseur des droits (qui a succédé à la HALDE depuis le 22 juin 2011) relève que de nombreux stéréotypes et préjugés persistent à l'égard des jeunes et des seniors, particulièrement en période de crise économique ([voir la fiche thématique sur www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/fiches-thematiques/discr-age.pdf](http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/fiches-thematiques/discr-age.pdf)). Ceux-ci génèrent des discriminations autant pour l'accès à l'emploi, à des formations professionnelles que pour le déroulement de carrière et la promotion.

De possibles justifications d'une inégalité de traitement

Les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des travailleurs, de favoriser leur insertion professionnelle, d'assurer leur emploi, leur reclassement ou leur indemnisation en cas de perte d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser ce but sont nécessaires et appropriés (art. L. 1133-2 C. trav.).

Ainsi, le contrat de génération est possible car il vise la protection de l'emploi d'un public fragile, les jeunes de moins de 26 ans (30 ans s'ils sont reconnus travailleurs handicapés) et les seniors de plus de 57 ans (55 ans s'ils sont reconnus travailleurs handicapés). Les mesures du contrat de génération sont donc réservées à ces travailleurs.

Les principes pour favoriser l'emploi des jeunes et des seniors

Le principe général de l'adaptation du travail à l'homme

L'adaptation et l'aménagement du poste de travail reposent sur le **principe général de l'adaptation du travail à l'homme** (de l'un et l'autre sexe). Ce principe, élaboré au milieu du 20^{ème} siècle, a été introduit dans l'Accord national interprofessionnel du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail (art. 24) et, en 1991, dans le Code du travail (art. L. 4121-2, 4° C. trav.). Ce principe général de prévention repose sur l'idée que la sélection des travailleurs en fonction de leurs aptitudes à occuper un poste de travail, c'est-à-dire l'adaptation de l'homme au travail, ne permet pas de prévenir les atteintes à la santé. En effet, d'une part, la détermination des aptitudes nécessaires pour tenir le poste ne tient pas compte du travail réel, et d'autre part, les aptitudes ne peuvent s'apprécier en dehors de la situation de travail.

Chaque travailleur a droit à l'adaptation et à l'aménagement de son poste de travail en fonction de ses caractéristiques personnelles et il est nécessaire de tenir compte de la variabilité entre chaque individu et dans la journée de travail pour le même individu. Cela doit être conçu par des personnes compétentes, préventeur ou médecin du travail. La mise en œuvre de l'adaptation et de l'aménagement ainsi conçus peut l'être à l'initiative du travailleur selon ses besoins. Pour autant, il ne s'agit pas de définir l'adaptation et l'aménagement du poste nécessaires pour un travailleur déterminé en fonction de ses incapacités et de ses limitations d'activités. Dans ces cas, seul le médecin du travail est habilité à le faire.

Au-delà de l'obligation d'aménager les conditions de travail en fonction de l'aptitude du salarié, il existe des conceptions du travail qui peuvent servir à guider l'élaboration d'un plan d'action sur le maintien dans l'emploi des seniors. Il s'agit des concepts de travail soutenable et d'environnement capacitant.

Le concept de « **travail soutenable** » (GOLLAC M., GUYOT S., VOLKOFF S.) correspond à un système de travail qui est adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence (« bio-compatible »), qui permet aux travailleurs d'élaborer des stratégies de travail permettant d'atteindre les objectifs fixés (« ergo-compatible ») et qui est favorable à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d'un projet de vie (« socio-compatible »). La condition de la soutenabilité du travail est que la préservation et la construction de la santé doit se faire tout au long du parcours professionnel. Cela implique que le travail ne soit pas néfaste, qu'il tolère la diversité entre les individus et qu'il permette une adaptation par les travailleurs des modes opératoires. En outre, le travail doit fournir des opportunités de développement et d'apprentissage et constituer le terrain d'expériences formatrices mais aussi transformatrices pour le travailleur.

Le concept, en ergonomie, « **d'environnement capacitant** » (FALZON P., NASCIMENTO A., PAVAGEAU P., 2007) correspond à un environnement technique, social et organisationnel qui fournit aux individus l'occasion de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et leurs modes opératoires, c'est-à-dire leur autonomie. Il s'agit donc d'un environnement non délétère qui préserve les capacités futures d'action, qui prend en compte les différences interindividuelles, qui compense les déficiences, qui permet de développer de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, ainsi que l'élargissement des possibilités d'action et du degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité.

Le droit au maintien et à l'évolution des capacités professionnelles

L'employeur doit « adapter le travail à l'homme et chaque homme à sa tâche » (extrait de la définition commune BIT/OMS de la santé au travail, 1995). De la même façon que l'employeur a l'obligation d'aménager les conditions de travail pour placer et maintenir le salarié dans un poste de travail convenant à ses aptitudes (art. L. 4121-1, L. 4121-2 et L. 4624-1 C. trav.), il a l'obligation d'adapter le salarié à son poste et de veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi (art. L. 6321-1, alinéas 1 et 2, C. trav.) et l'obligation de former et d'adapter le salarié afin de le maintenir dans l'emploi en cas notamment de transformation d'emploi ou de mutation technologique (art. L. 1233-4 C. trav.).

Le maintien et l'évolution des capacités professionnelles se rattachent à l'obligation d'exécuter le contrat de travail de bonne foi. Cela a été affirmé par la Cour de cassation dans un arrêt du 25/02/1992 (n° 89-41634) qui précise que : « l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois ». Cette obligation peut également se rattacher au droit au travail garanti par la Charte sociale européenne révisée de 1996, par le préambule de la Constitution de 1946 ou par le Pacte international des Nations Unies sur les droits économiques, sociaux et culturels de 1966.

L'adaptation du salarié à son poste de travail est toujours relative à un poste existant dans l'entreprise. Par contre, l'obligation de veiller au maintien de la capacité du salarié à occuper un emploi ne vise pas seulement les postes de travail au sein de l'entreprise.

Les obligations de l'employeur d'adapter et de veiller au maintien des capacités professionnelles ne sont que des obligations de moyen.

En cas de licenciement pour insuffisance professionnelle, l'employeur qui invoque ce motif devra d'abord établir qu'il a respecté son obligation de maintenir les capacités professionnelles du salarié.

De même, en cas d'impossibilité de reclassement suite à une suppression de poste pour motif économique, l'employeur devra établir qu'il a respecté son obligation d'adapter le salarié à l'évolution de son emploi. Toutefois, cette obligation d'adaptation n'ouvre pas un droit pour le salarié à une reconversion

professionnelle. De plus, la validité d'un licenciement économique n'est pas subordonnée à la mise en place au préalable d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Pour aller plus loin : [fiche 51 Maintien et évolution des capacités professionnelles](#) de l'Abécédaire juridique CFTC 2013 (téléchargeable sur le site www.cftc.fr).

Le travail n'est pas une marchandise

Ce principe résulte de la déclaration de Philadelphie de 1944 qui réaffirme les principes sur lesquels repose l'Organisation Internationale du Travail. Cela signifie que la justice sociale prime sur l'économie, et que celle-ci doit être au service du développement des personnes.

La Déclaration affirme que « tous les êtres humains, quelles que soient leur race, leur croyance ou leur sexe, ont le droit de poursuivre leur progrès matériel et leur développement spirituel dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales ».

L'État et les négociateurs dans les branches professionnelles et les entreprises doivent œuvrer pour le bien commun en mettant en place les conditions favorables au développement des travailleurs et, particulièrement des plus âgés d'entre eux, afin de permettre l'accès et le maintien dans l'emploi.

Le principe de la liberté professionnelle et du droit de travailler

« Toute personne a le droit de travailler et d'exercer une profession librement choisie ou acceptée » (article 15 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne).

Ce principe se décline plus spécifiquement, pour les jeunes de 16 à 25 ans, par le **droit à apprendre en travaillant** :

- **contrat d'apprentissage** (moyen d'accéder à un métier et à un emploi par une formation partagée entre le terrain et l'école, dite formation par alternance) pour obtenir une qualification sanctionnée par un diplôme reconnaissant des compétences ou un changement de compétences ;
- **contrat de professionnalisation** qui associe l'exercice d'une activité professionnelle et le suivi d'une formation pour les jeunes de 15 à 25 ans.
Pour la CFTC, ces jeunes doivent être impliqués en tant qu'acteurs pour qu'ils ne se sentent plus « sacrifiés » par la société - quel que soit le niveau de qualification - et puissent décider de leur avenir.

Les acteurs du contrat de génération

L'État est chargé de l'élaboration de la réglementation et de la définition de la politique publique nationale en matière d'emploi des jeunes et des seniors. Il est également garant du respect par les employeurs des dispositions prévues par le Code du travail et de la mise en œuvre des politiques nationales de santé au travail. Pour le déploiement du contrat de génération, l'État a prévu pour 2013 un budget de 30 M€.

Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) sont chargées de faire connaître aux entreprises de moins de 300 salariés le contrat de génération, et de veiller, pour les entreprises de plus de 300 salariés, à ce que leur accord ou, à défaut, leur plan d'action soit conforme aux dispositions légales.

Pôle emploi reçoit les demandes d'aide des entreprises de moins de 300 salariés ([www.travail-](http://www.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/demande_aide_contrat_de_generation.pdf)

[emploi.gouv.fr/IMG/pdf/demande_aide_contrat_de_generation.pdf](http://www.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/demande_aide_contrat_de_generation.pdf).) Cette aide, de 4 000 € par an (2 000 € pour l'embauche d'un jeune et 2 000 € pour le maintien dans l'emploi du senior), est versée trimestriellement pour une durée maximale de 3 ans à compter de l'embauche du jeune.

Pour obtenir cette aide, elles doivent simplement remplir certaines conditions posées aux I à V de l'article L. 5121-17 (embauche d'un jeune avec maintien dans l'emploi ou embauche d'un senior valide ou handicapé, ne pas avoir procédé à un licenciement économique sur le poste de la catégorie professionnelle dans laquelle est prévue l'embauche... (art. L. 5121-7 et L. 5121-17 C. trav.).

L'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) placée sous la tutelle du ministère du Travail, a notamment pour mission d'apporter son soutien aux entreprises pour l'amélioration des conditions de travail. Elle a également élaboré, fin 2011, un dispositif dénommé « TEMPO, mettre le travail au centre des négociations », afin de proposer aux entreprises concernées par les obligations d'élaboration d'accords contrats de génération, pénibilité et égalité professionnelle, de bénéficier d'un guide d'animation, d'outils d'analyse pour prévenir la pénibilité, d'engager des actions de suivi des plans seniors, et d'enrichir la négociation sur l'égalité professionnelle. Le dispositif TEMPO est mis en œuvre au niveau local par les ARACT.

Les ARACT (associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail) – qui constituent le réseau ANACT – sont présentes sur l'ensemble du territoire. Gérées paritairement, les ARACT et leurs équipes ont vocation à agir en entreprise pour améliorer les conditions de travail. Doté d'une expérience solide, ce réseau privilégie la participation de tous les acteurs de l'entreprise (direction, encadrement, salariés) à la démarche.

Le Défenseur des droits, qui succède en 2011 à la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE), a une mission de lutte contre les discriminations. Il accompagne les victimes dans le rétablissement de leurs droits. À ce titre, il a des pouvoirs d'enquête et peut sanctionner les entreprises. Il peut aussi intervenir dans une action en justice aux côtés de la victime. Pour le saisir : www.defenseurdesdroits.fr/saisir-le-defenseur-des-droits/qui-peut-saisir-le-defenseur-et-pourquoi.

Les règles générales de la négociation collective d'entreprise

Niveau de la négociation

Les entreprises de moins de 50 salariés ou appartenant à un groupe de moins de 50 salariés ne sont pas tenues de négocier un accord d'entreprise ou, à défaut, d'adopter un plan d'action, ni d'être couvertes par un accord de branche pour obtenir l'aide de l'État (art. L. 5121-7 C. trav.).

Les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et moins de 300 salariés ou appartenant à un groupe entre 50 et moins de 300 salariés doivent, pour obtenir l'aide de l'État pour chaque binôme jeune/sénior, être couvertes soit par un accord d'entreprise ou, à défaut, par un plan d'action, soit par un accord de branche (art. L. 5121-8 C. trav.).

Les entreprises de plus de 300 salariés ou appartenant à un groupe de plus de 300 salariés sont tenues de négocier un accord d'entreprise ou, à défaut, d'adopter un plan d'action relatif au contrat de génération (art. L. 5121-9 art. C. trav.). **Chacune des entreprises du groupe doit être couverte, même celles de moins de 50 salariés** (Circ. DGEFP/DGT n° 2013-07 du 15 mai 2013). Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) de plus de 300 salariés doivent aussi être couverts. En l'absence d'accord ou de plan d'action, l'entreprise ou l'EPIC encourt une pénalité pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale (art. L. 5121-9 et L. 5121-14 C. trav.).

À noter ! Contrairement à ce qui existait pour les accords seniors, il est dorénavant incontournable d'engager une négociation sur le contrat de génération. Et ce n'est qu'à défaut d'accord qu'un plan d'action peut être établi par l'employeur.

À savoir ! Auparavant, on avait 70 % de plans et 30 % d'accords seniors. Actuellement il y a 50/50 d'accords et de plans d'action sur le contrat de génération ; les accords sont plus ambitieux que les plans (source : ARACT Ile de France).

Initiative de la négociation

La négociation collective sur le contrat de génération n'est pas une négociation obligatoire au sens des articles L. 2242-1 et suivants du Code du travail relatifs à la négociation obligatoire en entreprise (art. L. 2241-4 C. trav.). Toutefois, pour les entreprises de plus de 300 salariés ou appartenant à un groupe de plus de 300 salariés, la négociation est très fortement incitée par la pénalité pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale (art. L. 5121-9 et L. 5121-14 C. trav.).

L'initiative de la négociation n'appartient pas à l'employeur. Les organisations syndicales peuvent saisir à tout moment l'employeur de ce thème de négociation (art. L. 2222-3 C. trav.).

Parties à la négociation

En principe, les accords d'entreprise sont négociés entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise (art. L. 2232-16 C. trav.). Ils peuvent, par dérogation et sous certaines conditions, être négociés par le représentant de la section syndicale (RSS), en l'absence de délégué syndical (DS) dans l'entreprise.

Un accord collectif d'entreprise n'est valablement conclu que lorsque toutes les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ont été invitées à participer à sa négociation (art. L. 2232-16 C. trav. ; Cass. soc. 26 mars 2002, n°00-17231).

Ce principe est applicable que la négociation soit obligatoire ou facultative. Si l'employeur négocie un accord collectif sans délégué syndical, alors qu'il en existe dans l'entreprise, il commet un délit d'entrave à l'exercice du droit syndical (art. L. 2146-1 C. trav.).

Composition de la délégation patronale

L'employeur peut lui-même négocier ou être représenté par l'un de ses collaborateurs à qui il a délégué ses pouvoirs (le directeur des ressources humaines par exemple).

Composition de la délégation salariale

Dans les entreprises pourvues de DS, seules les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ont le droit de participer aux négociations ; elles doivent en outre avoir désigné au moins un DS. La délégation de chacune des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise comprend (art. L. 2232-17 C. trav.) :

- obligatoirement le délégué syndical de l'organisation dans l'entreprise lorsque le syndicat n'en a désigné qu'un seul ou, en cas de pluralité de délégués, au moins deux délégués syndicaux ;
- des salariés de l'entreprise, en nombre limité ; ce nombre est fixé par accord entre les parties ; à défaut d'accord unanime entre l'employeur et l'ensemble des organisations syndicales parties à la négociation, le nombre des salariés

pouvant participer à la délégation syndicale est au plus égal, par délégation, à celui des délégués syndicaux de la délégation ; toutefois, dans les entreprises n'ayant qu'un seul DS, la délégation peut comporter deux salariés en plus du DS (art. L. 2232-17 C. trav.).

Dans les entreprises depourvues de DS, l'employeur peut, par dérogation, négocier avec le RSS si les quatre conditions suivantes sont réunies (art. L. 2143-23 C. trav.) :

- l'entreprise emploie au moins 200 salariés ;
- elle n'a pas de DS (absence constatée par un PV de carence au 1^{er} tour des élections) ;
- elle est dotée de représentants élus du personnel (CE ou DP) ;
- elle n'est pas soumise à un accord de branche étendu qui lui permettrait de négocier avec les élus du personnel ou avec un salarié mandaté.

Le RSS doit par ailleurs avoir été mandaté pour négocier par le syndicat qui l'a désigné.

Déroulement de la négociation

La négociation doit être réelle et non pas formelle, ce qui implique notamment que l'ordre du jour et les revendications déposées par les organisations doivent être discutés de façon approfondie. Elle doit être loyale.

Crédit d'heures pour préparer la négociation

Dans les entreprises d'au moins 500 salariés, chaque section syndicale dispose d'un crédit global d'heures pour la préparation de la négociation. Ce crédit est réparti librement entre le ou les délégués syndicaux et les salariés appelés à participer à la négociation. Il est de 10 heures par an pour les entreprises de moins de 1 000 salariés, et de 15 heures par an pour celles de plus de 1 000 salariés (art. L. 2143-16 C. trav.). Le temps passé à préparer la négociation est payé comme temps de travail à l'échéance normale (art. L. 2143-17 C. trav.).

Indemnisation des heures de négociation

Le temps passé à la négociation est payé comme temps de travail (art. L. 2232-18 C. trav.). Si la négociation implique un dépassement de la durée légale du travail, les heures au-delà de cette durée légale sont payées comme des heures supplémentaires.

Pour aller plus loin : voir le classeur [La CFTC dans l'entreprise](#) et l'[Abécédaire juridique CFTC 2013, fiche n° 57 « Négociation collective et accords d'entreprise »](#) (téléchargeable sur le site www.cftc.fr).

Issue de la négociation

... conclusion de l'accord

La validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement **conclu avec un ou plusieurs DS** est subordonnée à la double condition suivante (art. L. 2232-12 C. trav.) :

- **une adhésion minimale**, c'est-à-dire sa signature par une ou plusieurs

organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 30 % des suffrages exprimés au 1^{er} tour des dernières élections des titulaires au CE ou de la DUP ou, à défaut, des DP, quel que soit le nombre de votants ;

- **une absence d'opposition** écrite et motivée, dans un délai de 8 jours, d'une ou de plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés au 1^{er} tour des dernières élections des titulaires au CE ou de la DUP (à défaut des DP) quel que soit le nombre de votants (c'est-à-dire ceux qui ont recueilli plus de 50 % des suffrages au 1^{er} tour des dernières élections du CE). L'opposition régulière entraîne la nullité de l'accord.

La validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement **conclu avec des représentants élus du personnel** est subordonnée à la double condition suivante [art. L. 2232-22 C. trav.] :

- **une signature** par des membres titulaires élus au comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel titulaires **représentant la majorité des suffrages exprimés** lors des dernières élections professionnelles ;
- **une approbation** par la commission paritaire de branche.

La validité d'un accord **signé par un salarié mandaté ou par un RSS** est subordonnée à l'approbation par les salariés à la majorité des suffrages exprimés [art. L. 2232-27 et L. 2232-14 C. trav.].

Une fois signé, l'accord est déposé à la DIRECCTE et au greffe du Conseil de prud'hommes [art. D. 2231-2 C. trav.].

... ou échec des négociations

En l'absence d'accord, les négociateurs établissent et signent un procès-verbal (PV) de désaccord [art. L. 5121-8 et L. 5121-9 C. trav.]. Il mentionne le nombre et les dates des réunions qui se sont tenues, les points de désaccord ainsi que les propositions respectives des parties [art. L. 5121-12 C. trav.]. Il est déposé auprès de la DIRECCTE [art. L. 5121-12 C. trav.].

L'étendue de l'obligation de l'employeur

L'obligation de l'employeur de conclure un accord d'entreprise ou, à défaut, de mettre en œuvre un plan d'action

À noter ! La négociation de l'accord ou l'élaboration du plan d'action doit débiter par l'élaboration d'un diagnostic sur l'emploi des jeunes et des seniors (art. L. 5121-10 C. trav., [voir plus loin : Avant la négociation](#)).

Entreprises d'au moins 300 salariés ou entreprises qui sont dans un groupe d'au moins 300 salariés (voir (1) et (2) ci-dessous)

Ces entreprises doivent **négocier un accord collectif** ou, à défaut, **établir un plan d'action** sur le contrat de génération (art. L. 5121-10 à 12 C. trav.), sous peine de sanction financière (art. L. 5121-9 et R. 5121-33 C. trav.). Elles ne peuvent percevoir l'aide de l'État.

(1) Les entreprises de moins de 300 salariés qui appartiennent à un groupe d'au moins 300 salariés doivent négocier un accord, sous peine de pénalité financière.

Elles ont le choix entre négocier un accord au niveau de chaque entreprise, ou au niveau du groupe.

(2) Les entreprises d'au moins 300 salariés dans un groupe d'au moins 300 peuvent négocier un accord au niveau de chaque entreprise ou négocier un accord de groupe. La notion de groupe est définie à l'article L. 2331-1 du Code du travail.

À noter ! Dans les 2 cas (1) et (2), un accord de branche étendu ne suffit pas pour échapper à la pénalité (art. L. 5121-9 C. trav.).

Initialement, ces entreprises devaient être couvertes par un accord collectif ou un plan d'action, avant le 30/09/2013. Mais le ministre du Travail a accordé un délai supplémentaire de quelques semaines pour permettre aux entreprises en cours de négociation de conclure un accord (préférable au plan d'action). Attention ! Cette souplesse n'est accordée qu'aux entreprises ayant ouvert la négociation.

À noter ! Ce n'est qu'en cas d'échec de la négociation, attestée par un PV de désaccord, que l'employeur doit établir un plan d'action.

Entreprises de 50 à moins de 300 salariés ou appartenant à un groupe de 50 à moins de 300 salariés (art. L. 5121-8 et 10 C. trav.)

Ces entreprises peuvent **bénéficier d'aides financières versées par Pôle emploi si elles sont couvertes par un accord collectif ou, à défaut, un plan d'action et avoir réalisé un diagnostic sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors.**

Une aide est versée par Pôle Emploi, pour chaque binôme, tous les trimestres civils, pour une durée maximale de 3 ans.

Le montant de l'aide est de 4 000 € par an, à hauteur de 2 000 € au titre de l'embauche d'un jeune et de 2 000 € au titre du maintien dans l'emploi d'un salarié âgé ou du chef d'entreprise, âgé d'au moins cinquante-sept ans, qui embauche un jeune dans la perspective de lui transmettre l'entreprise (art. L. 5121-19, 21 et D. 5121-42 C. trav.). Cette aide est versée trimestriellement pendant 3 ans, soit au total 12 000 euros (art. D. 5121-44 et R. 5121-47 C. trav.). La demande d'aide est formulée auprès de Pôle emploi.

Les conditions de l'aide (art. L. 5121-17 et suivants, R. 5121-41 et suivants, D 5121-42 C. trav.) :

- embauche d'un jeune de moins de 26 ans en CDI à temps plein ou au maximum à 80 % (ou moins de 30 ans s'il est reconnu travailleur handicapé) à temps plein (ou partiel sous certaines conditions) ;
- maintien dans l'emploi, en CDI à temps plein ou partiel, d'un salarié âgé d'au moins 57 ans (55 ans si reconnu travailleur handicapé) ou embauche d'un salarié âgé d'au moins 55 ans (de même s'il s'agit d'un salarié reconnu travailleur handicapé).

En revanche, l'aide ne peut être accordée lorsque l'entreprise a procédé dans les 6 mois précédant l'embauche du jeune à un licenciement économique dans la catégorie professionnelle où est prévue l'embauche, rupture conventionnelle, licenciement autre que pour faute grave, lourde ou pour inaptitude sur le poste pour lequel est prévue l'embauche, etc...

Pour bénéficier de l'aide, ces entreprises ne doivent pas licencier (sauf faute grave, lourde et inaptitude) de salariés âgés de 57 ans et plus (ou 55 ans si salarié handicapé) dans l'entreprise pendant la durée de l'aide (3 ans).

À noter ! L'appréciation de l'âge du jeune et du sénior se fait à la date du premier jour d'exécution du CDI du jeune.

- établissement d'un diagnostic ([voir plus loin](#)) ;
- négociation d'un accord collectif ou, à défaut, d'un plan d'action.

À savoir ! Entreprises de moins de 50 salariés ou appartenant à un groupe de moins de 50 salariés

Les entreprises de moins de 50 salariés ou appartenant à un groupe de moins de 50 salariés peuvent bénéficier d'une aide financière de 4 000 € par an versée par Pôle emploi sans obligation de négociation préalable (art. L. 5121-7 C. trav.).

À noter ! Demande d'aide disponible sur www.pole-emploi.fr et www.contrat.generation.fr

La pénalité en cas d'absence d'accord d'entreprise ou de plan d'action

Les entreprises d'au moins 300 salariés qui ne sont pas couvertes, au 30/09/2013 (ou quelques semaines plus tard pour tenir compte du délai supplémentaire accordé par le ministre dans une lettre du 12/09/2013), par un accord ou un plan d'action conforme aux dispositions légales, seront passibles d'une sanction financière à l'issue de la procédure suivante (art. L. 5121-9, L. 5121-14 et R. 5121-33 à 35 C. trav.) :

- La DIRECCTE met en demeure l'entreprise de régulariser sa situation dans un délai compris entre 1 et 4 mois (délai courant à compter de la date de réception de la mise en demeure).
- S'il ne peut s'exécuter, l'employeur doit justifier des motifs de sa défaillance.

- À l'issue du délai, la DIRECCTE notifie, dans le délai d'un mois de la date d'expiration de la mise en demeure, le taux de la pénalité (celle-ci est due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action conforme).

Détermination du taux de la pénalité

Pour déterminer ce taux, le DIRECCTE tient compte des efforts réalisés par l'entreprise pour établir un accord ou un plan d'action conforme, notamment :

- de la réalisation d'un diagnostic ;
- de l'ouverture d'une négociation ;
- de l'existence d'un accord ou plan d'action négocié ou élaboré antérieurement portant sur les thématiques du contrat de génération ;
- du degré de non-conformité de l'accord ou du plan d'action lorsqu'il existe ;
- du fait que l'entreprise ait franchi le seuil d'effectifs au cours des douze mois précédant l'envoi de la mise en demeure (par le DIRECCTE).

Il tient également compte de la situation économique et financière de l'entreprise (art. R. 5121-34 C. trav.).

Le montant de la pénalité est au maximum égal à 1% de la masse salariale de l'entreprise ou à 10% du montant de la réduction Fillon si ce montant est plus élevé.

À noter ! Cette sanction remplace la pénalité « séniors » et s'applique depuis le 30/09/2013 (ou quelques semaines après pour les entreprises bénéficiant du délai supplémentaire).

À noter ! Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, le défaut d'accord est attesté par un PV de désaccord (art. L. 5121-9 C. trav.). C'est le PV au niveau de l'entreprise qui est requis (et non du groupe).

La pénalité en cas de non transmission du document annuel d'évaluation

Une autre pénalité, égale à **1 500 euros** par mois de retard, est due par les entreprises qui ne transmettent pas le document annuel d'évaluation sur la mise en œuvre de l'accord ou du plan (art. L. 5121-15 et R. 5121-39 C. trav.) ([voir plus loin : Après la négociation](#)).

La procédure applicable est la même que celle prévue en cas d'absence d'accord ou de plan d'action (mise en demeure... art. L. R 5121-38 C. trav.).

Les négociations parallèles

D'autres négociations portent sur des thématiques touchant à l'emploi des jeunes et des séniors, aux conditions de travail, à l'égalité professionnelle entre les âges ou à la mixité des emplois.

La négociation sur le contrat de génération doit donc s'articuler avec ces autres négociations voisines dont les thématiques se recoupent.

- **Négociation de branche GPEC, conditions de travail, pénibilité** (art. L. 2241-4 C. trav.) :

Les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels se réunissent, au moins une fois tous les trois ans, pour négocier sur **les conditions de travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et sur la prise en compte de la pénibilité du travail. La négociation peut également porter sur le contrat de génération.** Dans ce cas, l'accord conclu au titre de la GPEC vaut conclusion de l'accord sur le contrat de génération mais uniquement dans les entreprises de moins de 300 salariés (et à condition de bien respecter les objectifs du contrat de génération prévus par l'article L. 5121-6).

- **Négociation d'entreprise GPEC** (art. L. 2242-19 C. trav., article modifié par la loi du 01/03/2013)

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, la négociation triennale sur la gestion prévisionnelle des emplois et la prévention des conséquences des mutations économiques (art. L. 2242-15 et 16 C. trav.) **peut également porter sur le contrat de génération.** Dans ce cas, l'accord conclu au titre de la GPEC vaut conclusion de l'accord sur le contrat de génération (cas de la Société Générale qui a inclus le contrat de génération dans son accord GPEC du 13/02/2013).

À noter ! Un même accord peut donc porter à la fois sur le contrat de génération et sur la GPEC.

Pénibilité

- **Négociation de branche** (art. L. 2241-4 C. trav.) : [voir ci-dessus \(négociation de branche GPEC, conditions de travail, pénibilité\)](#)

- **Négociation d'entreprise** (art. L. 138-29 à 31, R. 138-32 à 37 et D. 138-26 à 28 C. séc. soc.)

Les entreprises d'au moins 50 salariés employant au moins 50% de salariés exposés à des facteurs de risques professionnels liés à la pénibilité doivent être couvertes par un accord d'entreprise ou de groupe d'une durée de 3 ans, ou un plan d'action, contenant des mesures pour prévenir la pénibilité au travail.

Un diagnostic des situations de pénibilité est établi et l'accord ou le plan d'action doit prévoir des mesures de prévention (réduction des expositions aux facteurs de pénibilité et adaptation et aménagement du poste de travail pour favoriser le maintien des salariés dans l'emploi).

Cette négociation se recoupe en partie avec la négociation sur le contrat de génération qui porte également sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité, notamment par l'adaptation et l'aménagement du poste de travail.

Égalité professionnelle

 (art. L. 5121-11 C. trav.)

L'accord contrat de génération assure la réalisation des objectifs d'égalité professionnelle et de mixité des emplois. Ceux-ci doivent s'appuyer sur les

engagements de l'employeur pris dans le cadre des accords ou plans d'action égalité professionnelle prévus à l'article L. 2242-5 du Code du travail (art. R. 5121-28 C. trav.). Les entreprises couvertes par un accord égalité ou un plan d'action, peuvent reprendre expressément les objectifs et les mesures déjà négociées et mis en œuvre. L'intégration des objectifs d'égalité dans le contrat de génération permet de prendre en compte la dimension de la gestion des âges ainsi que la masculinisation ou féminisation de certains métiers majoritairement féminins ou masculins.

Avant la négociation : s'informer et définir une stratégie

Réaliser un diagnostic préalable sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors pour adapter le contrat de génération à la situation de l'entreprise et mettre en place des actions pertinentes (art. L. 5121-10 et 12 C. trav.)

Un diagnostic est réalisé préalablement à la négociation d'un accord collectif d'entreprise, de groupe ou de branche. Il évalue la mise en œuvre des engagements pris antérieurement par l'entreprise, le groupe ou la branche concernant les caractéristiques de l'emploi des jeunes et des salariés âgés. Ce diagnostic doit établir des liens avec les accords existants en matière d'égalité professionnelle, d'emploi des seniors, de pénibilité et de GPEC. Le diagnostic est joint à l'accord. Il sert d'état des lieux, de point de départ permettant de fixer les engagements qui seront pris par l'entreprise.

Contenu du diagnostic préalable (art. D. 5121-27 C. trav.) :

Le diagnostic, établi sur les 3 dernières années, porte sur :

- la pyramide des âges (par genre, par poste...) ;
- les caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et l'évolution de leur place respective dans l'entreprise, le groupe ou la branche sur les trois dernières années disponibles ;
- le bilan des précédents accords seniors ;
- les prévisions de départ à la retraite (projections statistiques) ;
- les perspectives de recrutement (engagement obligatoire ; exemple : un objectif d'embauche de jeunes = 0% est illégal ; il faut comptabiliser les embauches en remplacement de seniors partant à la retraite ; il ne s'agit pas que des nouvelles embauches) ;
- les compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise, le groupe ou la branche, dites " compétences clés " (compétences nécessaires à la survie de l'entreprise ou risquant de disparaître) ;
- les conditions de travail des salariés âgés et les situations de pénibilité, telles qu'identifiées, le cas échéant, dans les accords ou plans d'action en faveur de la prévention de la pénibilité, lorsqu'ils existent.

Le diagnostic s'appuie sur celui effectué pour la détermination des objectifs et mesures relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur le bilan des mesures prises dans le cadre des accords ou plans d'action portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, lorsqu'ils existent. Il identifie notamment les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.

À noter ! Ce diagnostic est joint à l'accord d'entreprise ou au plan d'action pour être transmis à la DIRECCTE qui le jugera non conforme s'il manque une rubrique.

Conseil ! Il faut raisonner à 5 ans lorsque l'on fait ce diagnostic.

Pour aller plus loin sur le contrat de génération :

- le site du ministère du Travail : <http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/presentation,2238/qu-est-ce-que-le-contrat-de,15966.html>, et particulièrement une partie qui décline le contenu minimum des accords : <http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/rubrique-technique,2237/colonne-de-droite,2240/en-pratique,2257/l-accord-en-detail,16012.html>
- le site officiel de l'administration française : <http://www.service-public.fr/>
- l'ARACT Ile de France qui propose un appui conseil à la réalisation du diagnostic, à la négociation, à la mise en place de la transmission des savoirs, à l'amélioration des conditions de travail, ... : www.aractidf.org

Élaborer une stratégie

- maîtriser les textes et dispositifs applicables à votre entreprise
- s'imprégner des valeurs et positionnements CFTC
- informer le syndicat, l'UD ou l'UL, la FD de la négociation d'un accord, certaines structures pouvant vous donner des appuis et des conseils dans votre négociation
- définir la marge de manœuvre : les objectifs à atteindre, les points sur lesquels on peut céder et le point de rupture
- cerner la personnalité des autres négociateurs en face de vous : identifier leurs positionnements, mettre en place des coopérations
- communiquer, dès la négociation engagée : informer les salariés afin de les sensibiliser et des les mobiliser.

Soutien aux négociateurs

La Confédération met à la disposition des négociateurs le mël negobranche@cftc.fr afin de les conseiller sur une négociation ou un projet d'accord d'entreprise.

Pour aller plus loin

- www.dialogue-social.fr/emploi-des-seniors
- www.travail-emploi-sante.gouv.fr/emploi-des-seniors
- www.orse.org/ (site de l'observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises)

Pendant la négociation : débatte du contenu de l'accord

La consultation du CHSCT et du CE au cours de la négociation collective

Lorsque la négociation collective dans l'entreprise porte sur des questions qui relèvent également des missions du CE ou du CHSCT, comme c'est le cas pour l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors, leur consultation est obligatoire avant la signature d'un accord. En effet, si la réglementation ne prévoit aucune **coopération entre les représentants élus et les représentants syndicaux** (contrairement aux stipulations de l'article 5 de la Convention C135 de l'OIT de 1971, ratifiée en 1972), il existe pourtant une complémentarité entre les deux systèmes de représentation. Ainsi, la Cour de cassation (Cass. soc., 5/05/1998, n° 96-13498) a interprété la loi en **combinant la négociation collective avec les délégués syndicaux avec l'information et la consultation du comité d'entreprise**. Elle a précisé que cette consultation doit avoir lieu concomitamment à l'ouverture de la négociation et au plus tard avant la signature de l'accord. Pour autant, le défaut de consultation préalablement à la conclusion d'un accord collectif portant sur l'une des questions soumises à l'avis du CE n'a pas pour effet d'entraîner la nullité ou l'inopposabilité de cet accord (Cass. soc., 10/03/2010, n° 08-44950). Cependant, l'instance représentative du personnel qui n'a pas été consultée ou une organisation syndicale peut saisir le juge des référés pour qu'il ordonne la suspension de l'application de cet accord tant que l'employeur n'aura pas respecté son obligation de consultation (Cass. soc., 28/11/2000, n° 98-19594 et Cass. soc., 24/06/2008, n° 07-11411). En outre, le défaut de consultation obligatoire d'une instance représentative du personnel préalablement à la signature d'un accord d'entreprise constitue le délit d'entrave au fonctionnement régulier des instances représentatives du personnel (Cass. crim., 20/04/2003, n° 02-84307).

Le CE ou, à défaut, les DP ainsi que le CHSCT doivent être informés et consultés sur la négociation relative au contrat de génération car ce sujet touche l'organisation et les conditions de travail.

Cette consultation doit avoir lieu en même temps que l'ouverture de la négociation et au plus tard avant la signature de l'accord. Le défaut de consultation est passible de délit d'entrave mais n'a pas pour effet d'entraîner la nullité de l'accord (Cass. soc. 10/03/2010, n° 08-44950).

À savoir ! Le CHSCT doit être consulté avant le CE (Cass. soc. 04/07/2012, n° 11-19678).

Le contenu de l'accord ou, à défaut, du plan d'action

L'accord d'entreprise, de groupe ou de branche ou, à défaut, le plan d'action, applicables pour une durée de 3 ans, doivent comporter (art. L. 5121-11 et 12 C. trav.) :

- 1° **Des engagements en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, de l'emploi des salariés âgés et de la transmission des savoirs et des compétences.** Ces engagements doivent être associés à des

objectifs et, le cas échéant, des **indicateurs chiffrés**, selon des modalités fixées par décret en Conseil d'État. L'accord collectif doit notamment comporter des objectifs chiffrés en matière d'embauche de jeunes en contrat à durée indéterminée ainsi que d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés. Il précise les modalités d'intégration, d'accompagnement et d'accès des jeunes, en particulier les moins qualifiés, des salariés âgés et des référents au plan de formation ainsi que les modalités retenues pour la mise en œuvre de la transmission des savoirs et des compétences.

- 2° **Le calendrier prévisionnel** de mise en œuvre des engagements précités ainsi que les **modalités de suivi et d'évaluation** de leur réalisation.
- 3° Les **modalités de publicité** de l'accord, notamment auprès des salariés.

L'accord collectif d'entreprise, de groupe ou de branche doit également comporter des mesures destinées à favoriser l'**amélioration des conditions de travail des salariés âgés et la prévention de la pénibilité**.

De plus, il assure la réalisation des objectifs :

- a) **d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** dans l'entreprise et de mixité des emplois ;
- b) **d'égalité d'accès à l'emploi dans le cadre de la lutte contre les discriminations** à l'embauche et durant le déroulement de carrière.

Le décret du 15/03/2013 [art. R. 5121-28 C. trav.] **et une circulaire ministérielle du 15/05/2013** de 90 pages (outil de travail essentiel) **ont précisé le contenu de l'accord ou du plan d'action. Ainsi, doivent être abordés/détaillés** les points suivants :

- **les tranches d'âge des jeunes et des séniors** concernés par les engagements souscrits (la circulaire précitée précise qu'il s'agit des jeunes de moins de 26 ans, ou moins de 30 ans s'il s'agit d'un travailleur handicapé, et d'au moins 57 ans, ou au moins 55 ans s'il s'agit d'un travailleur handicapé) ; ces tranches peuvent être élargies (ex. : embauche de jeunes d'au moins 18 ans jusqu'à 28 ans et de séniors d'au moins 50 ans) ;
- **les engagements en faveur de l'insertion durable des jeunes** : objectifs chiffrés de l'entreprise, du groupe ou de la branche en matière de recrutement de jeunes en CDI, modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes dans l'entreprise comprenant au minimum la mise en place d'un parcours d'accueil dans l'entreprise, la désignation d'un référent, la description des fonctions de celui-ci et éventuellement l'organisation de sa charge de travail, les modalités d'un entretien de suivi entre le jeune, son responsable de service et son référent portant en particulier sur l'évaluation de la maîtrise des compétences du jeune, les perspectives de développement de l'alternance et les conditions de recours aux stages ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires, la mobilisation d'outils existants dans l'entreprise permettant de lever les freins matériels à l'accès à l'emploi, tels que les difficultés de transport ou de garde d'enfants ;
- **les engagements en faveur du recrutement et du maintien en emploi des salariés âgés** : objectifs chiffrés de l'entreprise, du groupe ou de la branche en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés, mesures

destinées à favoriser l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité, notamment par l'adaptation et l'aménagement du poste de travail, actions pertinentes **dans au moins deux des cinq domaines suivants** :

- recrutement de salariés âgés dans l'entreprise, le groupe ou la branche ;
- anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges ;
- organisation de la coopération intergénérationnelle ;
- développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
- aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- **la transmission des savoirs et des compétences** (partage de connaissances) en direction des jeunes et éventuellement les modalités de transmission des compétences en direction des salariés âgés ; en effet, l'accord ou le plan doit veiller à garantir la transmission des compétences et savoirs techniques les plus sensibles pour l'entreprise en s'appuyant sur les « compétences clés » identifiées dans le diagnostic ;
- **les modalités de transmission des compétences** peuvent comprendre notamment :
 - la mise en place de binômes d'échange de compétences entre des salariés expérimentés et des jeunes ayant développé une première expérience professionnelle dans l'entreprise ;
 - l'organisation de la diversité des âges au sein des équipes de travail ;
- **la prise en compte des objectifs d'égalité professionnelle, de mixité des emplois et de prévention de la pénibilité** : adaptation et aménagement du poste de travail, amélioration des conditions de travail des salariés âgés, notamment sur le plan organisationnel ;
- **la prise en compte de la réalisation des objectifs d'égalité d'accès à l'emploi dans le cadre de la lutte contre les discriminations** à l'embauche et durant le déroulement de carrière ;
- **le calendrier prévisionnel** de mise en œuvre de l'ensemble des engagements ;
- **les modalités de suivi et d'évaluation** de la mise en œuvre de l'ensemble des engagements ;
- **les modalités de publicité** de l'accord auprès des salariés ;
- **la durée** de l'accord ou du plan d'action.

À noter ! L'accord de branche doit comporter des engagements visant à aider les petites et moyennes entreprises à mettre en œuvre une gestion active des âges [art. L. 5121-11 C. trav.].

Exemples : accord Sociétés d'assurance du 13/05/2013, accord dans le Régime général de Sécurité sociale du 11/06/2013, accord Métallurgie du 12/07/2013, accord BTP du 19/09/2013 et accord Industries carrières et matériaux du 18/06/2013 ([pour plus d'informations sur ces accords, rapprochez-vous des fédérations CFTC](#)).

[Voir en annexe quelques exemples de mesures d'accords d'entreprise à négocier.](#)

Après la négociation : veiller à la mise en œuvre de l'accord et assurer le suivi

Formalités et communication

En cas d'échec de la négociation

Lorsqu'aucun accord n'est conclu, un PV de désaccord est établi dans lequel sont consignées les dernières propositions des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement (art. L. 2242-4 C. trav.). C'est le **PV établi au niveau de l'entreprise** qui est requis (et non du groupe). Ce PV, signé par l'employeur et les délégués syndicaux ou, en leur absence, par les représentants du personnel avec lesquels une négociation a été ouverte (art. L. 2232-21 C. trav.), mentionne le nombre et les dates des réunions qui se sont tenues, les points de désaccord ainsi que les propositions respectives des parties (art. L. 5121-12 C. trav.). Il est déposé à la DIRECCTE, laquelle répond dans les 3 semaines pour un accord collectif et dans les 6 semaines pour un plan d'action. L'absence de réponse vaut décision de non-conformité et l'entreprise doit se mettre en conformité (art. R. 5121-32 C. trav.).

En cas de signature d'un accord ou d'élaboration d'un plan d'action

Le dépôt de l'accord ou du plan d'action doit être fait en double exemplaire (version électronique et version papier signée des parties) auprès de la DIRECCTE du lieu de conclusion (art. L. 2231-6, D. 2231-2 et 4 C. trav.). Un autre exemplaire est remis au greffe du conseil de prud'hommes.

À savoir ! L'accord d'entreprise ou d'établissement signé par le RSS doit être déposé auprès de la DIRECCTE, au même titre que les autres accords collectifs.

Ce dépôt doit être accompagné (art. R. 5121-29 et D. 2231-7 C. trav.) :

- du diagnostic préalable à la gestion des âges dans l'entreprise ;
- d'une fiche descriptive du contenu de l'accord ou du plan (le modèle de cette fiche a fait l'objet d'un arrêté du 26/04/2013) ;
- de la copie du courrier de notification du texte à l'ensemble des organisations syndicales signataires ;
- de la copie du PV des résultats du premier tour des dernières élections ou du PV de carence ;
- d'un bordereau de dépôt ;
- **pour les plans d'action, quelle que soit la taille de l'entreprise** : de la copie du PV de désaccord de la négociation (ou du PV de carence) et une copie de l'avis du CE.

Important ! La DIRECCTE contrôle la conformité des accords et plans d'action déposés avant leur mise en œuvre (art. L. 5121-13 et R. 5121-32 C. trav.).

Communication

Que la négociation aboutisse à la signature d'un accord, à l'élaboration d'un plan d'action, ou se solde par un échec, il convient de communiquer sur le sujet en interne (dans l'entreprise), en externe (presse) et d'informer la CFTC (le syndicat, l'UD ou l'UL, la FD).

Suivi de l'accord ou du plan et bilan de la mise en œuvre de l'accord

À compter de la date d'entrée en vigueur de l'accord ou du plan d'action unilatéral, l'employeur doit communiquer chaque année à l'administration un document d'évaluation sur la mise en œuvre des mesures.

La DIRECCTE contrôle le suivi et l'évaluation de la réalisation des engagements souscrits dans l'accord ou le plan (art. L. 5121-11, 2° C. trav.).

Le plan d'action est soumis à l'avis du CE chaque année (art. L. 5121-12 C. trav.).

Les entreprises d'au moins 300 salariés, couvertes par un accord ou un plan d'action, doivent transmettre **chaque année** à la DIRECCTE un document d'évaluation sur la mise en œuvre de l'accord ou du plan. Ce document est également transmis aux DS et au CE ou, à défaut, aux DP ou, à défaut, aux salariés (art. L. 5121-15, 16 et R. 5121-37 C. trav.).

Contenu du document d'évaluation :

- actualisation des données figurant dans le diagnostic ;
- suivi des indicateurs et des objectifs chiffrés mis en place pour les jeunes et les seniors ;
- suivi des actions sur la transmission des compétences ;
- niveau de réalisation des autres actions contenues dans l'accord ou le plan ;
- justification des actions prévues dans l'accord ou le plan ;
- justification des actions prévues non réalisées ;
- objectifs de progression pour l'année à venir et indicateurs associés.

À défaut de transmission ou en cas de transmission incomplète, la DIRECCTE met en demeure l'entreprise de communiquer ce document ou de le compléter dans un délai d'un mois (art. L. 5121-15 C. trav.).

Ce document est également transmis aux DS et aux IRP.

Une pénalité de 1 500 euros est due pour les entreprises d'au moins 300 salariés qui ne transmettent pas le bilan annuel d'évaluation ou transmettent un bilan incomplet, après mise en demeure (art. L. 5121-14, 15 et R. 5131-38 C. trav.).

À noter ! Il existe donc 2 pénalités pour les entreprises d'au moins 300 salariés :

- une pénalité en cas d'absence d'accord ou de plan d'action
- une pénalité en cas de non transmission ou de transmission incomplète du document d'évaluation.

C'est dans la durée que l'on mesure les effets ! La qualité d'un accord se mesure aux objectifs précis, engagements fermes, budgétisation des actions, calendrier et indicateurs de suivi. Autant d'éléments qui permettent un suivi objectif ainsi qu'une

évaluation de la mise en œuvre de l'accord. Une commission de suivi peut être prévue à cet effet. Mais, pour être utile, elle doit disposer de moyens pour faire connaître aux parties son avis sur l'état d'avancement des mesures de prévention de l'accord. La protection des seniors est, par exemple, un domaine en perpétuelle évolution. Le suivi doit permettre, le cas échéant, d'indiquer aux parties signataires la nécessité de modifier tel ou tel aspect par avenant.

Annexe : exemples de mesures à négocier

Accord Paris Habitat (3 000 salariés) signé le 01/07/2013 par la CFTC

Cet accord a été négocié à partir des bilans d'un diagnostic de 2009 fondé sur les bilans d'un précédent accord sur l'emploi des seniors, des données relatives aux embauches de jeunes réalisées en 2011-2012, sur les prévisions de départ en retraite et sur les perspectives de recrutement de l'entreprise.

Engagements pris :

- les tranches d'âge retenues par l'accord sur le contrat de génération sont : jeunes de moins de 26 ans et salariés âgés de 50 ans ou plus ;
- le recrutement de jeunes en CDI est de 16 par an et le nombre de jeunes en alternance est porté à 85, d'ici fin 2013, 90 fin 2014 et 95 fin 2015 ;
- chaque jeune bénéficie d'un parcours d'accueil qui comportera également un accompagnement individualisé aux outils, métiers...
- chaque jeune peut être guidé par un salarié référent l'aidant à découvrir l'environnement professionnel et faisant avec lui l'analyse de ses acquis ;
- la fonction de référent est prise en compte par l'entreprise qui verse une prime de 250 euros par mois ;
- chaque jeune embauché en CDI dispose d'un interlocuteur privilégié à la DRH ;
- le nombre de stagiaires est augmenté de 10%, celui-ci passant à 30 stagiaires par an durant les 3 ans d'application de l'accord ;
- 14 salariés par an de plus de 50 ans seront embauchés ;
- la proportion de salariés en CDI de 50 ans est maintenue à 36% de l'effectif ;
- les salariés de 60 ans ou plus peuvent bénéficier d'un temps partiel à 80% payé 90% avec une priorité aux lundis ou vendredis non travaillés ;
- l'entreprise prend en charge, pour les salariés souhaitant passer à 80% dans les 2 années précédant le départ en retraite, les cotisations de retraite sur la base d'un plein temps ;
- les salariés de 62 ans ou plus peuvent travailler 4,5 jours par semaine, payés à plein temps, à condition de renoncer à ½ journée de RTT.

Accord Polylogis signé le 02/07/2013 par la CFTC

Cet accord est le prolongement de l'accord pénibilité de 2011.

Engagements pris :

- recruter au moins 4% de jeunes de moins de 26 ans, prioritairement en contrats d'apprentissage, professionnalisation, d'avenir... ;
- embaucher 10% des jeunes recrutés en contrats d'apprentissage, d'avenir... en CDI ;
- renforcer l'attractivité des métiers par la création d'une école de proximité ;
- parrainer des jeunes par un salarié expérimenté référent ;
- recruter 10% de salariés âgés de 55 ans en contrat de professionnalisation ;
- recevoir 100% des salariés éligibles à un entretien de seconde partie de carrière ;
- faciliter la transition entre activité professionnelle et retraite (temps partiel, CET, aménagement des conditions de travail...) ;
- permettre à 50% des salariés de plus de 45 ans de bénéficier d'un DIF ou d'une période de professionnalisation.

Accord Thalès signé le 23/07/13 par la CFTC

Engagements pris :

- transmission des savoirs dans un contexte de développement professionnel des salariés et d'emploi par des démarches d'anticipation ;
- limitation des stages pour les jeunes aux « situations présentant un intérêt pédagogique déterminé », aucun stage non conventionné, aucun stage n'ayant pour objet d'exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail ;
- rémunération des stages d'une durée égale ou supérieure à un mois et accès des stagiaires aux activités sociales et culturelles du CE ;
- augmentation des jeunes formés en alternance (environ 5% de l'effectif annuel moyen à compter de 2015) ;
- suivi de la part des jeunes (ex-alternants) embauchés en CDI chaque année grâce à un indicateur ;
- embauche de plus de 2 000 jeunes de moins de 30 ans en CDI d'ici 2016 (dont au moins 30% concernant des jeunes de moins de 26 ans) ;
- dispense de période d'essai pour les nouveaux embauchés qui ont eu une période de formation en alternance réussie (et prise en compte dans l'ancienneté) ;
- soutien à l'emploi des jeunes, les moins qualifiés, grâce à une bourse de 2 000 euros par an, attribuée en fonction de leur motivation et de leurs résultats (accompagnement de 20 jeunes par an de niveau bac pro vers un niveau supérieur) ;
- augmentation de la part d'embauche des salariés de 55 ans et plus, de 1,2% (en 2012) à 2% du total des embauches effectuées ;
- augmentation de la part de maintien dans l'emploi de salariés âgés de 57 ans et plus, de 14% (en 2012) à 15% de l'effectif d'ici 2016 ;
- tutorat dans les différentes équipes de travail ;
- mise en place d'un dispositif « Pass Compétences », reconnaissant l'expertise d'un sénior, permettant de mettre à profit d'une PME les compétences d'un sénior pour une durée de 12 à 18 mois ;
- examen systématique de la situation de chaque salarié âgé d'au moins 55 ans n'ayant pas vu évoluer sa rémunération de base depuis plus de 2 ans (ou ayant subi une certaine baisse de sa part variable 2 années de suite) ;
- renforcement de l'employabilité des séniors (actions de formation, soutien aux mobilités professionnelles volontaires) ;
- attention particulière portée aux situations des salariés âgés exposés à des situations de pénibilité ;
- possibilité de temps partiel bonifié rémunéré plus que proportionnellement au temps de travail (réduction du temps de travail à 50% payé à 70%).

Accord groupe Axa RSG signé le 25/06/2013

Diagnostic sur les 3 dernières années : 3% des salariés ont moins de 26 ans tandis que 16% ont 57 ans ou plus.

Engagements pris :

Pour les jeunes

- les sociétés du groupe doivent envisager une formation et une insertion durable des jeunes dans l'emploi (transformer les contrats en alternance en CDI) dans l'objectif de réaliser un volant minimal de 700 recrutements de jeunes de moins de 26 ans entre 2013 et 2015 ;
- elles doivent prévoir un parcours d'entrée en entreprise permettant à l'employeur d'apprécier les actions de formation complémentaires à inscrire au plan de formation, présenter à chaque jeune embauché un référent volontaire choisi plutôt hors de la relation hiérarchique et dont l'investissement personnel est reconnu ;

Pour les séniors

- les sociétés du groupe peuvent s'appuyer sur l'accord de 2011 relatif à la transition entre activité et retraite (temps partiel abondé, congé de transition retraite rémunéré à 55%, majoration de 30% de l'indemnité de départ en retraite conventionnelle, abondement des versements sur le Perco) ;
- elles doivent prendre des mesures en faveur de l'emploi des seniors avec objectif d'embauche et de maintien dans l'emploi ;
- elles doivent renforcer la prévention des risques professionnels, comporter des modules de formation et une information sur les postures à adopter ;
- elles doivent transmettre les savoirs par le biais du tutorat, organiser la diversité des âges au sein des équipes et développer des binômes sur la base du volontariat.

Accord Seb signé le 05/09/2013

Engagements pris :

- embauche de jeunes jusqu'à 27 ans (au lieu de 26), à hauteur de 25% minimum, des recrutements (hausse de 10 points par rapport à 2010-2012) et de 33% en cas de recrutement compensant des départs en retraite ;
- recrutement de 30% de jeunes non qualifiés ou sans diplôme ;
- recrutement de jeunes en alternance (de 3,4% fin 2012 à 4% fin 2013 et 5% fin 2015) ;
- coopération avec le monde associatif et éducatif pour aider les jeunes sans qualification à comprendre le monde de l'entreprise ou à les accompagner vers un 1^{er} niveau de qualification ;
- maintien dans l'emploi de tous les salariés de plus de 55 ans (sauf départ en retraite et rupture pour motif personnel) ;
- engagement de Seb de favoriser une bonne qualité de vie professionnelle ;
- rappel que des plans de prévention de la pénibilité sont mis en place ;
- travail de nuit à partir de 55 ans reposant sur le volontariat ;
- jours de repos supplémentaires pour les séniors de 55 ans et plus qui travaillent de nuit ou en équipes alternantes (repos séniors d'1 jour par trimestre) s'ils ont suivi ces horaires pendant au moins 10 ans, consécutifs ou non ;
- pour les salariés de 45 ans ou plus : 35% des heures du plan de formation réservées, tutorat d'expertise et temps partiel de fin de carrière (diminution progressive d'activité pour les séniors ayant plus de 10 ans d'ancienneté durant les 3 ans précédant la retraite), soit de 80% à 60% d'un temps plein (de la 1^{ère} année à la 3^{ème}) payé de 90% à 80% selon l'année ;
- embauche de séniors de 50 ans et plus correspondant à 5% au niveau du groupe sur toutes les catégories professionnelles ;
- priorité donnée aux mesures d'insertion des jeunes peu qualifiés et au développement du tutorat d'expertise.

Accord Korian signé le 10/09/2013

Engagements pris :

- embauche de 30% de jeunes de moins de 28 ans sur tous les métiers et de travailleurs handicapés de moins de 30 ans, ainsi que de séniors de 57 ans et plus et de travailleurs handicapés dès 55 ans ;
- parcours d'intégration avec salarié référent qui dispose d'une feuille de route (connaissance des locaux, panneaux d'affichage, règlement intérieur...) ;
- augmentation du nombre de contrats en alternance de 10% par rapport à 2012 ;
- aides au logement et au permis de conduire ;
- augmentation du volume d'heures supplémentaires pour permettre aux jeunes d'améliorer leur rémunération (220 heures supplémentaires par année pour les moins de

28 ans et 180 heures pour les plus de 28 ans) sur la base du volontariat, sauf circonstances exceptionnelles ;

- maintien intégral des séniors de 57 ans et plus dans l'emploi ;
- mixité d'âge dans les équipes de travail, transmission des savoirs-faire et des compétences ;
- prise en compte des facteurs de pénibilité ;
- amélioration des conditions de travail : les séniors de 57 ans et plus travaillant la nuit auront un accès prioritaire au même emploi de jour avec maintien partiel, à durée limitée, des indemnités de sujétion de nuit (70% pour la 1^{ère} année et 50% la seconde) ;
- aménagement du travail à temps partiel ;
- priorité est donnée aux salariés de 57 ans et plus demandant à bénéficier d'un examen de leur demande de transformation d'emploi.

Accord Orange signé le 27/09/2013

Engagements pris :

- lissage des départs à la retraite en augmentant de 6 mois l'âge moyen de départ des actifs de 55 ans et plus ;
- interdiction, pour les salariés à moins de 3 ans du départ en retraite, de faire l'objet d'une mobilité non souhaitée ;
- mise en place d'un dispositif de temps partiel aidé dès 55 ans avec prise en charge par l'entreprise du complément de cotisation retraite (parts patronale et salariale) ;
- mise en place d'un dispositif de temps partiel séniors ouvrant droit à « surrémunération » pour les salariés souhaitant partir en retraite en 2018, 2019, 2020 ;
- recrutements en CDI d'au moins 4 000 jeunes de moins de 30 ans ;
- augmentation du nombre de jeunes en alternance ;
- accueil de 2 500 stagiaires chaque année.

Notes

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Document réalisé dans le cadre de la convention financière liant l'ADSA et la CFTC.

Rédaction

Ce guide a été réalisé sous la coordination de Marie-Laure BARBÉ
avec la collaboration de
Audrey IACINO
Jean-Christophe KETELS
Dominique LANGLET

Secrétariat de rédaction

Elise PAUVRET

Décembre 2013

Imprimeur

Imprimerie de La Centrale
62302 Lens
03 21 69 88 44

Création graphique

Céline Dulauroy - Angelart
5 allée François Rabelais
78590 Noisy le Roi
01 34 62 94 45

La CFTC, syndicat de construction sociale,
est présente tous les jours à vos côtés pour défendre vos intérêts
et vous conseiller dans vos démarches.

128, avenue Jean Jaurès - 93697 Pantin Cedex - Tél. : 01 73 30 49 00

Une publication de :

