

Côtes d'Armor Développement  
Agence de développement  
des Côtes d'Armor

# LE CHOMAGE DES SENIORS EN COTES D'ARMOR

Décembre 2017



# Sommaire

<b>I.</b>	<b>Analyse statistique.....</b>	<b>P. 2</b>
1.	<b>Points de repères sur les classes d'âge 50 à 64 ans .....</b>	<b>P. 2</b>
2.	<b>L'activité et l'emploi des seniors de 50 à 64 ans.....</b>	<b>P. 4</b>
	2.1. L'évolution du taux d'activité des seniors	
	2.2. La situation des seniors vis à vis du marché du travail	
	2.3. Le cumul emploi-retraite	
3.	<b>Le chômage des seniors de 50 à 64 ans .....</b>	<b>P. 8</b>
	3.1. Evolution du chômage depuis 10 ans	
	3.2. Les seniors et le chômage de longue durée	
	3.3. Les motifs d'entrée et sortie du chômage	
4.	<b>Eléments caractéristiques des territoires EPCI.....</b>	<b>P. 13</b>
<b>II.</b>	<b>Enquête auprès des dirigeants/DRH d'entreprises .....</b>	<b>P. 16</b>
1.	<b>Caractéristiques du panel d'entreprises .....</b>	<b>P.16</b>
2.	<b>Le recrutement des seniors.....</b>	<b>P. 16</b>
3.	<b>La prise en compte du vieillissement des actifs .....</b>	<b>P. 18</b>
<b>III.</b>	<b>Focus Demandeurs d'emplois cadres.....</b>	<b>P. 20</b>
<b>SYNTHESE .....</b>		<b>P. 22</b>
<b>IV.</b>	<b>Pistes d'actions et exemples d'initiatives territoriales.....</b>	<b>P. 24</b>
	PISTE 1 : La remobilisation spécifique au demandeur d'emploi senior	
	PISTE 2 : La sensibilisation à formation après 50 ans en vue d'une reconversion et insertion professionnelle réussie	
	PISTE 3 : Un accompagnement à la connaissance du tissu économique du département pour les nouveaux arrivants	
	PISTE 4 : L'organisation d'échanges de bonnes pratiques entre les entreprises sur la reconnaissance de l'expérience du salarié senior	
	PISTE 5 : L'incitation à la formation tout au long de la vie avec un focus après 50 ans	
	PISTE 6 : La préparation à la retraite des salariés en fin de carrière	
<b>ANNEXES : .....</b>		<b>P. 28</b>
Annexe 1 : Bilan Quantitatif du dispositif Contrat de génération 2013-2017 sur les Côtes d'Armor		
Annexe 2 : Données chiffrées supplémentaires par EPCI des Côtes d'Armor		

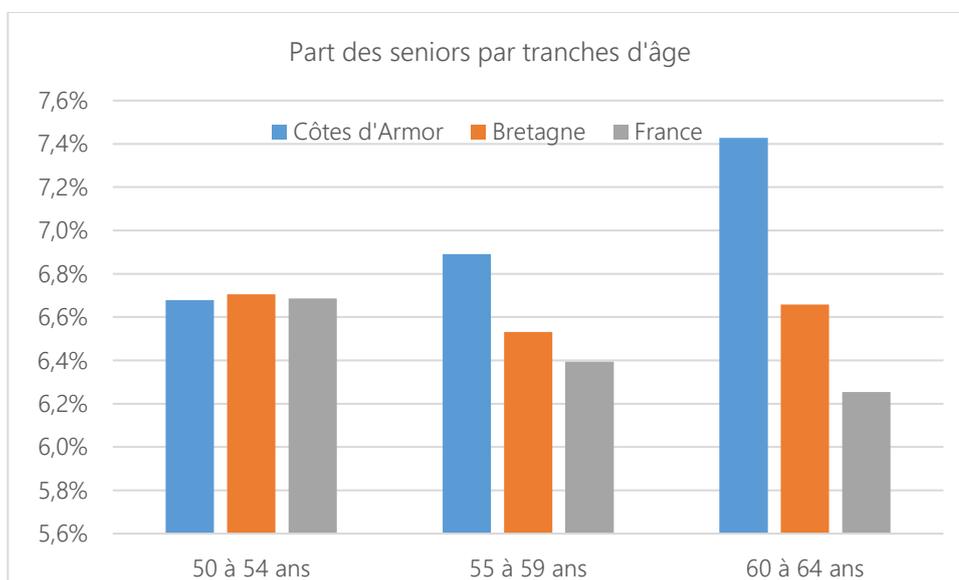
Etude réalisée avec la participation de Pôle Emploi, la Maison de l'Emploi du Pays de Saint-Brieuc, Armor Action Cadres, l'ANDRH22, des entreprises du département.

## I. Analyse statistique

En préambule, il convient de préciser qu'il n'existe pas de définition juridique des « seniors ». La notion de seniors varie en fonction du contexte dans lequel elle est employée. En matière d'emploi, ce terme vise plutôt les actifs de 50 ans et plus. On retrouve ce seuil dans l'obligation légale des entreprises à se doter d'un accord ou d'un plan d'actions relatif à l'emploi des seniors. En matière de formation professionnelle, la notion de « senior » recouvre généralement les actifs de 45 ans et plus. C'est notamment le cas pour les entretiens de seconde partie de carrière, pour l'embauche en contrat de professionnalisation.

### 1. Points de repères sur les classes d'âge 50 à 64 ans

Le département se distingue de la Bretagne et de la France par des proportions plus élevées de seniors sur les classes d'âge 55/59 ans et surtout 60/64 ans.



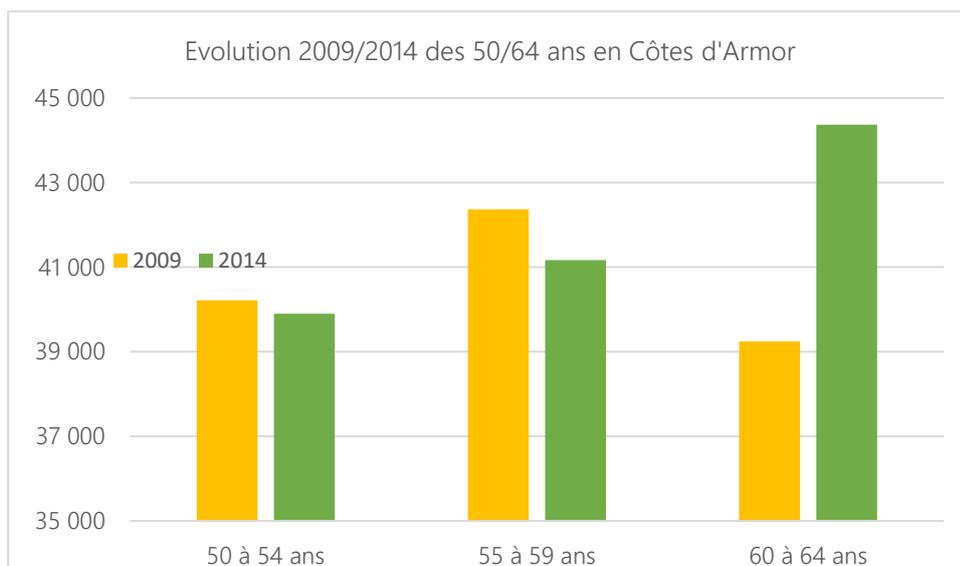
Les seniors entre 50 et 64 ans représentent 125 436 (RP 2014), majoritairement des femmes (51 %).

La répartition (Hommes/Femmes) est à peu près égale selon les classes d'âge (15 % environ pour les 50/54 ans et les 55/59 ans et 17 % pour les 60 /64 ans). En Bretagne, les 3 classes d'âge sont d'environ 16 % chacune.

Côtés d'Armor	Hommes	Femmes	Ensemble
50 à 54 ans	19 831	20 065	39 896
55 à 59 ans	20 355	20 814	41 169
60 à 64 ans	21 515	22 856	44 371
<b>Total seniors</b>	<b>61 701</b>	<b>63 735</b>	<b>125 436</b>
<b>Population totale</b>	<b>288 415</b>	<b>308 982</b>	<b>597 397</b>

Source : Insee, RP2014 exploitation principale

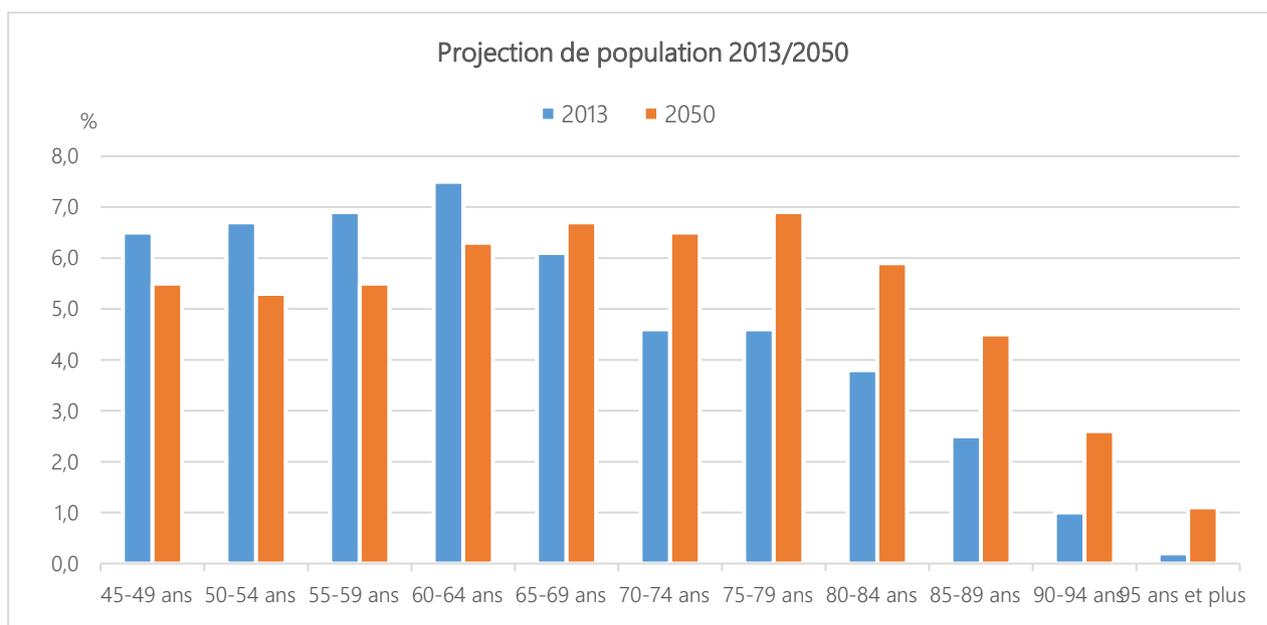
La classe d'âge des 60/64 ans a connu une très forte progression entre 2009 et 2014 (+ 13 %), contrairement aux 50/54 ans (- 0,8 %) et aux 55/59 ans (- 2,8 %).



A l'avenir, les projections démographiques à horizon 2050 montrent que l'évolution la plus importante touchera les plus de 65 ans dont la part va passer de 23,6 % de la population à 34,2 %.

Au contraire, les seniors âgés de 50 à 64 ans vont voir leur part diminuer, passant de 21 % des habitants en 2013 à 17 % en 2050.

**Mais, la classe d'âge des 60-64 ans représentera toujours dans les 50/64 ans la plus forte proportion (37 %).** Une vigilance particulière sera à apporter à cette classe d'âge, en lien avec l'allongement de la durée de la vie en activité. Elle est, d'ailleurs, de plus en plus fragilisée par le chômage.

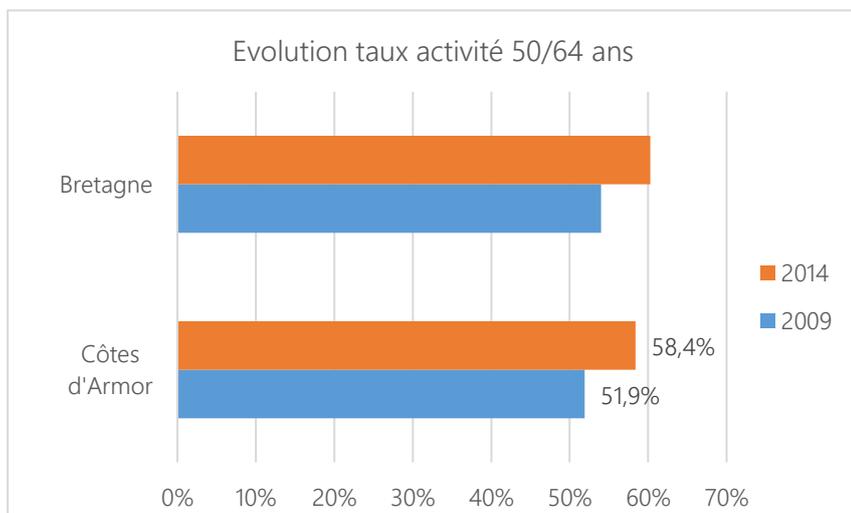


## 2. L'activité et l'emploi des seniors de 50 à 64 ans

### 2.1. L'évolution du taux d'activité des seniors

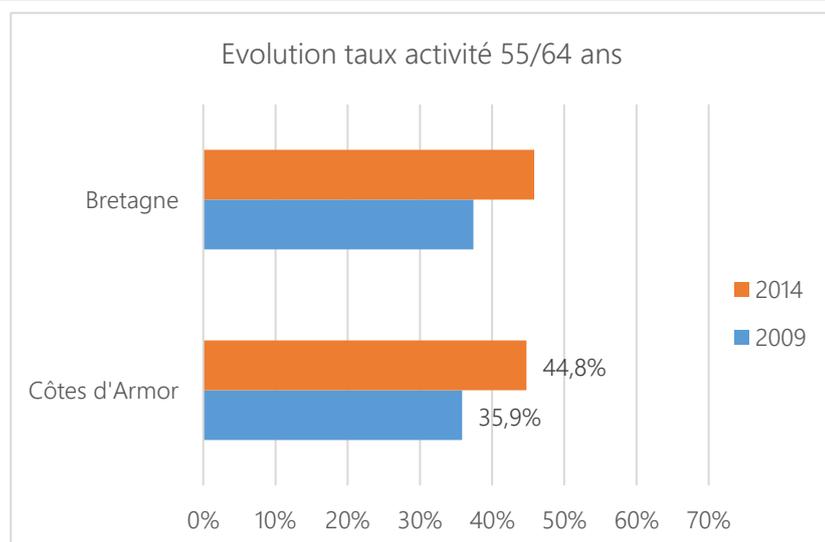
En 2014, le taux d'activité<sup>1</sup> des 50-64 ans est de **58,4 %** (Bretagne : 60,3 %).

**53,6 %** ont un emploi et **4,8 %** sont au chômage.



Le taux d'activité des 55-64 ans est plus faible : **44,8 %** (Bretagne : 45,9 %).

**40,7 %** ont un emploi et **4 %** sont au chômage.



En Bretagne et en Côtes d'Armor, le taux d'activité des 50-64 ans et des 55-64 ans a fortement augmenté depuis 2009. L'élévation du taux d'activité en Côtes d'Armor entre 2009 et 2014 (+ 8,9 points pour les 55-64 ans) est le résultat d'un accroissement important de seniors ayant un emploi (+ 28 %, soit 7 647 personnes supplémentaires) et de seniors au chômage (+ 66 %, soit 1 378 personnes). Durant la même période, la population des 55-64 ans n'a progressé que de 4,8 % (+ 3 935 personnes).

**La baisse des mesures à financement public (préretraites, dispenses de recherche d'emploi, retraites anticipées) et la réforme des retraites de 2010 font partie des principales explications de ces évolutions. S'ajoutent aussi deux autres raisons, à partir des années 70, un âge d'entrée en emploi plus tardif et une élévation du taux d'activité des femmes.**

Ces taux d'activité des 55-64 ans sont cependant inférieurs au taux d'activité en France (52,6 % pour les 55-64 ans en 2015), lui-même inférieur de près de 5 points à celui de l'UE, en raison principalement d'une faible participation au marché du travail des hommes de 60-64 ans. Depuis 2000, il a augmenté un peu plus rapidement en France que dans l'ensemble de l'UE. (Source DARES).

<sup>1</sup> Rapport entre le nombre d'actifs (occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population correspondante  
Côtes d'Armor Développement - Etude « Le chômage des seniors en Côtes d'Armor – Décembre 2017

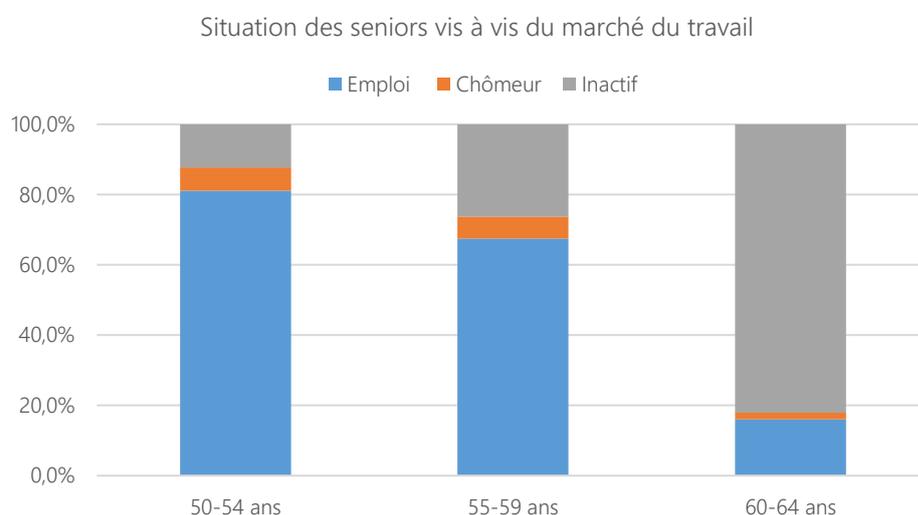
Pour mémoire, en 2001, dans le cadre de sa stratégie européenne pour l'emploi, l'Europe avait fixé à la France l'objectif qu'au moins la moitié des 55-64 ans travaillent à horizon 2010.

### Quelques éléments de repères sur les mesures publiques et les réformes des retraites :

- Réforme Fillon de 2003, allongement progressif de la durée de cotisation pour tous à 41 ans en 2012
- De fin 2007 à fin 2012, baisse des cessations anticipées d'activité
- A partir de 2009, conditions de dispense de recherche d'emploi plus restrictives, la dispense passe de 57,5 ans à 58 ans en 2009, puis 59 ans en 2010, puis à 60 ans en 2011, avant la suppression du dispositif en 2012
- Réforme Woerth de 2010, relèvement de l'âge légal de départ à la retraite pour atteindre 62 ans en 2018, l'âge de la retraite à taux plein passe progressivement de 65 à 67 ans
- La Loi de 2011 du financement de la sécurité sociale accélère la réforme des retraites de 2010 : l'âge légal de départ à la retraite et l'âge d'obtention automatique de la retraite à taux plein passent respectivement à 62 ans et 67 ans dès 2017 au lieu de 2018.

## 2.2. La situation des seniors vis à vis du marché du travail

### Répartition par tranche d'âge

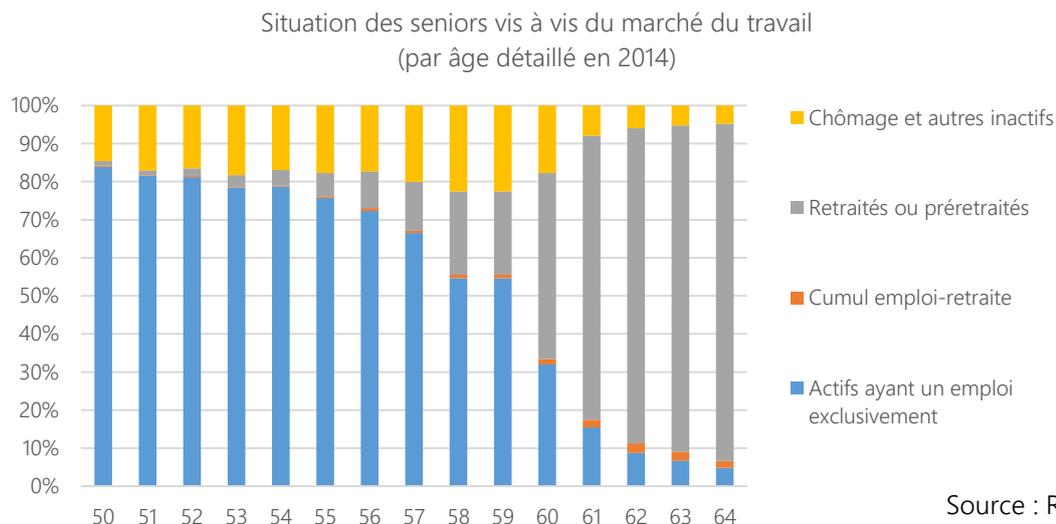


Source : RP 2014

La part des chômeurs recule avec l'âge (7 % pour les 50/54ans, 6 % pour les 55/59 ans et 2 % pour les 60/64 ans).

La part des inactifs augmente avec l'âge et double entre les tranches des 50/54 ans (12 %) et des 55/59 ans (26 %).

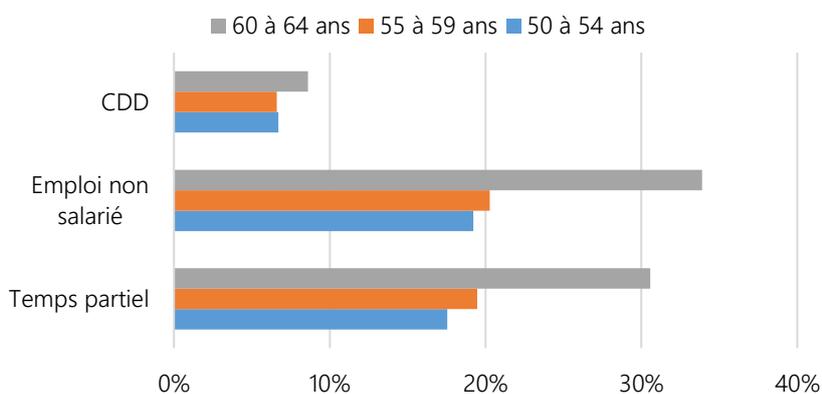
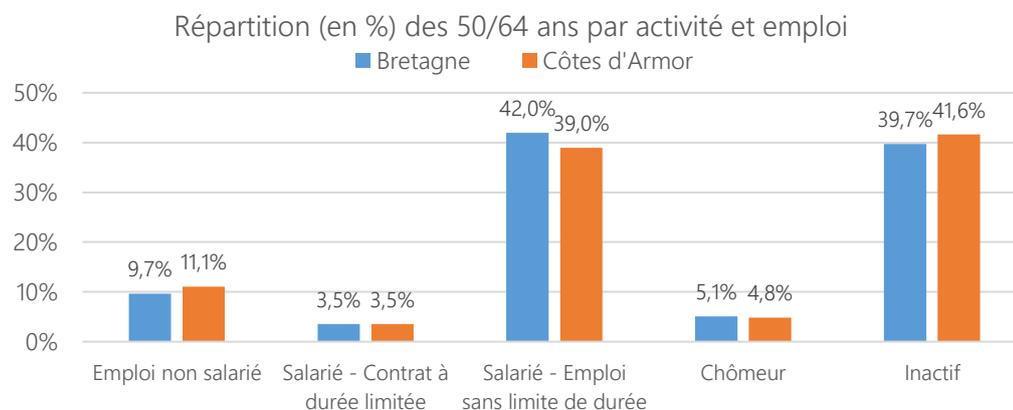
## Répartition par âge détaillé



A partir de 60 ans, la part des seniors ayant un emploi diminue nettement. 32 % sont en emploi contre 55 % à 59 ans.

## La situation de l'emploi

Le département se caractérise par un pourcentage d'emplois non-salariés<sup>2</sup> plus important qu'en Bretagne chez les seniors (+ 1,4 point). A l'inverse, la part des salariés en CDI est plus faible en Côtes d'Armor qu'en Bretagne (- 3 points).

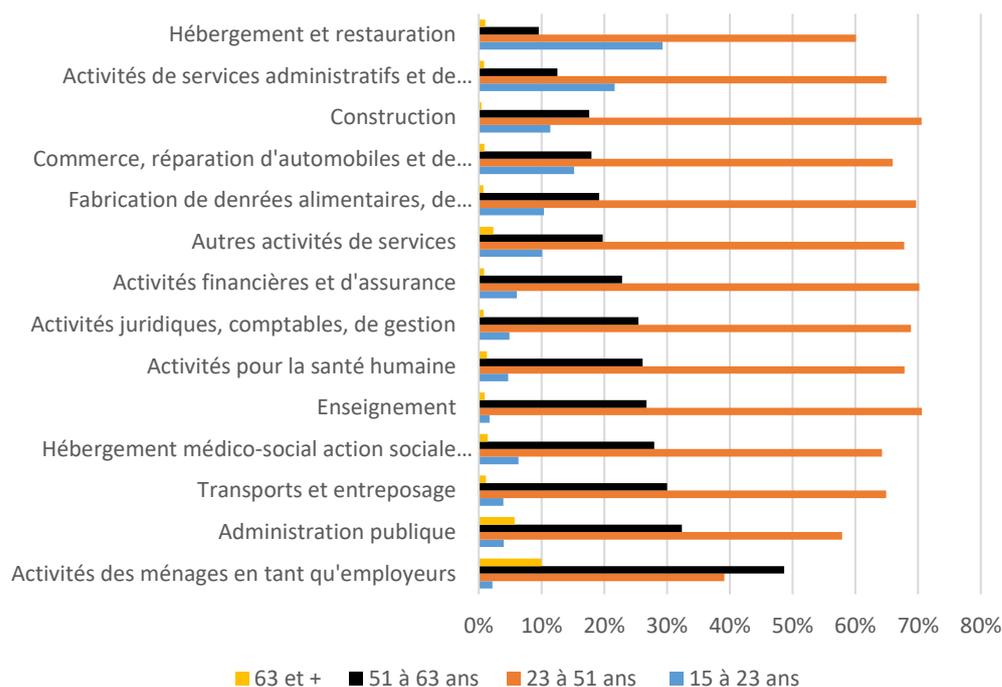


Plus on avance en âge, plus il y a de probabilités d'avoir un emploi en CDD, et/ou non salarié, et/ou à temps partiel.

**Les activités salariées qui concentrent le plus de 50 ans sont : les services à domicile auprès des ménages (42 % des emplois), l'administration publique (32 % des emplois), le transport (30 % des emplois) et la santé.**

<sup>2</sup> Les emplois non salariés sont des commerçants, artisans, professions libérales, auto-entrepreneurs  
Côtes d'Armor Développement - Etude « Le chômage des seniors en Côtes d'Armor – Décembre 2017

## Part des classes d'âge par activité



Source : DADS 2014

### Le contrat de professionnalisation pour les personnes de plus de 45 ans

Source : Direccte Bretagne

Les salariés de plus de 45 ans en contrat de professionnalisation ne représentent pas un nombre significatif de personnes. En Côtes d'Armor, 970 contrats ont été enregistrés avec date d'embauche en 2015.

Les seniors (45 ans ou plus) en contrat de professionnalisation ne représentent que 3,7 % des bénéficiaires. Cette proportion est un peu plus élevée que la moyenne bretonne (2,8 %) ou nationale (2,9 %).

### Le contrat de génération

Source : Dares Traitement Direccte Bretagne

804 contrats de génération ont été acceptés en Côtes d'Armor sur la période 2013/2017, ce qui représente 18 % des contrats de génération bretons.

Les entreprises de 20 à 49 salariés ont conclu 34 % de ces contrats. Les seniors maintenus dans l'emploi sont majoritairement des hommes (68 %) et ont entre 57 et 58 ans dans 62 % des cas. Les seniors occupent le plus souvent des postes d'ouvriers qualifiés (40 % des cas contre 32 % en Bretagne) et d'employés (24 % contre 30 % en Bretagne). Ils travaillent à temps plein dans 86 % des cas.

## 2.3. Le cumul emploi-retraite

Source : RP 2014 exploitation complémentaire

En 2014, 175 062 personnes étaient recensées en tant que retraitées ou pré-retraitées en Côtes d'Armor. Parmi elles, 2 542 travaillaient et 585 étaient au chômage. Le cumul emploi-retraite concernait 1,8 % des retraités.

Sur la classe d'âge 50/64 ans, le nombre de retraités ou pré-retraités s'élevait à 41 404 dont 1 247 travaillaient et 274 étaient au chômage. Ainsi, le cumul emploi-retraite pour les 50/64 concerne 3,7 % des retraités (4,2 % en Bretagne).

Ce phénomène reste marginal en proportion mais il est en progression de 13 % entre 2009 et 2014 (+ 16,6 % de retraités ayant un travail et + 1 % de retraités au chômage).

A noter : parmi les 1 247 personnes de 50/64 ans cumulant emploi et retraite, 72 % (soit 894 seniors) se situent dans la classe d'âge 60/64 ans.

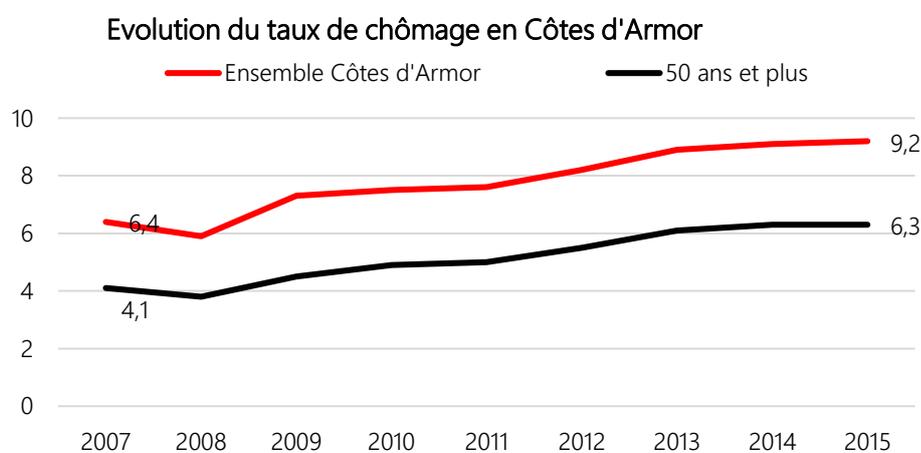
Les retraités ayant un emploi se trouvent plus souvent dans les commerçants, personnels de services aux particuliers et les employés de la fonction publique. Ils sont également très nombreux dans l'agriculture.

Le temps partiel concerne 70 % des retraités ayant un emploi mais, pour certaines activités, ce temps partiel peut toucher l'ensemble des retraités ayant un emploi (professions de l'information, des arts et spectacles, chauffeurs...) alors qu'il n'est que de 24 % dans l'agriculture.

### 3. Le chômage des seniors de 50 à 64 ans

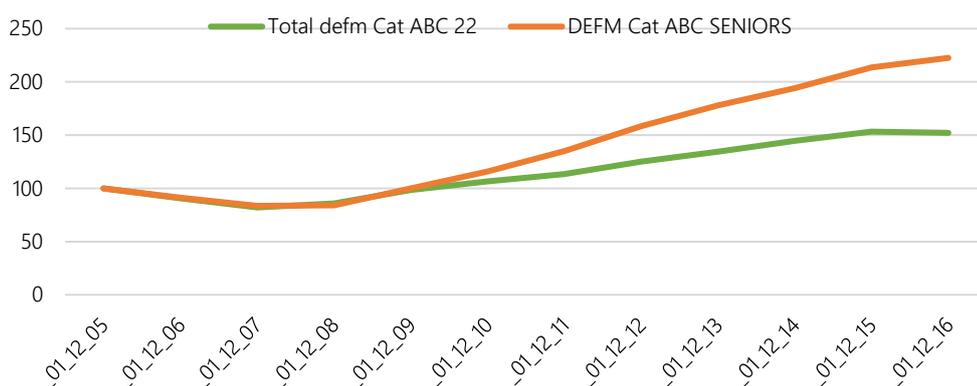
#### 3.1. Evolution du chômage depuis 10 ans

Le taux de chômage des seniors évolue parallèlement au taux de chômage total, mais le nombre de chômeurs augmente nettement plus rapidement depuis 2010.



Jusqu'en 2009, l'augmentation du nombre de chômeurs et du nombre de chômeurs seniors a été similaire. A partir de 2010, la progression des seniors est nettement supérieure et on enregistre, sur l'ensemble de la période 2005/2016, une hausse de 123 % pour les seniors contre + 52 % pour l'ensemble des chômeurs des catégories ABC. L'évolution est identique pour les chômeurs de la catégorie A (+ 132 % contre + 48 %).

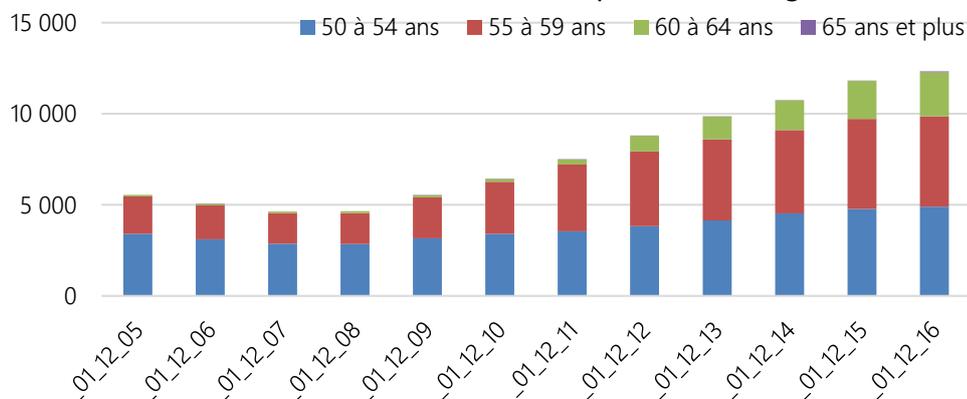
### Evolution du chômage des seniors/chômage 22 (base 100 en 2005 Cat. ABC)



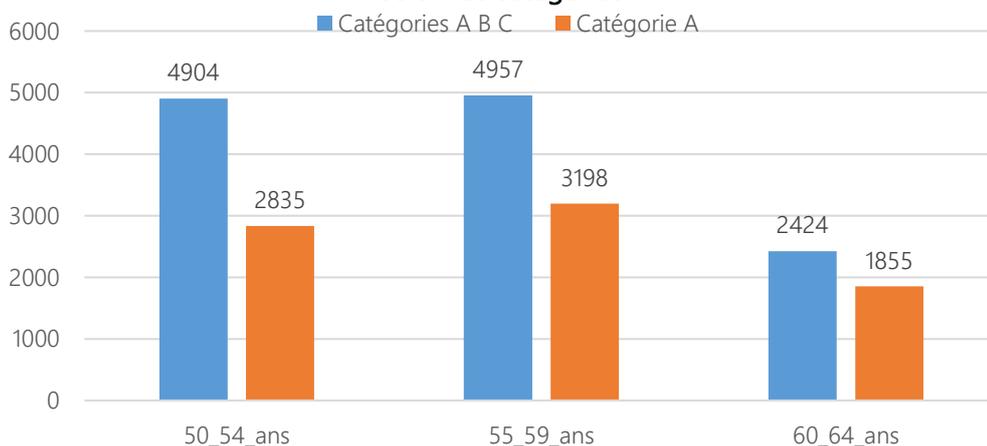
Au 31/12/2016, 1 chômeur (Cat. ABC) sur 4 est une personne de plus de 50 ans. 12 329 personnes de 50 ans et plus étaient à la recherche d'un emploi, soit un quart des 48 470 chômeurs de tous âges comptabilisés par Pôle Emploi.

Cette évolution s'explique par une baisse de la population âgée de 15 à 49 ans (- 8 900 personnes entre 2009 et 2014) alors que, dans le même temps, on assiste à une progression de la population des 50-64 ans (+ 3 600 personnes) associée à une forte hausse de leur participation au marché du travail. Ainsi, à partir de 2011, on voit apparaître une part de plus en plus importante des 60/64 ans dans le chômage, pour atteindre 20 % des chômeurs fin 2016. L'évolution est semblable pour les seniors de la catégorie A.

### Evolution DEFM seniors Cat. ABC par tranche d'âge



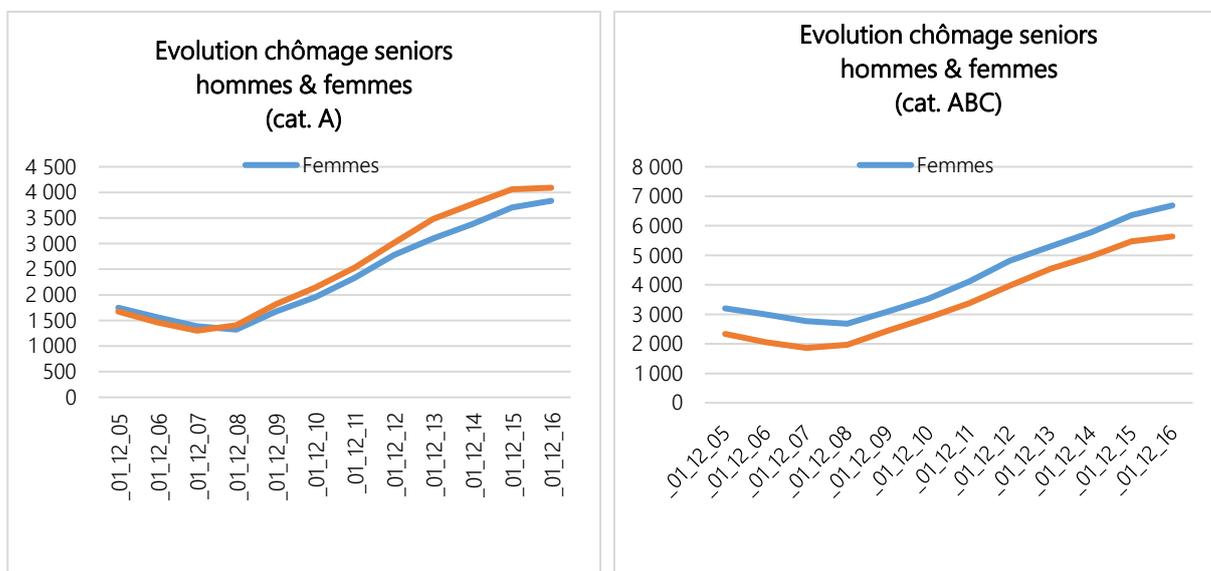
### Répartition des demandeurs d'emploi par classe d'âge selon les catégories



Cette répartition par tranche d'âge est identique à celle enregistrée au niveau Bretagne.

Si l'on ne retient que les chômeurs seniors de catégorie A, soit 7 928 personnes, on note que la proportion de femmes est nettement moins importante (48 %) que pour les catégories A, B et C. Cette situation, qui est apparue depuis la crise de 2008, résulte de plusieurs phénomènes :

- les secteurs de l'industrie et de la construction, activités où les emplois sont plutôt masculins, ont été durement touchés.
- le développement d'emplois peu qualifiés, précaires et à temps partiels plutôt féminins. Découragée par ces mauvaises conditions d'emploi, une partie des femmes cesse de rechercher du travail.

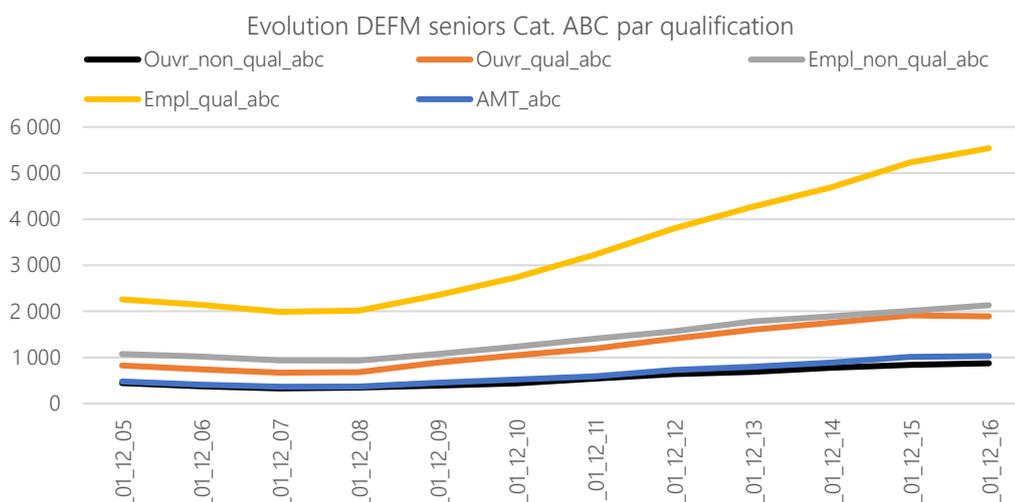


### Les cadres et les employés qualifiés plus touchés par le chômage

Répartition des DEFM par qualification au 31/12/2016

	Seniors Catégories A B C	% pour les DEFM SENIORS	% pour l'ensemble des DEFM
Ouvriers non qualifiés	873	7,1 %	8,2 %
Ouvriers qualifiés	1 890	15,3 %	14,8 %
Employés non qualifiés	2 133	17,3 %	19,3 %
Employés qualifiés	5 538	44,9 %	45,6 %
Agents de maîtrise			
Techniciens	1 028	8,3 %	7,9 %
Cadres	852	6,9 %	3,9 %
Non précisé	15	0,1 %	0,3 %
<b>Total</b>	<b>12 329</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

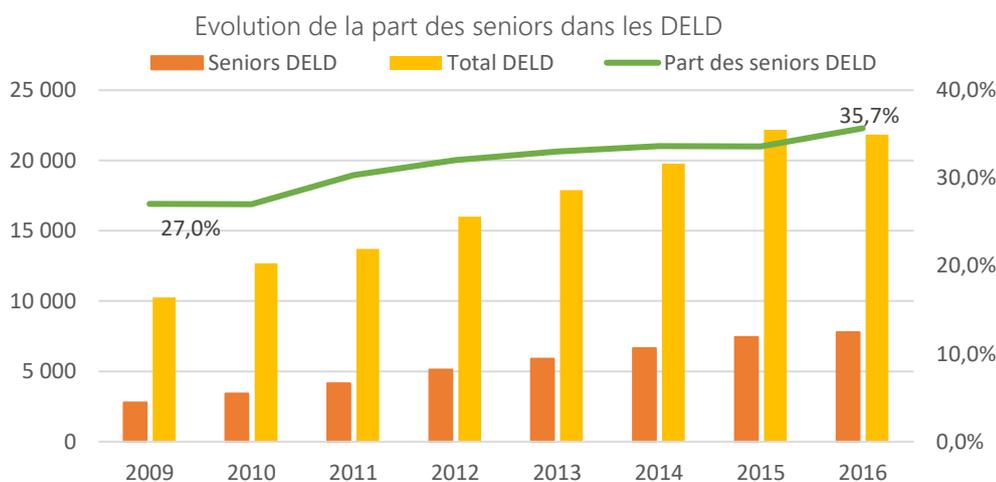
Les seniors se distinguent par une proportion de cadres à la recherche d'un emploi (6,9 %) nettement plus importante que pour l'ensemble des demandeurs d'emploi (3,9 %) et, à l'inverse, une part d'ouvriers et d'employés non qualifiés (24,4 %) moins élevée (27,5 %). Les employés qualifiés connaissent la plus forte augmentation du niveau du chômage entre 2005 et 2016 : hausse de 145 % pour les catégories ABC (+ 163 % pour la catégorie A).



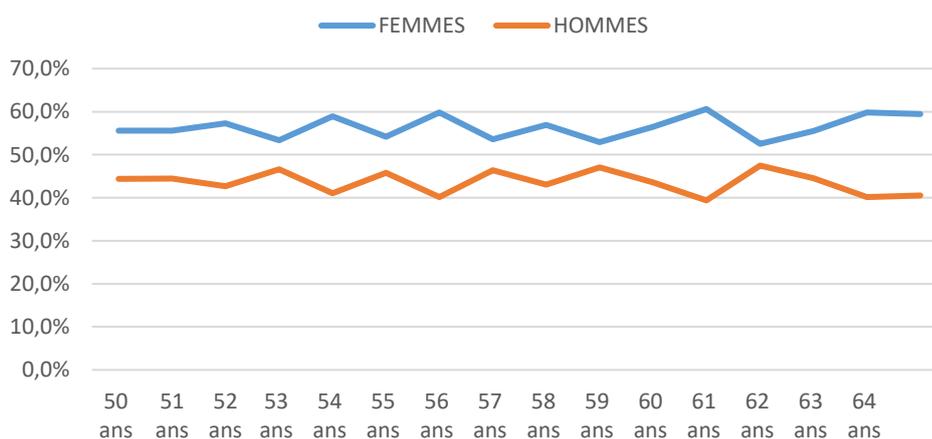
### 3.2. Les seniors et le chômage de longue durée

Le nombre de seniors au chômage de longue durée ne cesse de progresser, ils sont passés de 2 780 en 2009 à 7 793 en 2016 (+ 180 %). Leur part dans l'ensemble des demandeurs d'emploi seniors est passée de 50 % en 2009 à 63 % en 2016 (+ 13 points).

Parmi les demandeurs d'emploi de longue durée, la progression de la part des seniors est un peu moins forte (+ 8,7 points) mais ils représentent désormais près d'1 personne sur 3 dans l'ensemble des DELD.



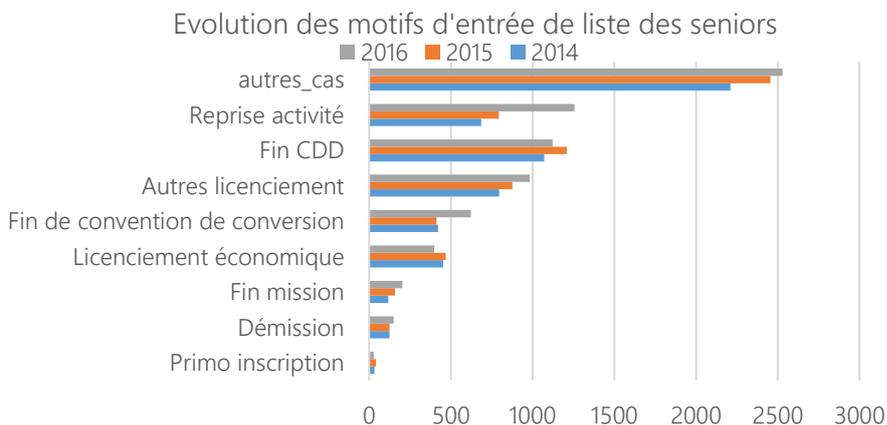
Les femmes sont plus concernées que les hommes par le chômage de longue durée, elles représentent environ 56 % des DELD seniors, quels que soient l'âge ou la tranche d'âge des seniors.



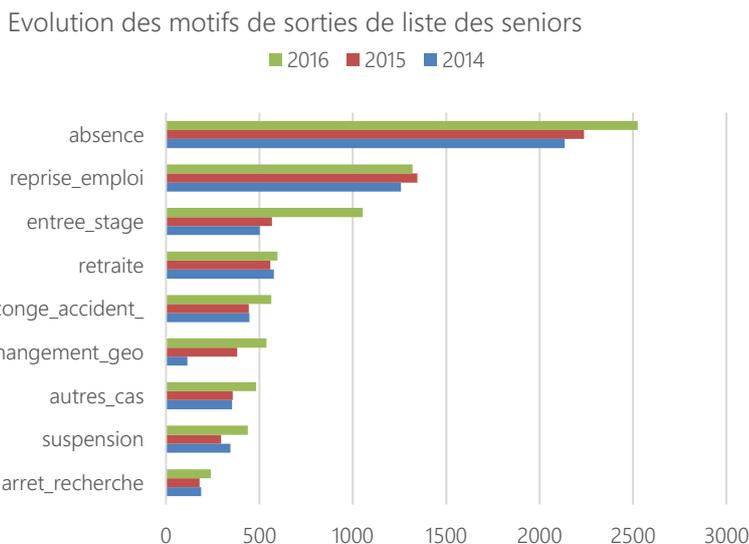
### 3.3. Les motifs d'entrée et sortie du chômage

#### Motifs d'entrée :

- La « reprise d'activité », c'est-à-dire la fin d'un stage, d'un congé maladie d'au moins 6 mois.
- Les fins de CDD et les licenciements autres qu'économiques (respectivement 15 % et 13 % des inscriptions).
- Les fins de convention de conversion (9 % des motifs) : 47 % entre 2014 et 2016, tandis que les licenciements économiques (5 % des motifs) reculaient de 12 % sur la période.



#### Motifs de sortie



Les reprises d'emploi ne représentent que 17 % des sorties du chômage. Ce nombre est sans doute sous-évalué car parmi les nombreuses sorties de liste pour absence un certain nombre correspond en fait à une reprise d'emploi.

L'entrée en formation représente 14 % des sorties (1 053 seniors en 2016), et plus de la moitié ont un objectif de certification et de professionnalisation.

L'étude de l'évolution des motifs de sortie au cours des 3 dernières années met en évidence la très forte augmentation des entrées en formation dont le nombre a plus que doublé sur la période. Cette évolution est semblable à celle enregistrée au niveau de la Bretagne. Toutefois, par rapport à la Bretagne, les Côtes d'Armor se caractérisent par un taux plus important de formation sur l'aide à la réalisation d'un projet professionnel (18 % contre 9 %).

	Côtes d'Armor	Bretagne
Remise à niveau, maîtrise des savoir de base	11%	12%
Aide à l'élaboration d'un projet professionnel	18%	9%
Préparation à la qualification	2%	3%
Certification	35%	36%
Professionnalisation	20%	20%
Adaptation poste de travail	5%	4%
Perfectionnement, élargissement des compétences	6%	9%
Création d'entreprise	3%	4%
Non renseigné	2%	2%

Source : Pôle Emploi

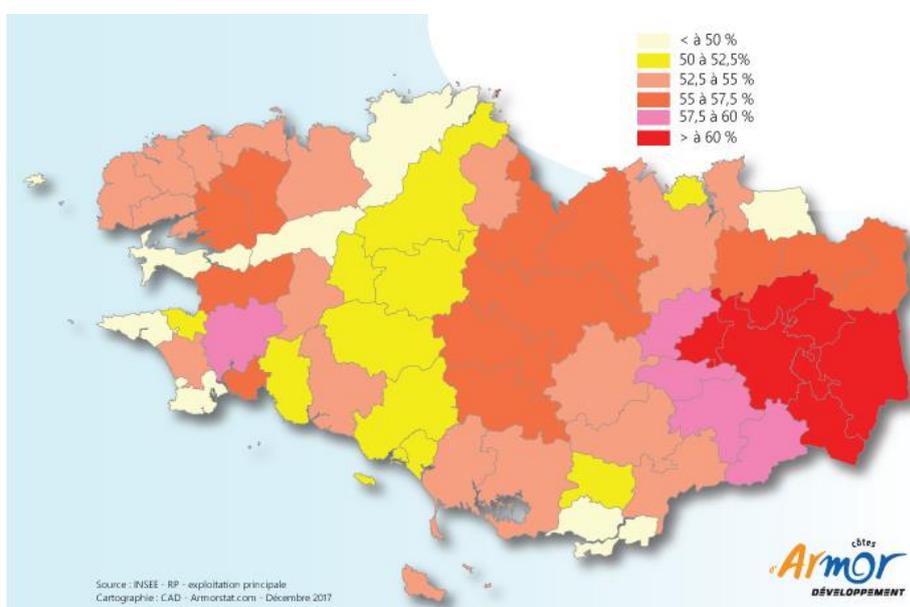
#### 4. Eléments caractéristiques des territoires EPCI

##### Taux d'emploi des 50 ans et plus par EPCI en 2016 au sens du recensement de la population

Rapport entre le nombre d'actifs occupés de 50 ans et plus et l'ensemble de la population correspondante par EPCI au sens du recensement 2014.

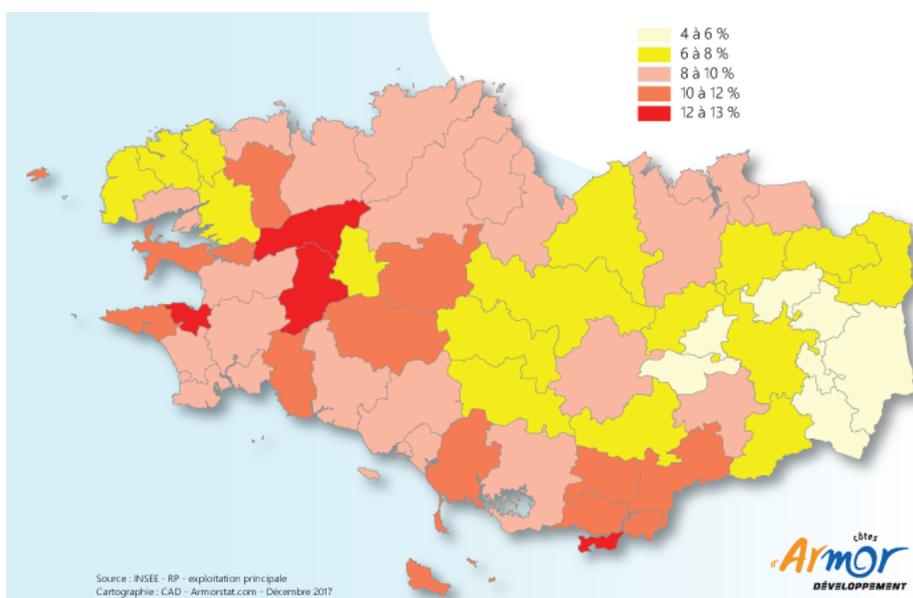
Le taux d'emploi reflète la capacité d'une économie à utiliser ses ressources en main d'œuvre. Les EPCI qui présentent les plus forts taux d'emploi des seniors sont situés autour de Rennes.

En Côtes d'Armor, Lannion-Trégor Communauté se distingue par le taux d'emploi des seniors le plus faible.

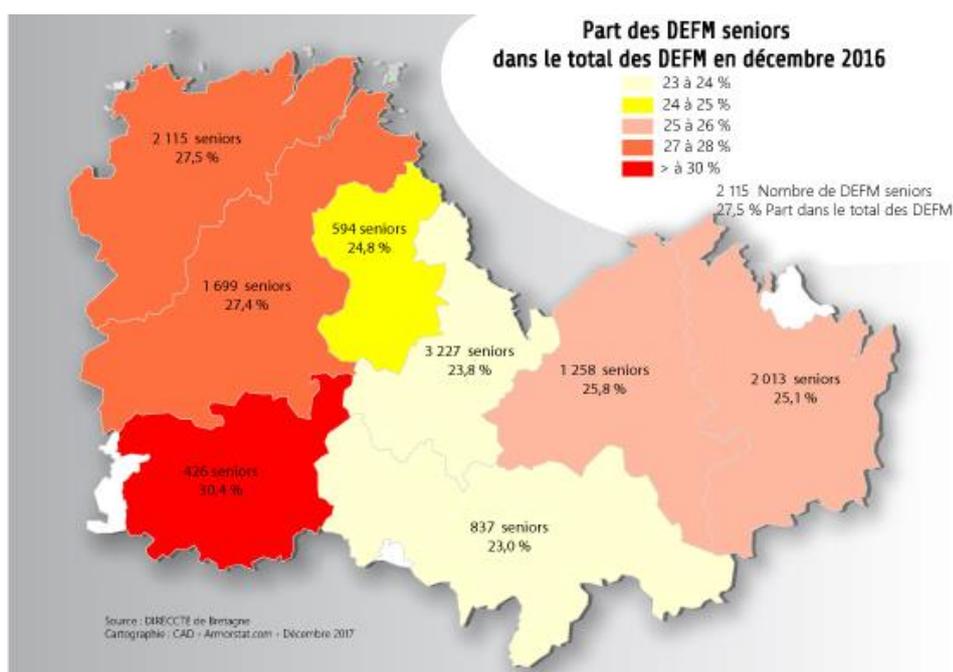


##### Taux de chômage des plus de 50 ans par EPCI en 2016 au sens du recensement de la population

Le taux de chômage des seniors est nettement moins élevé dans les EPCI situés à l'Est de la Bretagne. En Côtes d'Armor, c'est Lamballe Terre & Mer qui affiche le taux le plus faible.



## Part des seniors dans les demandeurs d'emploi (DEFM)



Pour rappel, en Côtes d'Armor, la part des DEFM seniors est 25,4 %, soit 48 470 demandeurs d'emplois. En Bretagne, la proportion est un peu plus faible (23,4 %). Les territoires à l'Ouest du département connaissent une proportion de seniors au chômage plus importante.

### Éléments caractéristiques par EPCI

#### Lamballe Terre & Mer

- ❖ Un fort taux d'emploi des 50 ans et plus
- ❖ Le taux de chômage des seniors le plus faible des Côtes d'Armor
- ❖ Une part des seniors dans la DEFM (25,8 %) comparable à la moyenne du département
- ❖ 63 % de seniors au chômage de longue durée parmi les seniors (= moyenne départementale)
- ❖ Les demandeurs d'emplois seniors sont plutôt **des employés qualifiés**, et ceci dans une plus forte proportion que sur les autres EPCI

#### CDC du Kreizh Breizh

- ❖ Un faible taux d'emploi des 50 ans et plus
- ❖ Un fort taux de chômage des seniors
- ❖ La part DEFM seniors la plus importante de tous les territoires du département. (30,4 % en 2016). Mais ceci est à relativiser en nombre de demandeurs d'emplois seniors (426)
- ❖ Un taux de seniors au chômage de longue durée en dessous de la moyenne du département.
- ❖ Les demandeurs d'emplois seniors sont principalement des employés qualifiés. Comparé aux autres EPCI du département, le territoire a plus **d'ouvriers qualifiés et techniciens seniors au chômage**.

#### Guingamp-Paimpol Armor Argoat Agglomération

- ❖ Un faible taux d'emploi des 50 ans et plus
- ❖ Un taux de chômage des seniors dans la moyenne bretonne
- ❖ Une part DEFM seniors importante (27,4 % fin 2016)
- ❖ Un taux de seniors au chômage de longue durée légèrement au-dessus de la moyenne départementale
- ❖ Les demandeurs d'emplois seniors sont répartis de manière plus homogène dans toutes les catégories de qualification. **Il y a 18,2 % d'ouvriers qualifiés seniors demandeurs d'emplois**, ce qui est un taux élevé sur un territoire industriel et agricole recherchant de la main d'œuvre.

### Lannion-Trégor Communauté

- ❖ Un taux d'emploi des 50 ans et plus le plus faible en Bretagne
- ❖ Un taux de chômage des seniors dans la moyenne bretonne
- ❖ Une part DEFM seniors importante (27,5 %)
- ❖ Une part très importante **des 60/64 ans au chômage (23 %)** alors que la moyenne des autres territoires est de 18 %
- ❖ **Un fort taux de cadres seniors** demandeurs d'emplois.

### Dinan Agglomération

- ❖ Un taux d'emploi et de chômage des 50 ans et plus dans la moyenne bretonne
- ❖ La DEFM seniors plus faible que la moyenne départementale
- ❖ la plus forte proportion de demandeurs d'emploi de longue durée parmi les seniors au chômage en 2016 (66 %), comparée aux autres EPCI
- ❖ Une part très importante des 60/64 ans au chômage (21 %) alors que la moyenne des autres territoires est de 18 %. Elle peut s'expliquer par de nouvelles populations arrivant juste avant la retraite (même phénomène sur Lannion-Trégor Agglomération).

### Loudéac Communauté- Bretagne Centre

- ❖ Un taux d'emploi élevé
- ❖ Un faible taux de chômage des seniors
- ❖ La part DEFM seniors la plus faible de tous les EPCI du département
- ❖ Les seniors au chômage sont plus jeunes sur le territoire de l'EPCI : les 50/54 ans représentent 45 % des seniors au chômage (contre une moyenne de 40 % sur les autres territoires)
- ❖ L'EPCI a une part importante **d'employés non qualifiés** dans les demandeurs d'emploi senior. L'économie étant moins orientée sur le tertiaire, ne concentrant pas beaucoup d'administration, cela peut expliquer les plus grandes difficultés à retrouver un emploi pour les employés qui ne dépassent pas le niveau de formation BAC
- ❖ Les ouvriers qualifiés et non qualifiés représentent 26 % des demandeurs d'emplois seniors, taux relativement important sur un bassin majoritairement productif.

### Saint-Brieuc Armor Agglomération

- ❖ Un taux d'emploi des 50 ans et plus élevé
- ❖ Un taux de chômage moyen
- ❖ Une part de DEFM seniors plus faible que la moyenne départementale
- ❖ Une part de DELD supérieure à la moyenne départementale

### Leff Armor Communauté

- ❖ Un taux d'emploi et de chômage des 50 ans et plus dans la moyenne bretonne
- ❖ Une part DEFM seniors légèrement plus faible que la moyenne du département.

## II. Enquête auprès des dirigeants/DRH d'entreprises

L'objectif de cette enquête basée sur un panel d'entreprises de taille et de secteur d'activités variés avait deux axes de recherche. Dans le 1<sup>er</sup> volet, il s'agissait de recueillir la perception des recruteurs sur les freins à l'emploi des seniors et, à contrario, dans quelle situation professionnelle ils embaucheraient plus un senior. Puis, dans un contexte d'allongement de la durée de la vie active, l'objectif était d'identifier les actions mises en œuvre dans les entreprises concernant la gestion des âges et favorisant le maintien dans l'emploi des seniors.

Les répondants sont à la fois les dirigeants des entreprises, les directeurs des ressources humaines et les directeurs administratifs et financiers.

### 1. Caractéristiques du panel d'entreprises

**Au total, 18 interviews ont été réalisées** (Rappel objectif initial : 15 entreprises)

→ **Secteurs d'activités** des entreprises du panel (secteur marchand et non marchand) :

- Industrie de la métallurgie
- Industrie de l'imprimerie
- Enseigne commerciale biens de consommation non alimentaires
- Santé (Hôpital Public)
- Informatique
- Services aux entreprises et aux particuliers
- Bâtiment

→ **Taille des entreprises du panel** :

Des entreprises situées entre 5 à 3 000 salariés (3 entreprises de 5 salariés, et 1 seule de 3 000 salariés). Pour le reste, une répartition égale entre les entreprises de - 10 salariés, 20/50 salariés et 50/200 salariés.

→ 1/3 des entreprises appartiennent à un **groupe**

→ **Part des salariés de plus de 50 ans** :

Seulement trois entreprises atteignent 30 % et plus de seniors de plus de 50 ans dans leur part de main d'œuvre. Toutes les autres ont moins de 10 % de seniors dans leur masse salariale.

### 2. Le recrutement des seniors

La tendance générale concernant **la perception de l'âge d'un senior actif est de 55 ans**. Les répondants savent que l'âge des statistiques est 50 ans pour un senior, mais mettent volontairement le curseur à 55 ans, prenant en considération le recul de l'âge de fin d'activité.

De manière générale, les entreprises du panel mettent en place des actions lors des recrutements, principalement une période d'intégration et un binôme. Aucune action spécifique supplémentaire n'est réalisée lors du recrutement d'un salarié senior. Les recrutements de personnes de plus de 50 ans réalisés par le panel ont tous été un succès.

**A la question, quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez recruté ou vous recruteriez un salarié ou une salariée senior, 3 situations sont principalement évoquées :**

- ✓ la recherche d'une expertise technique particulière pour un agent de maîtrise ou un cadre (par exemple en santé, en maintenance...)
- ✓ pour disposer d'un collaborateur/trice opérationnel(le) rapidement
- ✓ la recherche de mixité ou d'équilibre intergénérationnelle dans les équipes

Mais à la question, envisageriez-vous de revoir à la hausse un budget pour recruter un salarié senior expérimenté, on a très peu de réponses positives, sachant que l'ensemble des entreprises ont une convention collective de branche où la reprise de l'ancienneté est prévue.

#### A la question des freins au recrutement d'un senior, quatre facteurs sont fréquemment évoqués :

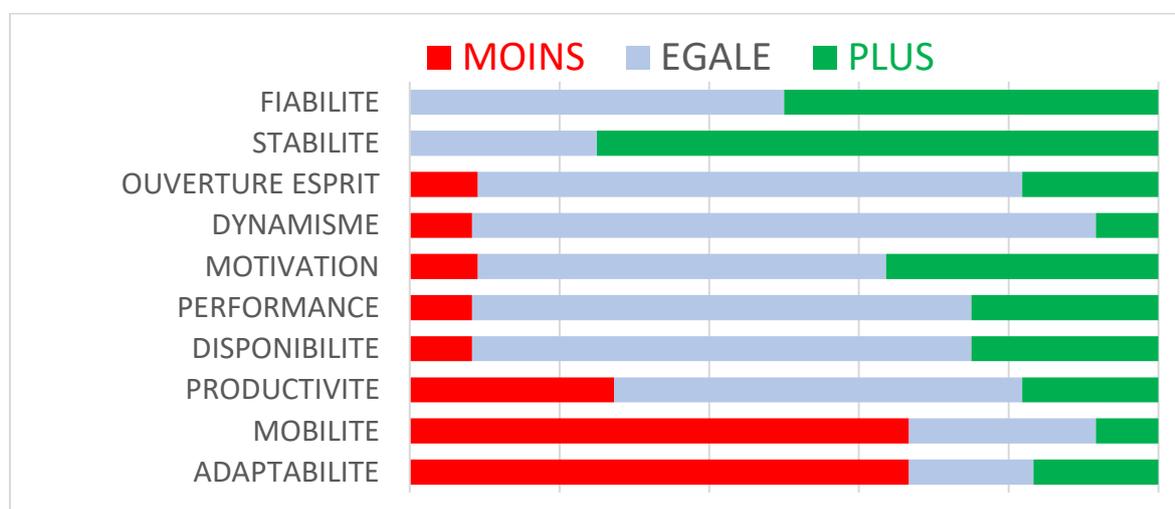
- ✓ la condition physique après 50 ans, cela concerne plutôt les postes de production
- ✓ la capacité d'adaptation aux nouveaux outils de production. Comparé à un jeune qui sort de formation avec des acquis sur des outils récents, le senior, s'il n'a pas eu de formation tout au long de sa vie chez ses anciens employeurs, aura un retard sur la connaissance des derniers outils utilisés dans la profession
- ✓ le problème du niveau de rémunération, lorsqu'il n'y a pas de recherche d'expertise spécialisée. Le salarié senior redevient un peu un « débutant » dans une nouvelle entreprise et dans un nouvel environnement. Il faut alors savoir se remettre en cause et être patient le temps d'une montée en puissance avant d'éventuellement rejoindre son niveau antérieur de rémunération.
- ✓ la posture en adéquation avec la découverte d'une nouvelle entreprise ou un nouveau métier et d'un nouvel environnement (motivation, curiosité...). Une bonne posture peut être difficile à prendre pour un demandeur d'emploi qui a connu des échecs par le passé. Le recruteur craint la proximité de la retraite comme un facteur de non motivation pour le salarié.

**Les aptitudes reconnues chez les seniors sont :** (l'expression était libre, ces aptitudes sont citées par plusieurs entreprises)

- ✓ le recul et la maîtrise de soi : les seniors sont alors plus sereins pour gérer les problèmes, ont une plus forte stabilité émotionnelle avec des conséquences positives dans la relation aux autres
- ✓ l'autonomie
- ✓ l'autorité naturelle nécessaire en management d'équipe
- ✓ la qualité relationnelle avec la clientèle
- ✓ la qualité relationnelle a été citée deux fois dans un contexte de fonction commerciale, où le senior a une qualité relationnelle supérieure dans l'offre de service au client.

#### Les avantages comparatifs des seniors

A la question suivante, « par rapport aux autres salariés, vous diriez que les seniors ont plus ou moins les qualités suivantes », les seniors seraient **moins adaptables et moins mobiles**, tandis qu'ils sont perçus comme **plus stables et plus fiables**.



### 3. La prise en compte du vieillissement des actifs

#### Préambule

Les entreprises interrogées se répartissent également entre celles qui ont signé un accord de contrat de génération (1/3), celles qui ont un plan d'action de contrat de génération (1/3) et celles qui ne sont pas couvertes ni par un accord, ni par un plan (1/3).

Seules se montrent concernées par le sujet de la prise en compte du vieillissement des actifs les entreprises ayant une part importante de seniors dans l'ensemble des salariés.

A la question des préoccupations qui sont présentes dans l'entreprise concernant la gestion des salariés seniors, **la préservation de la santé physique et le transfert des compétences des seniors vers les autres salariés sont cités en priorité.**

Les autres préoccupations dans l'ordre d'importance sont : favoriser le travail en équipe intergénérationnelle, maintenir la motivation des salariés et améliorer la gestion des carrières.

Mais plusieurs dirigeants insistent sur le fait que ces préoccupations concernent l'ensemble des salariés quel que soit l'âge.

#### **Recueil des principales actions mises en place par le panel d'entreprises**

##### ❖ Transmission des savoir-faire et des compétences

L'enjeu de maintien des compétences est cité comme majeur, particulièrement quand l'entreprise a des métiers techniques en industrie ou dans le domaine de la santé. Cet enjeu n'est pas cité dans le secteur du commerce, où les entreprises interrogées avaient chacune leur propre centre de formation interne.

Une des actions mise en place est la formalisation de binômes de formation pour le transfert de compétences. La mise en place d'un binôme est citée dans les situations suivantes :

- ✓ le départ en retraite
- ✓ l'arrivée d'un jeune dans l'entreprise
- ✓ les métiers en tension (éviter la fuite des compétences)
- ✓ le renforcement des compétences dans les métiers « qui ne s'apprennent pas à l'école »

Lorsque le binôme de formation est formalisé, il est très motivant pour le salarié senior, son savoir-faire est alors plus reconnu. Mais réussir à transmettre son savoir-faire n'est pas chose simple. Un savoir-faire de référence s'écrit dans des fiches techniques assez facilement, mais beaucoup d'autres choses importantes ne s'écrivent pas. Un accompagnement doit être réalisé pour que le processus de transmission soit plus aisé et naturel pour le senior. C'est à la fois un travail sur la posture et la technique de transmission.

##### ❖ Organisation de la coopération intergénérationnelle

L'importance de mixer les équipes a été citée plusieurs fois pour les raisons suivantes :

- ✓ le maintien de la motivation des seniors par la transmission de l'envie des jeunes, tout en modérant les jeunes sur leurs prétentions
- ✓ une raison comportementale, les jeunes possèdent la donnée rapidement (référence à l'usage du numérique), mais les seniors apprennent aux jeunes à « contextualiser la donnée », pour créer de « l'intelligence en situation », et donc la capacité à prendre de bonnes décisions.

### ❖ Amélioration des conditions de travail

Si les mesures mises en place pour améliorer les postes de travail concernent tous les salariés, les seniors apportent leur connaissance des points faibles impactant la santé physique. Ces informations sont importantes dans les études d'amélioration de l'ergonomie des postes.

### ❖ Aménagement de fin de carrière

La réduction du temps de travail est fréquemment citée. Certaines entreprises en font même la promotion, comme un outil aux effets bilatéraux positifs :

- ✓ pour le salarié, sentiment positif d'avoir du temps pour soi, préparation progressive au départ, une « respiration » en fin de carrière, n'accroît pas les problèmes physiques éventuels, peut permettre de s'occuper de ses parents âgés
- ✓ pour l'entreprise, une meilleure disponibilité du salarié, un salarié plus disposé à la transmission des savoir-faire, une posture générale plus motivée et positive.

### **Autres observations :**

Lors des entretiens, ont été très peu évoqués « l'entretien à mi-carrière », le développement des compétences et la formation après 50 ans.

Parmi les entreprises interrogées, la Loi sur le Contrat de génération a plutôt incité à formaliser une politique vis à vis des seniors et des actions qui existaient déjà dans les entreprises, mais elle ne les a pas amplifiées.

Quand l'obligation légale s'imposait à l'entreprise d'avoir un accord ou un plan d'action, la politique senior n'est pas devenue pour autant un axe prioritaire.

### III. Focus Demandeurs d'emplois cadres

L'atelier a été organisé et animé par Côtes d'Armor Développement grâce à la collaboration de l'association **Armor Action Cadres**.

#### Profil des participants

6 participants, dont 4 personnes de plus de 55 ans.

#### Situation des participants

Les 6 personnes sont en situation de recherche d'un emploi. Une personne à défaut de trouver un emploi a un projet d'installation et doit passer par un parcours de formation.

4 ont subi un licenciement économique, 1 une rupture conventionnelle, 1 retraité militaire.

1 personne vient de Paris et une autre du Québec.

#### Dernière situation d'emploi

Toutes les personnes ont occupé des postes d'encadrement avec des responsabilités. Les domaines de compétences sont les ressources humaines, le juridique, l'international, la gestion de site industriel, les achats.

**1<sup>ère</sup> question : Quelles sont les raisons pour lesquelles une entreprise recruterait un senior ?**

On peut classer les réponses en 3 domaines :

1/ Domaine des savoir-faire

Une expertise, la capacité en management, une compétence rare

2/ Une temporalité particulière

Une urgence, une situation complexe, un besoin limité dans le temps

3/ Domaine des RH

Répondre aux exigences du plan senior, permettre un équilibre intergénérationnel

Les entreprises n'avaient pas évoqué le second domaine.

**2<sup>ème</sup> question : Quelles aptitudes caractérisent le senior en entreprise ?**

- ✓ La légitimité
- ✓ La grande capacité de travail
- ✓ La distanciation, le recul
- ✓ Le savoir être
- ✓ L'adaptabilité
- ✓ L'autonomie
- ✓ La transposition de son expérience passée
- ✓ La compréhension rapide des organisations
- ✓ La transmission des savoirs

Seule l'adaptabilité n'est pas l'aptitude partagée par les dirigeants d'entreprises, qui considèrent les seniors moins adaptables que les autres salariés.

3<sup>ème</sup> Question : Qu'est ce qui freine le recrutement d'un senior pour les entreprises ?

- ✓ Le salaire
- ✓ L'âge et l'approche de la retraite
- ✓ L'acquisition des nouvelles technologies
- ✓ Les diplômes (pas les bons ou surqualification)

4<sup>ème</sup> question : Qu'est ce qui faciliterait l'insertion professionnelle ?

- ✓ Un accompagnement immédiat après une situation difficile (licenciement économique, burn out...)
- ✓ La connaissance du marché breton, des métiers, des secteurs, quand on arrive de l'extérieur
- ✓ Un accompagnement à mettre en adéquation son expérience avec le marché breton.

# SYNTHESE

**Le Chômage des seniors, un ensemble de facteurs qui s'ajoutent, pour l'expliquer...**

## **Des facteurs non spécifiques au département**

C'est après la crise de 2008 que l'on voit apparaître une nette progression du chômage des seniors (+ 123 % entre 2005/2016 pour les seniors et + 52 % pour l'ensemble des chômeurs). Les hommes occupant les métiers de l'industrie et du bâtiment sont plus durement touchés que les femmes.

A partir de 2011, on voit apparaître une nouvelle classe d'âge dans le chômage, celle des 60-64 ans qui vient peser sur le nombre de demandeurs d'emplois seniors. Plusieurs raisons à ce phénomène : un taux d'activité de la classe d'âge des 50-64 ans qui a fortement augmenté depuis 2009 dû à l'effet démographique (classe d'âge du baby-boom : plus nombreux, hausse de l'activité des femmes et arrivée plus tardive sur le marché du travail), la baisse des mesures de types pré-retraites, dispenses de recherche d'emploi et la réforme des retraites de 2010 qui décale petit à petit l'âge légal de départ à la retraite à 62 ans.

## **Des caractéristiques propres au département**

Les cadres et les techniciens seniors sont plus touchés par le chômage sur le département qui a une structure économique moins favorable pour leur insertion professionnelle (moins de sièges sociaux, moins de grandes entreprises...).

Le département compte parmi les 50-64 ans moins de salariés en CDI comparé à la Bretagne. Les autres formes d'emplois (CDD, intérim...) sont plus exposées à des périodes de chômage.

## **Des caractéristiques sur les EPCI**

Les territoires de l'ouest et sud-ouest du département (Lannion-Trégor Communauté, Guingamp Paimpol Armor Argoat Agglomération et la CCKB) ont une moindre capacité à mobiliser les seniors dans leur main d'œuvre (taux d'emploi des seniors faible). Ce sont aussi des territoires plus vieillissants (à indice de jeunesse bas). On retrouve, en conséquence, une proportion de seniors plus importante parmi leurs chômeurs.

## **Les seniors sont plus vulnérables sur le marché de l'emploi**

Plus le senior avance en âge, plus il a de probabilités d'avoir un emploi en CDD, et/ou non salarié, et/ou à temps partiel.

Le nombre de seniors au chômage de longue durée ne cesse de progresser pour atteindre, en 2016, près de 2 demandeurs d'emplois seniors sur 3 (1 sur 2 en 2009). Les femmes sont plus concernées que les hommes par le chômage de longue durée.

Les seniors sont jugés moins adaptables par les employeurs. Ces derniers craignent aussi la baisse de leur capacité physique liée à l'âge et leurs plus faibles mobilité et productivité. Peu de métiers et de situations professionnelles (même si ce point serait à approfondir) sont favorables aux seniors, en dehors de la recherche d'une expertise technique particulière.

La forte augmentation du pourcentage de retraités cumulant emploi et retraite (+ 13 % entre 2009 et 2014) est le reflet que la situation économique des retraités se dégrade.

### **Il existe un cercle vertueux pour les seniors**

Les seniors ont intérêt à suivre l'adage : je me forme tout au long de la vie pour garder un bon niveau d'employabilité, je transfère mes savoir-faire, je décrois ou j'aménage le temps de travail pour préserver ma santé et préparer mon projet de retraite.

Quand je suis demandeur d'emploi, je valorise les qualités que les recruteurs me reconnaissent : la fiabilité et la stabilité, qui permettent aux entreprises de refonder la coopération des générations au travail. Si besoin, je me fais accompagner car les recruteurs attendent du senior qu'il ait une posture de challenger pour relever le défi d'un nouveau poste dans un nouvel environnement.

## IV. Pistes d'actions et exemples d'initiatives territoriales

Serge VOLKOFF, *statisticien et ergonomiste, spécialiste des relations entre l'âge, le travail et la santé et directeur de recherche au Centre d'Etudes de l'Emploi*, dit « qu'il n'y a pas de remède miracle au chômage des seniors. Des choses simples à mettre en place fonctionnent, comme l'adaptation des horaires, l'amélioration de l'espace de travail et une respiration de chacun dans la conduite du changement. Il faut être attentif aux ressources de l'expérience, il s'agit à la fois de ne pas accentuer des problèmes de santé et au contraire de favoriser la mise en œuvre et la transmission de l'expérience ».

### Recherche de pistes d'actions pour les Côtes d'Armor autour de deux enjeux majeurs :

**Enjeu 1 - La remobilisation des demandeurs d'emplois seniors liée à des situations qui leur sont propres ou propres à notre territoire :**

- ❖ Un licenciement, une longue carrière dans la même entreprise, une courte « route » avant la retraite, un chômage de longue durée, auxquelles peuvent s'ajouter des situations personnelles difficiles comme celles des parents vieillissants...
- ❖ La situation de nouvel arrivant sur le département
- ❖ Des carrières longues sur des postes physiques dans les filières des services à la personne, de la santé, de l'industrie agroalimentaire pouvant nécessiter des projets de reconversion.

#### **PISTE 1 : La remobilisation spécifique au demandeur d'emploi senior**

Exemple 1 : SENIOR ACADEMY

Exemple 2 : « C'EST COMME A LA RADIO »

#### **PISTE 2 : La sensibilisation à la formation après 50 ans en vue d'une reconversion et insertion professionnelle réussie**

Exemple 1 : Forum et si je me formais après 50 ans ?

Exemple 2 : Action Dynamique VAE Emploi Senior

#### **PISTE 3 : Un accompagnement à la connaissance du tissu économique du département pour les nouveaux arrivants.**

**Enjeu 2 - La sensibilisation des entreprises et des salariés au maintien dans l'emploi des seniors dans le cadre de l'allongement de la durée de la vie active**

#### **PISTE 4 : L'organisation d'échanges de bonnes pratiques entre les entreprises sur la reconnaissance de l'expérience du salarié senior**

Exemple du Gérontopôle des Pays de la Loire

#### **PISTE 5 : L'incitation à la formation tout au long de la vie avec un focus après 50 ans**

Exemple du FAFTT

#### **PISTE 6 : La préparation à la retraite des salariés en fin de carrière**

## PISTE 1 : La remobilisation spécifique au demandeur d'emploi senior

Exemples d'actions réussies de remobilisation du public senior demandeur d'emplois.

### Exemple 1 : SENIOR ACADEMY

Opérateur : La fondation d'utilité publique FACE Loire Atlantique

Territoire : Métropole de Nantes

Objectif : Accompagnement au retour à l'emploi avec l'aide d'un parrain

Description : FACE Loire Atlantique compte, depuis 2006, 40 promotions de JOB ACADEMY, un dispositif pour les jeunes au chômage des quartiers de Nantes. Grâce à l'engagement des entreprises adhérentes de FACE (démarche de RSE), un parrainage est mis en place entre un demandeur d'emploi et des salariés volontaires. Le parrain est un bénévole, il s'engage au titre de son entreprise et non personnellement.

Des RDV ont lieu 2 fois par mois dans l'entreprise du parrain. FACE organise parallèlement des ateliers collectifs d'aide à la recherche d'emploi et de développement personnel. L'accompagnement dure entre 6 mois et 1 an.

Fort de cette expertise, FACE Loire Atlantique a dupliqué ce dispositif pour les seniors. En 2012, la 1<sup>ère</sup> promotion de SENIOR ACADEMY a été réunie. FACE s'est adapté à un public moins mobile, pouvant avoir des problèmes de santé, souvent démotivés, et avec parfois le poids des parents vieillissants.

Dans SENIOR ACADEMY, FACE a renforcé les ateliers sur l'estime de soi, pour que le senior reprenne confiance en lui. L'entreprise « marraine » s'engage à organiser des simulations d'entretien, des enquêtes métiers, et propose des offres d'emploi.

Résultats : 65 % de taux de retour à l'emploi à chaque promotion

Budget/Financement : 1 ETP pour 2 promotions de 15 personnes par an. 60 % financement des entreprises de FACE (défiscalisation, taxe d'apprentissage), 40 % financement public Métropole Nantes.

Niveau de faisabilité en Côtes d'Armor : FACE et sa capacité à mobiliser des grandes entreprises pour le parrainage n'a pas forcément d'équivalent sur les Côtes d'Armor.

Moyen	Bon	Très bon
-------	-----	----------

### Exemple 2 : « C'EST COMME A LA RADIO »

Opérateurs : Association d'éducation aux médias « C'EST COMME A LA RADIO » et POLE EMPLOI

Territoire : Orléans

Objectif : Remobiliser des demandeurs d'emplois seniors avec le support radio

Descriptif : Une dizaine de demandeurs d'emplois a élaboré une émission radio sur 60 h. d'ateliers, en partenariat avec FRANCE BLEU. L'idée est d'utiliser un support original de remobilisation de la confiance en soi, de sortir de l'isolement, d'aller au contact des gens, de se présenter à l'oral, de travailler en équipe. L'émission a été montée de A à Z par le groupe de demandeurs d'emploi : interviews de conseillers de Pôle Emploi, micro-trottoirs, préparation d'un débat... Les pré-requis étaient seulement de maîtriser la langue française parlée et écrite.

Résultats : Grande réussite en termes de remobilisation à la recherche d'un emploi

Budget : 10 000 € financement 65 % Pôle emploi, 35 % ville et Région

Niveau de faisabilité en Côtes d'Armor :

Moyen	Bon	Très bon
-------	-----	----------

## **PISTE 2 : La sensibilisation à la formation après 50 ans en vue d'une reconversion et insertion professionnelle réussie**

### **Exemple 1 : Forum et si je me formais après 50 ans ?**

Opérateur : Maison de l'Emploi Bassin de Rennes

Territoire : Rennes Métropole

Objectif : Sensibiliser les demandeurs d'emploi à la formation sur les métiers qui recrutent

Descriptif : Le Forum fait suite aux Rallyes seniors organisés par la MEIF dans le cadre du Plan Breton de Formation. Lors des rallyes, le public se rendait dans un centre de formation ou une entreprise (60 personnes présentes à chaque Rallye seniors). Le Forum a ciblé des secteurs en tension de main d'œuvre (Transport, Tertiaire, Formateur, Informatique/Numérique, Industrie). Dans un même lieu, les entreprises, centres de formation et salariés témoignent sur leurs parcours de seconde partie de carrière (reconversion réussie, VAE...). Pour chaque secteur d'activités, une entreprise témoigne aux côtés d'un senior salarié recruté dans l'entreprise et du centre de formation l'ayant formé.

Résultats : 200 seniors présents au 1<sup>er</sup> Forum

Budget : 2 000 € (hors temps de travail)

Niveau de faisabilité en Côtes d'Armor : complémentaire en termes de public au Forum « Travailler autrement après 45 ans ». Un travail préalable nécessite de repérer les emplois en tension en adéquation avec les emplois où les seniors ont leur chance d'insertion professionnelle.

Moyen	Bon	Très bon
-------	-----	----------

### **Exemple 2 : Action Dynamique VAE Emploi Senior**

Opérateur : AFPA Ile-de-France

Territoire : Elancourt (Département 78)

Objectif : Proposer à des demandeurs d'emplois une VAE, l'absence de diplôme pouvant être une difficulté de retour à l'emploi (exemple sur les métiers administratifs)

Descriptif : Accompagnement collectif et individuel où la VAE (Valorisation des acquis de l'expérience) est utilisée comme un moyen de prendre conscience de ses compétences et de son professionnalisme, de formaliser ses compétences au regard de celles attendues dans les entreprises, de mieux les promouvoir, de conduire les participants à l'obtention d'un titre de niveau IV ou III (non obligatoire).

Résultats : L'accompagnement d'une année a finalement abouti à plusieurs retours à l'emploi avant même le passage d'une certification sur un titre professionnel. C'est le fruit d'une dynamique de remise en marche et de l'impact de la démarche vers la VAE qui permet de mieux cerner et valoriser ses compétences.

Budget : 55 K€ pour un groupe de 17 personnes sur un an d'accompagnement

Niveau de faisabilité en Côtes d'Armor : On note des résultats équivalents sur Rennes pour une action menée par la MEIF intitulée « VAE TIC Senior ». L'objectif était de certifier des demandeurs d'emplois sur des titres avec des pré-requis dans les métiers du numérique. L'action a débouché sur plus de retours à l'emploi avant la fin du parcours vers la VAE que de certification obtenue.

Moyen	Bon	Très bon
-------	-----	----------

### **PISTE 3 : Un accompagnement à la connaissance du tissu économique du département pour les nouveaux arrivants**

Cet accompagnement pourrait se faire via un parrainage par un salarié ou un dirigeant. Il pourrait être mis en oeuvre par les territoires et leurs clubs d'entreprises, en lien avec les associations du réseau AVF (Accueil des Villes Françaises) présentes à Paimpol, Lannion et Saint-Brieuc.

### **PISTE 4 : L'organisation d'échanges de bonnes pratiques entre les entreprises sur la reconnaissance de l'expérience du salarié senior**

L'accompagnement des salariés en fin de carrière est déjà un sujet dans les entreprises quand on parle transmission des savoir-faire et prévention des risques sur la santé au travail.

Il serait intéressant de porter les réflexions plus loin et d'intéresser plus d'entreprises aux sujets de ce qu'il est possible de mettre en place dans l'entreprise pour que la fin de carrière soit gagnante pour les 2 parties : reconnaissance de l'expérience du salarié senior et transmission de savoirs, aménagements possibles de fins de carrière, gestion de parcours professionnel...

Dans cette étude, nous n'avons pas trouvé d'exemple de sensibilisation complètement réussi. Le Gérontopôle des Pays-de-la-Loire, en partenariat avec Humanis, a organisé ce type de conférence-débat sur le département. Plusieurs ont dû être annulées, faute de participants. Deux recueils d'échanges ont été édités suite aux conférences 2017 de Nantes et Angers (20 entreprises chaque fois).

### **PISTE 5 : L'incitation à la formation tout au long de la vie avec un focus après 50 ans**

#### **Exemple du FAFTT**

Une expérimentation a été menée par le FAFTT dans les Pays-de-la-Loire, la Bretagne et le Val-de-Loire. Elle consiste à appeler les salariés intérimaires de plus de 45 ans pour leur présenter l'ensemble des offres de services qui existent (compte CPF, conseil en évolution professionnelle...). L'objectif est de réveiller des projets suspendus, de questionner sur l'avenir, de réfléchir à un changement d'activité... En Bretagne, l'expérimentation a concerné 95 salariés seniors. 66 % des échanges ont porté sur le conseil en évolution professionnelle, 26 % des appels ont abouti à un point en conseil social.

### **PISTE 6 : La préparation à la retraite des salariés en fin de carrière**

Comme l'enquête employeur l'a décelé, un salarié avec un projet de retraite est un salarié mieux disposé en fin de carrière et plus serein sur son avenir.

Après avoir interrogé la CARSAT Bretagne, nous n'avons pas repéré d'action de préparation au projet de retraite. Les caisses de retraite s'investissent sur l'anticipation et la préparation administrative au départ en retraite mais pas sur le point qui nous intéresse. Cela pourrait être une piste d'actions des caisses de retraite.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Bilan Quantitatif du dispositif Contrat de génération 2013-2017 sur les Côtes d'Armor (à partir des données de l'UD22 de la Direccte)

Dispositif créé en 2013 et visant à favoriser l'embauche d'un jeune en CDI et maintenir dans l'emploi un salarié senior, le contrat de génération comprenait 2 volets selon la taille de l'entreprise :

- une incitation à la négociation d'un accord collectif ou à l'élaboration d'un plan d'actions dans les entreprises (ou établissements appartenant à un groupe) de 300 salariés et plus. Valable 3 ans, il devait comporter des mesures en faveur de l'insertion durable de jeunes dans l'emploi, de l'emploi de salariés expérimentés et de la transmission des savoirs et compétences.
- une aide financière pour les petites entreprises (moins de 50 salariés).

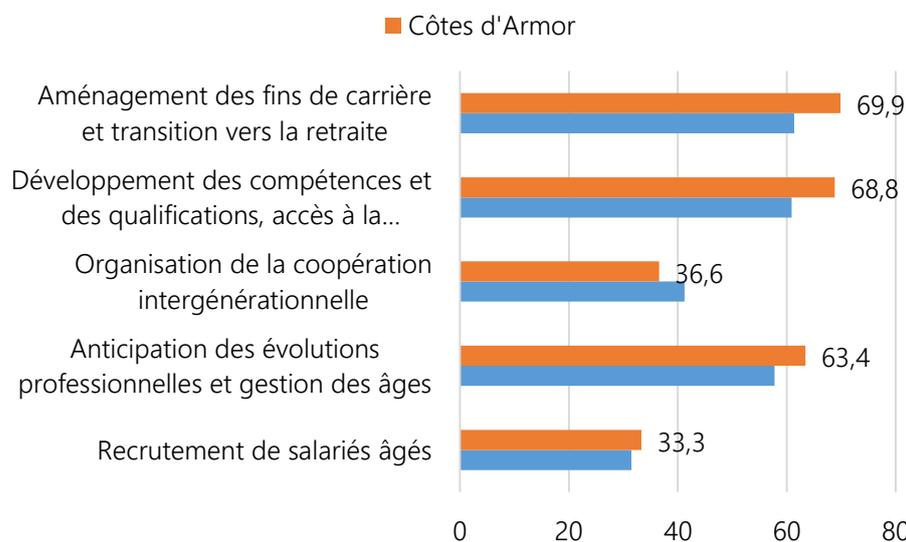
Les entreprises de taille intermédiaire pouvaient également avoir accès à une aide financière en cas de dépôt d'un accord ou d'un plan d'actions ou seulement d'un diagnostic pour les entreprises couvertes par un accord de branche étendu.

**93 accords ou plans d'actions** de Contrats de génération ont été validés en Côtes d'Armor (50 plans d'actions et 43 accords) sur la période 2013/2017, ce qui représente 12 % des accords ou plans d'actions de la Bretagne.

Le nombre d'accords ou plans d'actions a régulièrement diminué au fil des ans (33 en 2013, 23 en 2014, 20 en 2015, 10 en 2016 et 6 en 2017). Cette évolution se retrouve également au niveau Bretagne. L'agro-alimentaire, l'industrie, le commerce, la santé humaine et les activités de soutien aux entreprises sont les principaux secteurs d'activités concernés par ces accords ou plans d'actions (75 % des contrats).

L'insertion durable de jeunes est la priorité de ces accords ou plans d'actions avec un objectif d'embauche de 479 jeunes, l'objectif concernant les salariés âgés était de 106 embauches. Concernant l'embauche de salariés âgés, les bornes d'âge 52/56 ans et 47/51 ans sont les plus souvent fixées par les accords ou plans d'actions (respectivement 46 % et 28 % des cas). 8,6 % seulement concernent les 57 ans ou plus (Bretagne : 18 %).

En Bretagne comme en Côtes d'Armor, l'aménagement des fins de carrière et la transition vers la retraite, le développement des compétences et des qualifications, l'anticipation des évolutions professionnelles et la gestion des âges sont les actions le plus fréquemment prévues en faveur des salariés âgés.



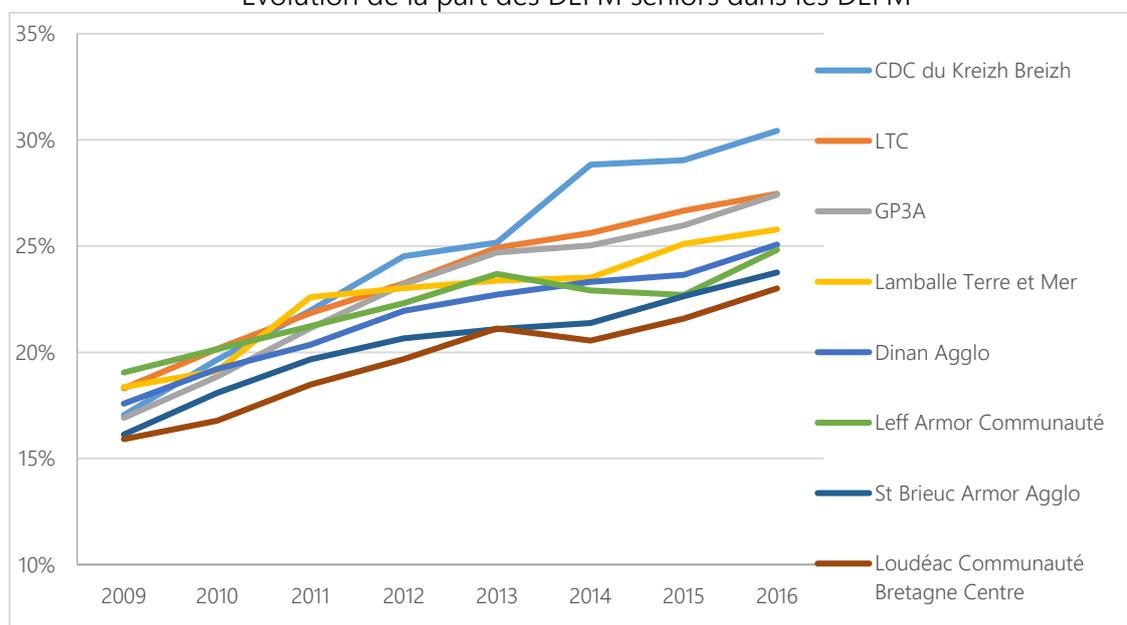
## Annexe 2 : Données chiffrées supplémentaires par EPCI des Côtes d'Armor

Part des DEFM seniors dans les DEFM (catégories ABC) au 30/12/2016

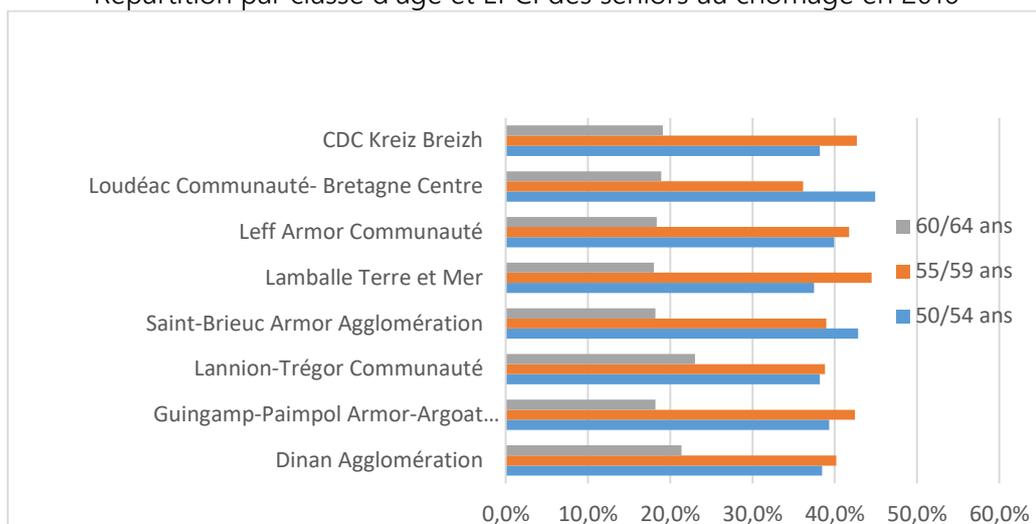
Catégories ABC	DEFM seniors	DEFM Total	%
Dinan Agglomération	2 013	8 029	25,1 %
Guingamp Paimpol Armor Argoat Agglomération	1 699	6 197	27,4 %
Lannion-Trégor Communauté	2 115	7 701	27,5 %
Saint-Brieuc Armor Agglomération	3 227	13 583	23,8 %
Loudéac Communauté Bretagne Centre	837	3 638	23,0 %
Lamballe Terre & Mer	1 258	4 880	25,8 %
<b>Communauté de Communes Kreiz Breizh</b>	<b>426</b>	<b>1 400</b>	<b>30,4 %</b>
Leff Armor Communauté	594	2 393	24,8 %
Côtes d'Armor	12 329	48 470	25,4 %
Bretagne	62 476	266 572	23,4 %

	Indice de jeunesse 2014	Evolution 2009/2014
Saint-Brieuc Armor Agglomération	0,86	- 0,11
Lannion-Trégor Communauté	0,62	- 0,10
Dinan Agglomération	0,74	- 0,08
Guingamp-Paimpol Armor-Argoat Agglomération	0,66	- 0,07
Lamballe Terre & Mer	0,83	- 0,06
Loudéac Communauté Bretagne Centre	0,77	- 0,05
Leff Armor Communauté	0,90	- 0,05
CDC Kreiz-Breizh	0,56	- 0,07

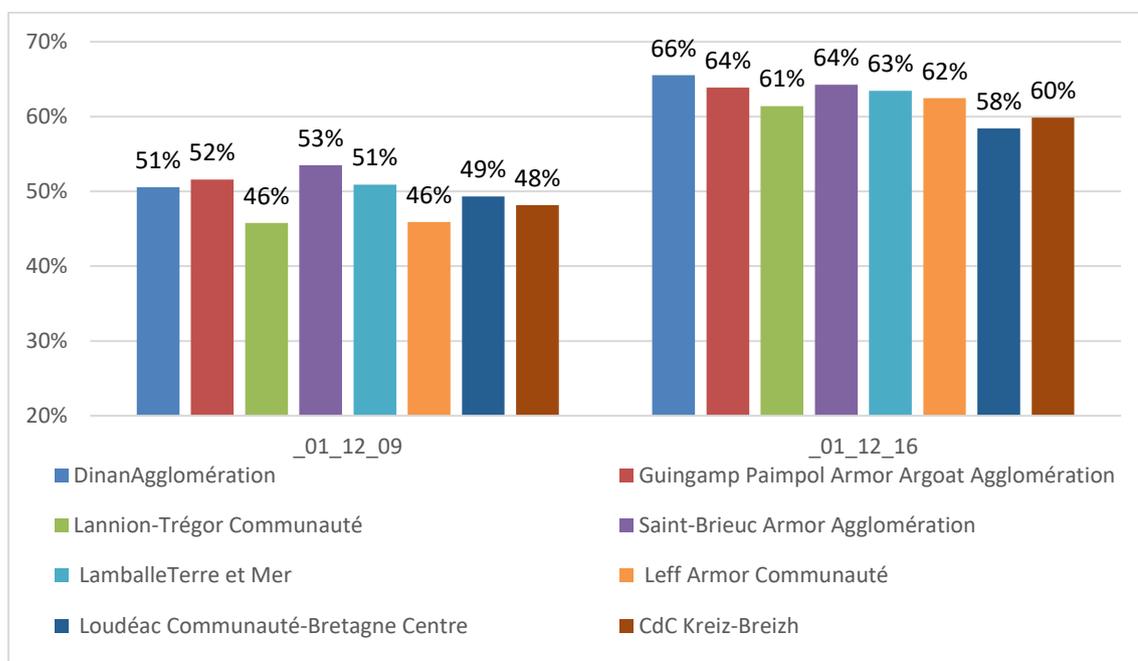
Evolution de la part des DEFM seniors dans les DEFM



Répartition par classe d'âge et EPCI des seniors au chômage en 2016



Evolution de la part des DELD parmi les seniors au chômage



Source : Direccte

## Les qualifications

Au niveau des qualifications des seniors au chômage, 6 EPCI se distinguent par l'importance de certaines qualifications sur leur territoire par rapport aux autres EPCI du département :

EPCI	Part la plus importante/EPCI
Loudéac Communauté Bretagne Centre	Ouvriers et employés non-qualifiés
Lamballe Terre & Mer	Employés qualifiés
Lannion-Trégor Communauté	Cadres
CDC Kreiz Breizh et Dinan Agglomération	Techniciens Agents de maîtrise
CDC Kreiz Breizh	Ouvriers qualifiés

Toutefois, pour Guingamp Paimpol Armor Argoat Agglomération, la qualification la moins représentée par rapport aux autres EPCI est : Employés qualifiés

Ces caractéristiques par territoire ne sont pas propres aux seniors, elles se retrouvent plus ou moins au niveau de l'ensemble des DEFM. En 2016, la répartition par qualification et par EPCI des seniors au chômage est la suivante :

% par EPCI	Ouvriers		Employés		Techniciens Agents de Maîtrise	Cadres	ND	Total CAT ABC
	non qualifiés	qualifiés	non qualifiés	qualifiés				
<b>Dinan Agglomération</b>	6,6	13,2	15,9	47,0	8,8	8	0	100
<b>Guingamp Paimpol Armor Argoat Agglomération</b>	8,5	18,2	19,8	39,8	8,2	5,5	0	100
<b>Saint-Brieuc Armor Agglomération</b>	6	14,4	17,9	46,3	8,8	6,4	0,2	100
<b>Loudéac Communauté- Bretagne Centre</b>	12,4	13,6	25,1	39,8	4,9	3,8	0,4	100
<b>Lamballe Terre &amp; Mer</b>	5,4	15,7	16,9	48,1	8	5,9	0	100
<b>Lannion-Trégor Communauté</b>	6	15,6	13	46,5	8,5	10,4	0,1	100
<b>CDC Kreiz Breizh</b>	9,9	19,2	17,8	40,1	8,9	3,3	0,7	100
<b>Leff Armor Communauté</b>	8,8	17,8	17,5	42,8	8,2	4,9	0	100