HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN

Liberté
Égalité
Fraternité

RAPPORT
juillet 2026

Emploi des seniors : comment favoriser l'emploi jusqu'à la retraite ?

Emmanuelle Prouet,
Eva Tranier, Evan Bertin
et Antoine Naboulet

EMPLOI DES SENIORS : COMMENT FAVORISER L'EMPLOI JUSQU'À LA RETRAITE ?

Emmanuelle Prouet, Eva Tranier,
Evan Bertin et Antoine Naboulet

Avec la contribution de
Xavier Destanne de Bernis

HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN
Liberté
Égalité
Fraternité

JUILLET 2026

AVANT-PROPOS

Si le taux d'emploi en France atteint son plus haut niveau depuis 1975, il reste inférieur au niveau des pays européens les plus performants pour **plusieurs catégories, qui doivent donc faire l'objet d'une action renforcée : les jeunes, les femmes et les seniors** (au-delà de 55 ans).

Ce rapport s'intéresse à l'emploi des seniors, par-delà la question de l'âge de départ en retraite. **Le décrochage des seniors fut longtemps une singularité française en Europe**, nourrie par les dispositifs de retraite anticipée et une culture collective – des politiques publiques aux pratiques d'entreprises – clairement hostile au maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés. **Ce fut une erreur nationale majeure**, que l'on paie encore aujourd'hui, malgré l'inversion de la tendance.

Après avoir atteint son point bas à la fin des années 1990, le taux d'emploi des seniors a progressé sur les deux dernières décennies pour atteindre 60 % en 2024. Ce niveau reste en deçà de la moyenne européenne (65 %) et masque des disparités importantes. En effet, le taux d'emploi des 55-59 ans a progressé de près de 30 points, passant de 50 % au tournant des années 2000 à presque 80 % en 2024, un niveau qui place désormais la France au-dessus de la moyenne de l'Union européenne (77 %). Le taux d'emploi des plus de 60 ans a fortement augmenté aussi sur la période, passant de 11 % à plus de 40 %. Pour autant, l'écart avec le reste de la population reste très marqué : en 2024, à peine plus de quatre seniors de 60-64 ans sur dix sont en emploi (et seulement 11 % des 65-69 ans). **C'est à partir de 60 ans que se joue l'essentiel de l'écart entre la France et ses voisins européens.**

Le recul de l'âge de départ à la retraite constitue le premier levier pour accroître l'emploi des seniors ; or, même en tenant compte des effets de la dernière réforme (2023) et en considérant sa pleine application, nous travaillons deux à trois ans de moins que les autres Européens. Nous allons et devrons ainsi travailler en moyenne plus longtemps au cours de notre vie.

Mais ce levier ne peut se suffire à lui-même. **D'où la question au cœur de cette étude : comment favoriser l'emploi des seniors jusqu'à la retraite ?** En examinant notamment les pratiques des pays les plus performants en Europe, tout particulièrement les États nordiques. En se concentrant, dans ce cadre, sur deux leviers essentiels, pour lesquels des marges de

progression subsistent : favoriser une transition plus progressive entre emploi et retraite ; et renforcer la formation continue, tout au long de la vie active. **Les premiers dispositifs, d'articulation entre activité et retraite, apparaissent en France moins clairs dans leurs objectifs, moins stables dans leurs paramètres, moins connus des salariés que chez nos voisins européens**, notamment scandinaves. **Les seconds dispositifs, de formation et d'adaptation des conditions de travail, révèlent autant un biais « anti-seniors » persistant qu'une faiblesse française générale, dans nos politiques de formation** au premier chef. Ce n'est donc pas tant une politique ciblée sur les dernières années de la vie professionnelle qu'**une action plus large et surtout anticipée** qu'il faut promouvoir, avec l'ensemble des acteurs.

Durée du travail au long de la vie et capacité à rester en emploi avant la retraite se combinent étroitement. **Plus l'âge de départ en retraite est décalé, plus les actions permettant aux seniors de rester effectivement en emploi seront centrales.** Pour assurer l'efficacité comme l'acceptabilité d'une durée de travail plus longue au cours de la vie, de « nouveaux *deals* » seront indispensables à développer : temps partiel choisi, retraite progressive, etc.

Un nouveau pacte social où travailler plus longtemps irait de pair avec une décélération ou une adaptation en fin de carrière. Un nouveau pacte français combinant plus de travail, plus de formation, plus de choix, plus de flexibilité dans les organisations.

SOMMAIRE

Synthèse **9**

Introduction **11**

Chapitre 1 – Un taux d'emploi des seniors qui augmente, mais qui doit encore progresser **13**

1. Un taux d'emploi des seniors en forte progression en France, mais encore bien en deçà de nos voisins européens pour les plus de 60 ans 13
2. Au-delà du taux d'emploi : de multiples situations avant la retraite 17
   - 2.1. Un enjeu d'activité dès 55 ans 17
   - 2.2. Des enjeux spécifiques liés aux qualifications et à la soutenabilité du travail 23

Chapitre 2 – Faciliter les transitions progressives entre emploi et retraite **25**

1. Les personnes ni en emploi ni en retraite (NER) : des spécificités à identifier pour mieux agir 26
   - 1.1. Ces situations constituent un enjeu particulier pour la protection sociale 26
   - 1.2. Les transitions indirectes concernent d'abord les métiers moins qualifiés 27
2. Les fins de carrière au prisme des conditions et du temps de travail 28
   - 2.1. Conditions de travail et soutenabilité de l'emploi des seniors 28
   - 2.2. La réduction du temps de travail : facteur de transition progressive et de prolongation d'activité 31
3. Cumuler retraite et activité à temps partiel 36

Chapitre 3 – Plus et mieux former les seniors 41

1. La formation professionnelle, un déterminant pour le maintien en activité et les mobilités de fin de carrière 41

1.1. La formation comme levier de maintien et de retour dans l'emploi 41

1.2. La formation et l'accompagnement pour permettre les mobilités vers des métiers d'avenir ou moins exposés à l'usure professionnelle 44

2. La formation des seniors en France : un double déficit d'investissement et d'accès 45

2.1. Des seniors français qui s'éloignent de la formation plus tôt qu'ailleurs 45

2.2. La faible formation des seniors : des freins structurels au niveau des entreprises 48

Chapitre 4 – Renforcer l'employabilité, la qualité du travail et des dispositifs articulant emploi et activité 53

1. Inciter et accompagner les entreprises à adopter une approche de la formation, orientée vers le vieillissement – adapter et préserver les compétences 55

1.1. Favoriser l'instauration de cadres de travail intergénérationnels et lever les freins culturels à la formation, en soutenant les dispositifs de transmission des savoirs comme le tutorat et le mentorat 55

1.2. Différencier les besoins en formation liés au vieillissement et adapter les modalités pédagogiques en favorisant des solutions combinant travail et formation 56

1.3. Renforcer l'accompagnement des entreprises, notamment des TPE et PME, dans l'anticipation et la prise en compte du vieillissement en mobilisant les opérateurs de compétences (Opco) 58

1.4. Replacer la formation au centre de la négociation (de branches et d'entreprises) sur l'emploi des seniors pour s'assurer qu'ils sont au moins autant et aussi bien formés que les autres 59

2. Former, accompagner et préparer les reconversions des individus dans leurs secondes parties de carrière 61

2.1. Renforcer l'accompagnement individuel des salariés en consolidant le rôle du conseil en évolution professionnelle (CEP) 61

2.2. Évaluer le nouveau dispositif « période de reconversion » et identifier des critères de fléchages prioritaires des fonds publics 62

3. Faciliter l'allongement des carrières par des organisations du travail plus « soutenables » et des transitions plus progressives entre emploi et retraite 63

3.1. Dans l'entreprise : lever les freins au temps partiel en fin de carrière 64

3.2. Comptes individuels : renforcer leur usage pour entretenir les compétences et prolonger l'activité 66

3.3. Aller vers un « droit au temps partiel » dans le cadre du dialogue social ? 68

3.4. Encourager des transitions plus progressives entre emploi et retraite en clarifiant la finalité du cumul emploi/retraite, en évaluer le caractère incitatif et faire connaître ces dispositifs 69

Conclusion 71

ANNEXES

Annexe 1 – Composition du groupe de travail, auditions 75

Annexe 2 – Taux d'emploi des seniors en Europe 79

Annexe 3 – Exemples étrangers de dispositifs de transition emploi-retraite 81

Annexe 4 – Dispositifs et initiatives pour le maintien / retour à l'emploi / formation des 50 ans et plus 85

Annexe 5 – Focus sur deux dispositifs : l'usage du projet de transition professionnelle et du compte personnel de formation par les seniors 103

Annexe 6 – Comparaison du système de formation français et danois 109

Annexe 7 – Synthèse du questionnaire auprès des opérateurs de compétences (Opco) 111

Annexe 8 – Profils d'entreprises selon leurs pratiques de formation des seniors : méthode et résultats détaillés de l'enquête EFE 2020 113

SYNTHÈSE

Le vieillissement démographique fragilise le financement du modèle social et renforce la nécessité d'augmenter les taux d'activité et d'emploi. Parmi les principaux viviers de main-d'œuvre encore insuffisamment mobilisés figurent les jeunes, les femmes et les seniors. Pour ces derniers, les réformes successives des retraites ont conduit à un allongement des carrières et à un recul de l'âge effectif de départ. Mais cet allongement des carrières suppose que les actifs puissent rester durablement en emploi dans de bonnes conditions.

Si la France a enregistré des progrès importants en matière d'emploi des seniors au cours des dernières décennies, elle demeure toutefois en retrait par rapport aux pays européens les plus performants, en particulier après 60 ans. Les trajectoires de fin de carrière restent en outre marquées par des périodes de non-emploi avant la retraite. À 61 ans, plus d'une personne sur quatre n'est ainsi ni en emploi ni à la retraite, le plus souvent pour des raisons de santé ou d'inactivité. Ces situations traduisent un enjeu non seulement de quantité, mais aussi de qualité de l'emploi et de soutenabilité du travail.

Deux leviers apparaissent alors centraux : mieux accompagner les transitions entre emploi et retraite et renforcer la formation tout au long de la carrière. Si d'autres instruments peuvent également contribuer à rendre soutenable l'allongement des carrières, notamment ceux relevant du système de retraite, de l'assurance chômage ou des contrats de travail, cette étude se concentre sur ces deux dimensions.

Les aménagements choisis du temps de travail, le cumul emploi-retraite ou la retraite progressive peuvent contribuer à prolonger l'activité, à rendre les fins de carrière plus soutenables et à organiser la transmission des savoir-faire. Les comparaisons européennes montrent toutefois des approches très différenciées : en France, le recours au temps partiel est plus souvent « subi » ; le cumul emploi-retraite demeure quant à lui peu développé, principalement mobilisé pour des raisons financières, alors qu'il est associé à une meilleure qualité de l'emploi dans d'autres pays européens.

Si les difficultés rencontrées par les seniors trouvent en partie leur origine dans l'état de santé ou les conditions de travail, elles résultent également des transformations des métiers, des organisations et des compétences attendues tout au long de la vie professionnelle. Au-delà des seuls dispositifs de fin de carrière, la formation professionnelle constitue alors un levier pertinent, à mobiliser en amont pour maintenir l'employabilité des actifs et prévenir les ruptures de parcours. Pourtant, la France forme moins ses actifs, et en particulier ses seniors, que les pays où leur taux d'emploi est élevé. Ce moindre accès à la formation reflète avant tout un déficit structurel de politique de formation dans les entreprises.

Relever le défi de l'allongement des carrières suppose donc de construire une véritable politique du vieillissement au travail. Celle-ci doit préparer les secondes parties de carrière, accompagner les mobilités, prévenir l'usure professionnelle, développer des organisations du travail plus soutenables et sécuriser les transitions vers la retraite. Elle nécessite une mobilisation coordonnée des pouvoirs publics, des partenaires sociaux, des branches, des opérateurs de compétences et des entreprises. L'enjeu est moins de multiplier les dispositifs que d'inscrire ces différents leviers dans une stratégie cohérente, afin de concilier allongement des carrières et soutenabilité du travail.

INTRODUCTION

La France, comme ses voisins de l'Union européenne, fait face à un vieillissement démographique qui obère le financement de son modèle social. Pour y faire face, elle doit augmenter ses taux d'activité et d'emploi, en particulier de trois viviers de main-d'œuvre pour lesquels elle dispose encore de marges de progression : les jeunes, les femmes et les seniors.

Les réformes successives du système des retraites conduisent à un allongement durable de la durée de vie au travail. L'âge effectif de départ à la retraite va continuer à se décaler, avec ou sans nouvelles réformes. Comment, dès lors, agir pour que les personnes en emploi soient en capacité de travailler plus longtemps ?

Cette évolution transforme en profondeur les trajectoires professionnelles. Elle appelle des adaptations du système de formation professionnelle tout au long de la vie mais renforce également les besoins d'accompagnement des mobilités professionnelles et de sécurisation des parcours.

Il existe, aujourd'hui encore, des freins importants à l'emploi des seniors qui relèvent de différents acteurs. Du côté des entreprises, si le sujet de la productivité et de l'employabilité des travailleurs les plus âgés fait débat, l'âge continue à agir comme un facteur de discrimination à l'embauche et de fragilisation du maintien dans l'emploi. Ce dernier point rejoint une « préférence collective » pour les départs anticipés concentrés sur les seniors en cas de difficultés économiques. Du côté de l'offre de travail, la soutenabilité du travail, les problèmes de santé, les freins à la mobilité géographique, les difficultés d'articulation des temps (aidance familiale) et les situations conjugales réduisent la participation des seniors au marché du travail. Les différents dispositifs encadrant les fins de carrière (règles de calcul des pensions, conditions d'indemnisation du chômage, allocation de solidarité spécifique, dispositifs de préretraite ou de cessation anticipée d'activité, modalités du cumul emploi-retraite, etc.) peuvent également influencer, à travers les incitations financières qu'ils créent, les comportements d'activité des seniors.

Si le recul de l'âge de départ à la retraite constitue un levier important pour accroître l'emploi des seniors, il ne peut à lui seul suffire et doit s'accompagner de conditions favorables au maintien en emploi. Les leviers d'action sont ainsi multiples. Nous nous concentrons ici sur deux d'entre eux, pour lesquels des marges de progression subsistent : favoriser une transition plus progressive entre emploi et retraite et renforcer la formation continue tout au long de la vie active, y compris en deuxième partie de carrière.

Après le rappel de quelques éléments de caractérisation de l'emploi des seniors en France, nous détaillerons les enjeux spécifiques aux questions des transitions entre emploi et retraite, et de formation des seniors. Enfin, nous détaillerons les leviers à mobiliser pour permettre à la France de continuer à progresser dans ce domaine dans une perspective de bâtir une véritable stratégie du « bien vieillir au travail ». Une orientation qui nécessite d'agir en amont des fins de carrière pour maintenir l'employabilité des salariés et améliorer la soutenabilité du travail. Dans ce travail, d'un point de vue statistique, la catégorie « seniors » renvoie aux individus âgés entre 55 et 64 ans, voire dès 50 ans lorsqu'est abordé le thème de la formation. Mais cette perspective impose parfois de remonter plus en amont dans la carrière pour cibler les leviers à mobiliser.

CHAPITRE 1

UN TAUX D'EMPLOI DES SENIORS QUI AUGMENTE, MAIS QUI DOIT ENCORE PROGRESSER

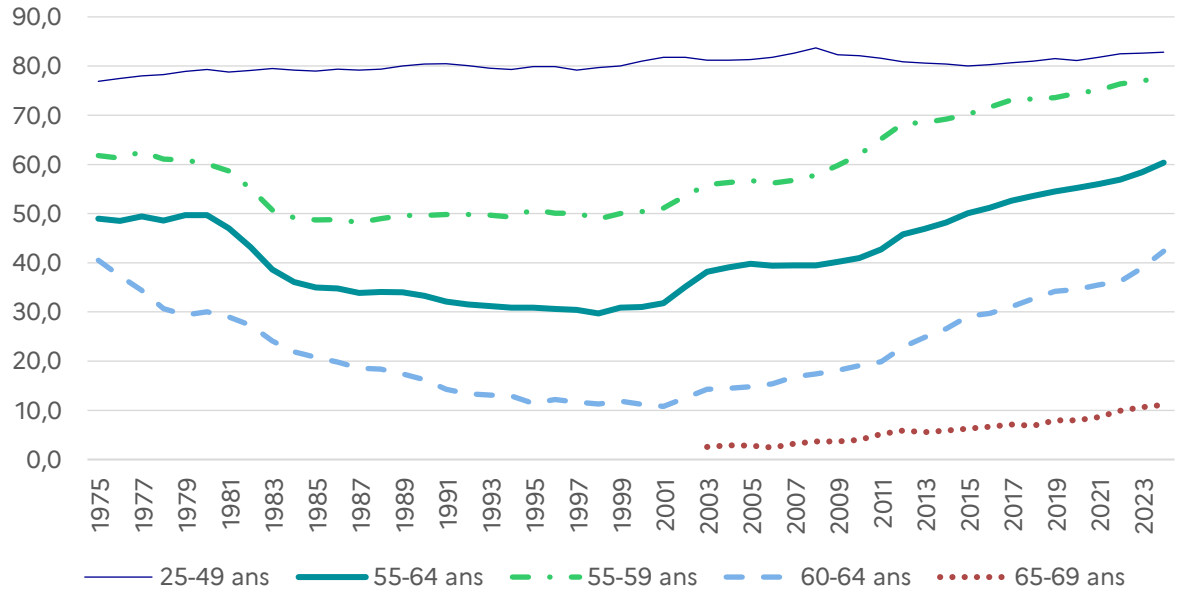
Le présent panorama de l'emploi des seniors (voir Encadré 1) se concentre principalement sur la population des 55-64 ans, au sein de laquelle s'effectue l'essentiel des transitions vers la retraite, en distinguant les 55-59 ans des 60-64 ans afin de mieux appréhender les dynamiques et disparités. Les comparaisons européennes permettent d'éclairer les différences entre pays, mais doivent être interprétées avec prudence compte tenu de l'hétérogénéité des systèmes de retraite et des dispositifs de fin de carrière.

1. Un taux d'emploi des seniors en forte progression en France, mais encore bien en deçà de nos voisins européens pour les plus de 60 ans

Après avoir atteint son niveau le plus bas à la fin des années 1990, le taux d'emploi des seniors a progressé de manière continue sur les deux dernières décennies pour atteindre 60 % en 2024 (Graphique 1). Ce niveau, qui **reste en deçà de la moyenne européenne** (65 % – Graphique 2), masque des disparités importantes par tranches d'âge. Le taux d'emploi des 55-59 ans a progressé de près de 30 points, passant de 50 % au tournant des années 2000 à 78 % en 2024, un niveau très proche de celui des 25-49 ans (83 %), qui place désormais la France au-dessus de la moyenne européenne (77 % en moyenne pour les 27 pays de l'Union européenne). L'emploi des plus de 60 ans a également fortement augmenté sur la même période, avec des taux passés de 11 % à plus de 42 %. Pour autant, l'écart avec le reste de la population demeure marqué : en 2024, à peine plus de quatre seniors de 60-64 ans sur dix sont en emploi (et seulement 11 % des 65-69 ans). **C'est à partir de 60 ans que se joue l'essentiel de l'écart entre la France et ses voisins européens.**

En moyenne, dans l'Union européenne, plus d'un senior sur deux est en emploi (Graphique 2) et ce sont les pays du nord de l'Europe (Allemagne, Suède, Pays-Bas et Danemark) qui affichent les taux les plus élevés, proches de 70 %. Alors que l'Espagne présente un taux inférieur à celui de la France pour les 55-59 ans, celui des 60-64 ans est en revanche supérieur de 8 points.

Graphique 1 – Taux d'emploi par âge en France, 1975-2024



Note : emploi au sens du Bureau international du travail (BIT), incluant les personnes en cumul emploi-retraite ; âge atteint à la date de l'enquête.

Champ : France, hors Mayotte, personnes vivant en logement ordinaire.

Lecture : en 2024, 82,8 % des 25-49 ans, 77,8 % des 55-59 ans et 42,4 % des 60-64 ans sont en emploi.

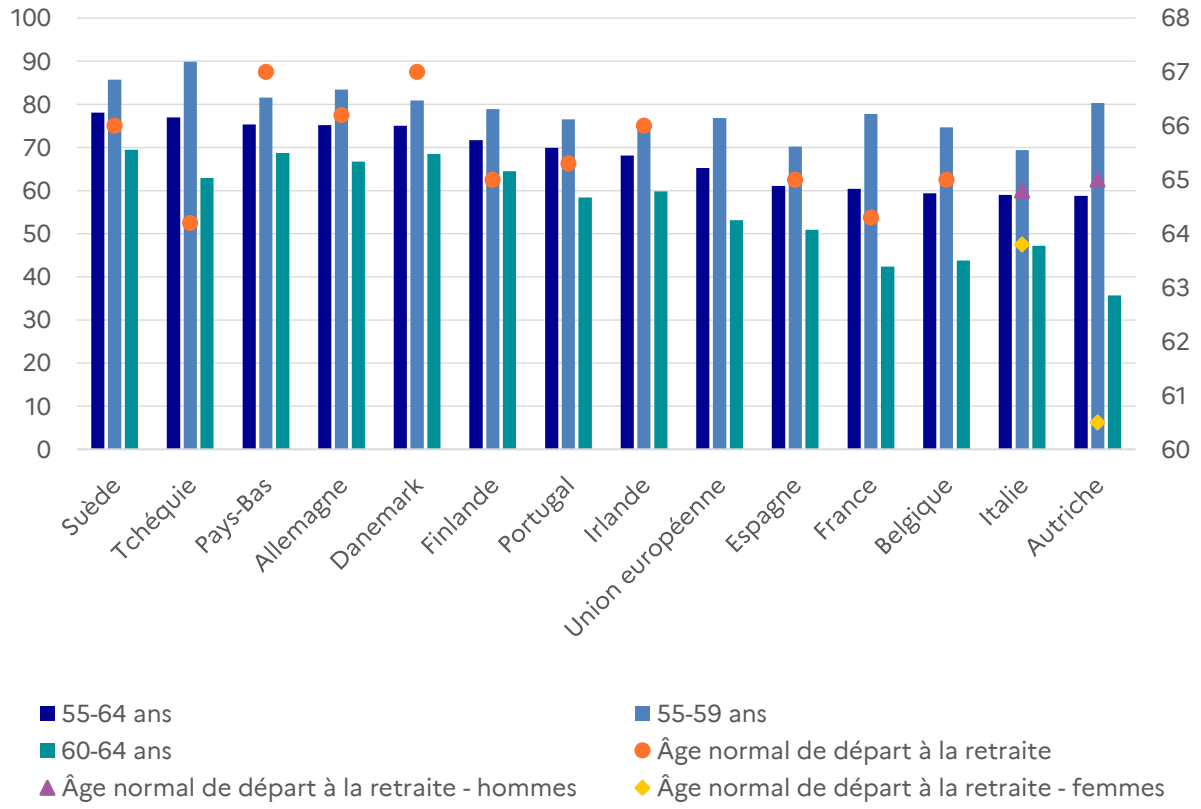
Source : Insee, séries longues, enquêtes Emploi 1975-2024. Pour les 65-69 ans, les données homogènes ne sont disponibles que depuis 2003 en France et indisponibles en comparaison européenne

Les différences de systèmes de retraite contribuent à expliquer les écarts observés entre les pays, tant en matière d'emploi des seniors que de transition vers la retraite. Les règles d'ouverture des droits (place respective de l'âge légal et de la durée de cotisation) ainsi que les incitations financières à différer la liquidation de la retraite (décote, surcote) influencent les comportements de départ et le maintien en emploi des seniors.

De manière générale, **depuis les années 2000, l'emploi des seniors a progressé sous l'effet des différentes réformes des retraites.** En France, ces réformes (incluant le décalage de l'âge légal, l'allongement des durées d'assurance nécessaires pour atteindre le taux plein, les fermetures des dispositifs de préretraites publiques) ont **tout particulièrement contribué à augmenter les taux d'emploi des « jeunes seniors »** : la progression de l'emploi des 55-59 ans est particulièrement forte au tournant des années 2010, avec plus de 10 points de hausse entre 2008 et 2012.

À l'étranger, où les réformes ont décalé plus fortement l'âge d'accès à la retraite, l'effet a été plus important, en particulier sur les seniors de 60 ans et plus. À l'exception de la Tchéquie, tous les pays ayant un taux d'emploi des 60-64 ans supérieur à celui de la France ont également un âge « normal » de départ à la retraite plus élevé (Graphique 2). **Mais dans tous les cas on observe une déperdition qui soulève l'enjeu du maintien en emploi jusqu'aux âges de liquidation de la pension de retraite.**

Graphique 2 – Taux d'emploi dans l'Union européenne en 2024, par tranches d'âge et âge normal de départ à la retraite par genre



Note : emploi au sens du BIT ; âge atteint à la date de l'enquête. L'âge normal de départ à la retraite est défini par l'OCDE comme l'âge d'éligibilité à tous les régimes de retraite combinés sans pénalité, sur la base d'une carrière complète à partir de l'âge de 22 ans. Lorsque l'âge de la retraite varie d'un régime à l'autre, c'est l'âge maximal qui est pris en compte pour définir l'âge normal de la retraite du pays considéré.

Champ : Union européenne.

Lecture : en 2024 et parmi l'ensemble des 55-59 ans, le taux d'emploi en Tchéquie est de 89,9 %.

Sources : Eurostat, Labour Force Survey ; calculs Dares pour la France (taux d'emploi) ; OCDE (âge normal de départ à la retraite)

Cette hausse du taux d'emploi reflète également **une évolution structurelle plus large des comportements d'activité, notamment féminins**. Le taux d'emploi des femmes de 55-59 ans a augmenté en France de 50 % à 75 % au cours des deux dernières décennies, réduisant l'écart avec celui des hommes (passé de 61 % à 81 %). Entre 60 et 64 ans, les taux d'emploi féminin et masculin ont convergé (autour de 42 %), faisant de la France l'un des pays de l'UE où l'écart entre hommes et femmes seniors est le plus faible sur cette tranche d'âge[1].

Encadré 1 – Mesurer l'emploi des seniors

La mesure du niveau d'emploi par âge s'effectue à partir de l'enquête Emploi en continu (EEC) de l'Insee[2]. Elle peut néanmoins diverger[3] des mesures réalisées à partir des données administratives des employeurs (via les déclarations sociales nominatives, DSN), pour les jeunes mais aussi pour les seniors. En effet, les bases administratives fournissent un effectif en emploi légèrement plus élevé que l'EEC pour la population au-delà de 60 ans, induisant un écart de niveaux d'emploi d'environ 5 % en moyenne sur les 55-69 ans (Graphique 3).

Ces écarts tiennent à la difficulté de capter dans les données déclaratives des transitions de plus en plus complexes aux âges d'entrée et de sortie de la vie active, comme des individus touchant à la fois des revenus d'activité et des pensions de retraite. Ainsi, certaines formes d'emploi, comme le cumul emploi-retraite, sont sous-déclarées dans l'enquête Emploi, conduisant à une sous-estimation des niveaux d'emploi. Les données administratives permettent, quant à elles, de capter des emplois « secondaires[4] ».

Les comparaisons européennes réalisées reposent principalement sur les *Labour Force Surveys* (LFS), dont l'enquête Emploi en continu est la déclinaison française. Outre les indicateurs harmonisés publiés par Eurostat, nous mobilisons les données individuelles transmises par les pays afin d'affiner le diagnostic. Ces données ne sont toutefois pas disponibles pour l'Allemagne.

[1] Makhzoum S. (2025), « Les seniors sur le marché du travail en 2024. Poursuite de la hausse du taux d'emploi des seniors, en particulier pour les 60-64 ans », *Dares résultats*, n° 40, juillet.

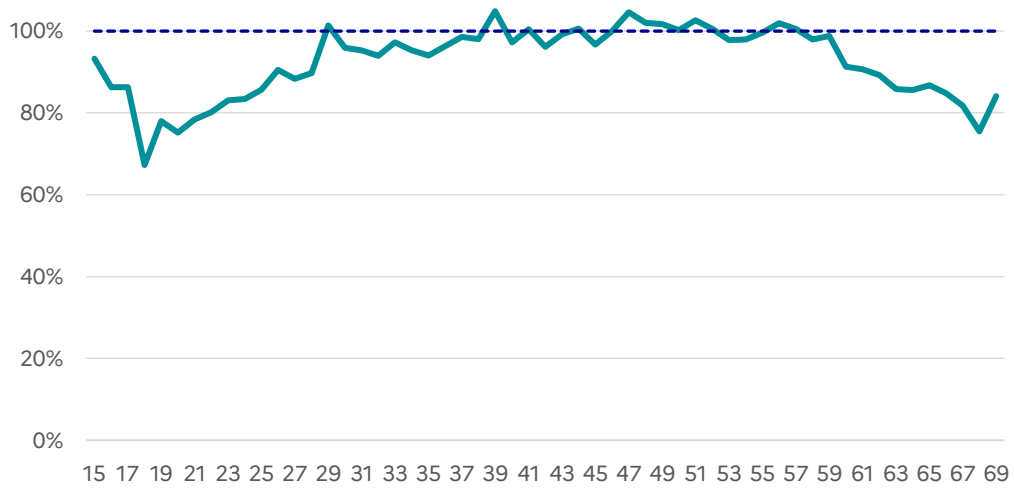
[2] La mesure du niveau d'emploi à partir de l'enquête Emploi en continu (EEC) permet des comparaisons européennes en mobilisant la définition de l'emploi au sens du BIT : une personne en emploi est une personne de 15 ans ou plus ayant effectué au moins une heure de travail rémunéré au cours d'une semaine donnée ou absente de son emploi sous certaines conditions de motif (congés annuels, maladie, maternité, etc.) et de durée.

[3] Voir Fabre M. et Jauneau Y. (2025), « Pourquoi les sources de référence sur l'emploi ont-elles divergé entre 2019 et 2023 ? », *Données et méthodes*, Le blog de l'Insee, février.

[4] S'ajoute à cela le fait que l'EEC ne concerne que les personnes en ménage ordinaire, et non celles dans des hébergements collectifs, alors que les comportements d'activité peuvent différer. Cela concerne moins les seniors que les jeunes : les étudiants résidant en hébergement collectif (en foyer, résidence universitaire, etc.) peuvent être plus souvent en emploi que les autres, ce qui pourrait expliquer une partie des écarts d'emploi entre les deux sources.

Ces comparaisons doivent être interprétées avec prudence : les contextes nationaux diffèrent sensiblement, qu'il s'agisse des systèmes de retraite et des dispositifs de fin de carrière, des structures de qualification de la population active ou encore des caractéristiques démographiques liées au vieillissement.

Graphique 3 – Écarts de niveaux d'emploi en points de pourcentage (EEC – sources administratives)



Champs :

- EEC : France hors Mayotte. Individus en emploi au sens du BIT vivant en logements ordinaires, hors militaires ;
- sources administratives : France hors Mayotte. Emplois actifs en fin d'année, hors militaires.

Lecture : en 2022, l'estimation du niveau d'emploi des personnes âgées de 60 ans dans les enquêtes Emploi est de 9 % inférieure à celle estimée à partir de la Base tous salariés.

Sources : Insee, enquêtes Emploi en continu 2022 ; Insee, Base tous salariés 2022

2. Au-delà du taux d'emploi : de multiples situations avant la retraite

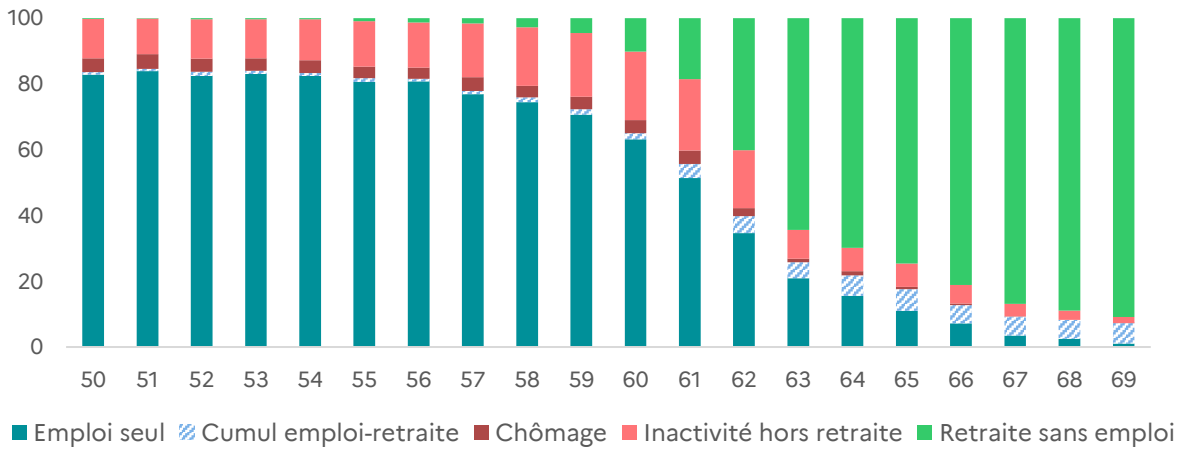
2.1. Un enjeu d'activité dès 55 ans

La transition entre emploi et retraite est une période forte d'enjeux. À partir de 55 ans, la proportion de personnes en emploi diminue, reflétant les transitions progressives vers la retraite (Graphique 4). L'inactivité hors retraite progresse régulièrement, atteignant son pic à 61 ans. À cet âge, **ce sont plus d'un quart des personnes qui ne sont ni en emploi ni à la retraite** (NER). **Une situation le plus souvent subie pour des raisons de santé ou de handicap** : 4 % sont

au chômage et 22 % sont inactives (dont les trois quarts en mauvaise santé)[1]. Ce phénomène traduit l'enjeu spécifique et la complexité de la transition vers la retraite, qui passe pour une partie significative de la population par une période d'inactivité, avec une situation souvent précaire et peu visible dans les statistiques agrégées. À 63 ans, la retraite devient le statut majoritaire, la proportion de personnes NER diminue à 10 %.

Le cumul emploi-retraite reste quant à lui marginal sur cette tranche d'âge (1 % à 2 %), confirmant qu'aux paramètres d'âge de départ actuellement en vigueur, les dynamiques d'activité en fin de carrière se jouent d'abord sur le maintien dans l'emploi et le risque de basculer vers l'inactivité, bien plus que sur des comportements de cumul. L'enjeu est donc autant d'éviter ces sorties prématurées que de soutenir le retour à l'emploi de ceux qui en sont privés avant d'avoir accès à leurs droits à la retraite. Si les seniors présentent un taux de chômage inférieur à celui des autres classes d'âge, ils sont davantage exposés au chômage de longue durée : en 2024, plus de 40 % des chômeurs de 50 ans ou plus sont au chômage depuis plus d'un an, contre 23 % en moyenne[2]. **Les épisodes de chômage apparaissent ainsi moins fréquents mais plus persistants en fin de carrière**.

Graphique 4 – Situation d'activité et de retraite des seniors par âge détaillé, en 2024



Note : activité, emploi, chômage au sens du BIT ; âge atteint à la date de l'enquête.

Champ : France, hors Mayotte, personnes vivant en logement ordinaire.

Lecture : en 2024, 83,3 % des personnes de 50 ans sont en emploi (sans cumuler avec une retraite).

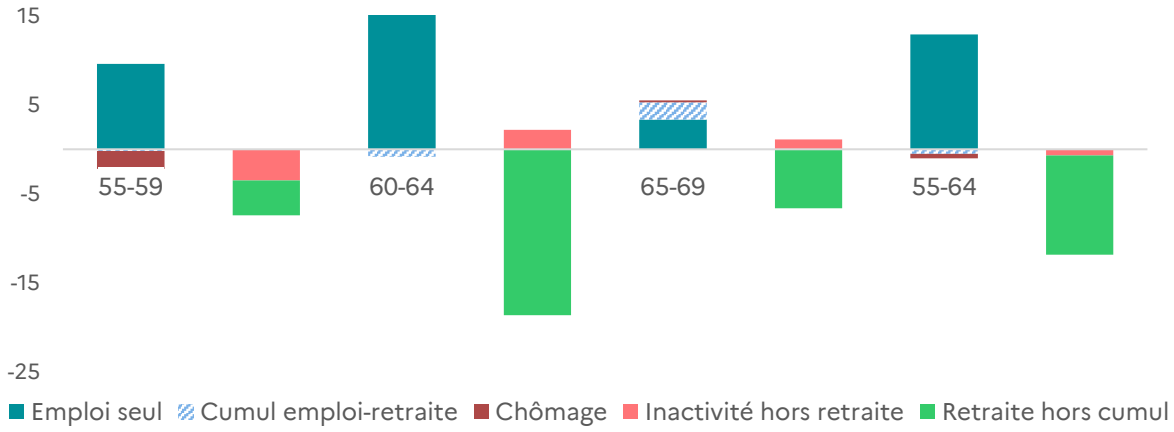
Sources : Dares (2025), « Les seniors sur le marché du travail en 2024. Poursuite de la hausse du taux d'emploi des seniors, en particulier pour les 60-64 ans », Dares résultats*, n° 40, juillet ; calculs Dares ; à partir de Insee, enquête Emploi 2024*

[1] Conseil d'orientation des retraites (2025), *Évolutions et perspectives des retraites en France*, rapport annuel, juin. Données Dares.

[2] Insee (2025), *Emploi, chômage, revenus du travail. Édition 2025*, coll. « Insee Références », juin.

Depuis 2014, la part des retraités a fortement reculé pour les 55-64 ans (-11 points, hors cumul emploi – voir Graphique 5), sous le coup des réformes des retraites successives. Sur la période, **leur taux d'emploi a crû de plus de 12 points et la part de NER a baissé d'un point environ**. Toutefois, la situation est plus contrastée par tranches d'âge au sein des seniors. Les plus jeunes d'entre eux (55-59 ans), qui ne sont pas au cœur des effets des réformes, voient leur part de retraités diminuer de -4 points seulement, mais voient leur emploi progresser de près de +10 points, avec une baisse de l'ordre de 6 points des NER. Pour les 60-64 ans, la part de NER augmente de 2,2 points, essentiellement des inactifs non retraités[1]. Au-delà de ses effets de prolongation de la période en emploi, la réforme des retraites de 2010 a également prolongé les autres situations pour les actifs les plus âgés : les personnes qui étaient au chômage ou inactives le restent également largement (Encadré 2)[2].

Graphique 5 – Évolution des situations d'emploi, inactivité et retraite entre 2014 et 2024 (en points de pourcentage)



Note : activité, emploi, chômage au sens du BIT ; âge atteint à la date de l'enquête.

Champ : France, hors Mayotte, personnes vivant en logement ordinaire.

Lecture : entre 2014 et 2024, l'emploi (hors cumul emploi-retraite) augmente de 9,6 points de pourcentage chez les 55-59 ans.

Sources : Dares (2025), « Les seniors sur le marché du travail en 2024. Poursuite de la hausse du taux d'emploi des seniors, en particulier pour les 60-64 ans », Dares résultats, *n° 40, juillet ; calculs Dares ; à partir de Insee, enquête Emploi 2024*

[1] Pour les 65-69 ans, cette hausse est de 1,1 point pour les inactifs non retraités. Voir Dares (2025), *Les seniors sur le marché du travail en 2024*, *op. cit.*

[2] Selon l'OCDE, les hausses des prestations invalidité et assurance chômage observées à la suite des réformes des retraites n'ont pas d'effet de substitution comportementale (personnes sollicitant des prestations d'invalidité ou d'assurance chômage en réaction au relèvement de l'âge), mais conduisent bien à une augmentation mécanique du nombre de bénéficiaires des prestations invalidité et assurance chômage, auxquelles ils sont éligibles tant qu'ils ne touchent pas de retraite : les personnes qui en bénéficiaient avant la réforme continuent d'en bénéficier sur une période prolongée. Voir OCDE (2025), *Panorama des pensions 2025. Les indicateurs de l'OCDE et du G20*, Paris, Éditions de l'OCDE.

Encadré 2 – Quels effets de la réforme de 2010 ?

Dans une étude portant sur les effets à court terme de la réforme de 2010 pour les personnes concernées par le décalage de l'âge d'ouverture des droits de 60 à 61 ans, il est constaté que la part en retraite à 60 ans a baissé de 48 points de pourcentage par rapport à la cohorte précédente à la suite de cette réforme[1], ainsi qu'une hausse significative de leur emploi (+ 21 points de pourcentage)[2]. Une hausse du recours à d'autres régimes d'assurance (assurance chômage surtout, mais aussi invalidité et assurance maladie) ou à autre motif d'inactivité[3] est également observée.

Dubois et Koubi (2017)[4] estiment que l'effet de la réforme de 2010 est fort sur le taux d'activité des premières générations concernées, principalement par une augmentation du taux d'emploi – et dans une moindre mesure du taux de chômage[5].

Les situations de NER – qu'elle relèvent du chômage ou de l'inactivité – ne sont pas exclusives à la France. Elles existent également dans les pays européens caractérisés par de meilleurs taux d'emploi (voir Graphique 6 et Encadré 3 sur l'Allemagne). Ces situations sont d'ampleur variable, en lien avec les caractéristiques des systèmes de protection sociale, notamment des dispositifs de prise en charge de l'invalidité. Ainsi, en Finlande, entre 60 et 63 ans, la part de personnes au chômage varie de 9 % à 12 %. En Norvège, les situations d'inactivité concernent 18 % des personnes à 55 ans et 24 % à 66 ans (en particulier les femmes, en lien avec un dispositif spécifique de prestation d'invalidité). Au Danemark, l'inactivité progresse également jusqu'à 64 ans.

Les transitions entre emploi et retraite y sont à la fois plus tardives (en lien avec les règles des systèmes de retraite) mais aussi plus progressives.

[1] Les auteurs comparent l'effet du passage de 60 à 61ans pour la génération née en 1952 et celles nées en 1950 et 1951.

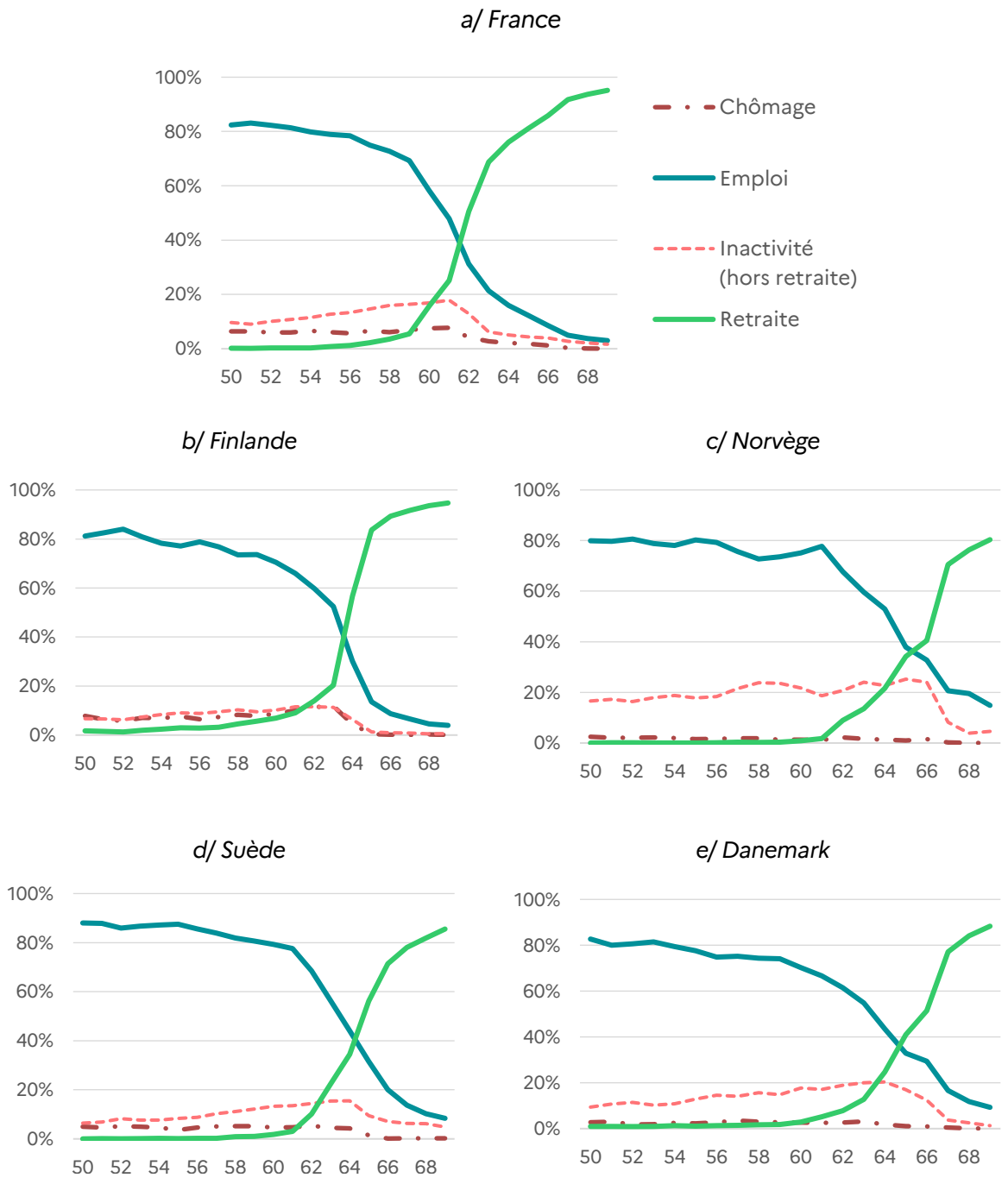
[2] Rabaté S. et Rochut J. (2020), « Employment and substitution effects of raising the statutory retirement age in France », *Journal of Pension Economics and Finance*, Cambridge University Press, vol. 19(3), p. 293-308, juillet.

[3] La baisse de 48 points de pourcentage du taux de départ à la retraite à 60 ans se répartit ainsi : 40 % dans l'emploi, un tiers dans le chômage, un sixième dans l'invalidité ou les congés maladie et un sixième dans l'inactivité.

[4] Dubois Y. et Koubi M. (2017), « La réforme des retraites de 2010 : quel impact sur l'activité des séniors ? », *Économie et prévision*, n° 211-212, p. 61-90.

[5] Deux tiers de la baisse du nombre de retraités se traduisent par une hausse de l'activité. Un surcroît d'activité qui se partage entre une augmentation de l'emploi (pour 70 % des personnes de 60 ans concernées) et une hausse du chômage pour le reste.

Graphique 6 – Taux d'emploi, de chômage, d'inactivité (hors retraite) et de retraite en Europe, en cumulé 2022-2023-2024



Note : statuts déclarés par l'individu ; âge atteint à la date de l'enquête.

Champ : Europe. Nous ne disposons pas des données par âge pour l'Allemagne.

Lecture : entre 2022 et 2024, le taux d'emploi des Suédois âgés de 61 ans est de 77,6 %.

Source : Eurostat, Labour Force Survey ; calculs HCSP

Encadré 3 – Comparaison avec l'Allemagne

Bien que l'âge légal de départ à la retraite soit supérieur en Allemagne, la part des personnes NER est proche de celle de la France (environ 16 % des 55-69 ans en 2021), et augmente à l'approche de l'âge légal de départ à la retraite, avant de diminuer fortement[1].

Néanmoins, l'Allemagne affiche des taux d'emploi des seniors supérieurs à ceux de la France, notamment du fait du cumul emploi-retraite. Deux pistes explicatives peuvent être avancées[2] : d'une part, les considérations financières jouent un rôle important dans un pays où les taux de remplacement se situent dans le bas du classement des pays occidentaux[3] et où le taux de pauvreté est plus élevé qu'en France (19,7 % *vs* 10,2 %[4]) ; d'autre part, l'emploi y serait plus soutenable. En effet, l'Allemagne présenterait une « qualité du travail » supérieure à celle de la France, selon l'indice développé par Ehrel et Palier (2025)[5], prenant en compte les contraintes physiques et psychiques, les pressions subies par les salariés ainsi que les aides et soutien, mis en place en regard. Si l'enquête réalisée par Blank et Brehmer, en 2023[6], révèle que la plupart des salariés allemands considèrent être en mesure de travailler jusqu'à l'âge légal de départ à la retraite, il existe néanmoins de fortes différences en fonction du statut et des conditions de travail. Dans une autre enquête de 2019 sur les retraités qui continuent à travailler, les mêmes auteurs soulignent aussi des différences entre secteurs et indiquent que la poursuite de l'emploi dépend moins des dispositions légales que des besoins opérationnels des secteurs et des préférences des salariés[7].

[1] Castelain É. (2023), « En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie », *Insee Première*, n° 1946, mai.

[2] Fagnani J. (2026), « La forte croissance du taux d'emploi des seniors et retraités : comment expliquer les différences avec la France », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 193, mars.

[3] OCDE (2025), *OECD Economic Surveys: Germany 2025*, Paris, Éditions de l'OCDE.

[4] Bérut T. (2025), « Personnes pauvres et modestes en Europe : qui sont-elles ? », *Études et résultats*, n° 1349, Drees, septembre.

[5] Erhel C. et Palier B. (2025), *Travailler mieux*, Paris, Presses universitaires de France.

[6] Blank F. et Brehmer W. (2023), *Durchhalten bis zur Rente? Einschätzungen von Beschäftigten. Betriebs- und Personalräten*, Fondation Hans Böckler.

[7] Cité par Eurofound (2024), « Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms », Working Paper, n° WPEF24030, Luxembourg, Office des publications de la Commission européenne.

2.2. Des enjeux spécifiques liés aux qualifications et à la soutenabilité du travail

La situation vis-à-vis de l'emploi masque des disparités importantes, selon le niveau de diplôme ou l'état de santé[1], qui sont plus marquées au sein de la population des seniors.

En 2024, dans l'ensemble de l'Union européenne, le taux d'emploi des 55-64 ans diplômés de l'enseignement supérieur était 1,6 fois plus élevé que celui des seniors possédant un niveau d'éducation inférieur au deuxième cycle de l'enseignement secondaire, un écart similaire à celui constaté en France (voir **Annexe 2**). Ces écarts sont induits mécaniquement par une entrée – et donc une sortie – plus tardive sur le marché du travail du fait d'études longues, mais peuvent aussi être liés au fait que les personnes les plus instruites sont plus susceptibles de posséder des compétences recherchées qui facilitent et encouragent la prolongation de la vie active[2]. La hausse générale du niveau de formation des cohortes récentes a d'ailleurs contribué à la progression du taux d'emploi des seniors observée depuis vingt ans (bien que les taux d'emploi des seniors aient progressé à tous les niveaux de qualification).

L'état de santé constitue également un facteur discriminant. Les taux d'emploi des personnes souffrant d'affections de longue durée sont systématiquement inférieurs à ceux des personnes en bonne santé[3] : l'écart est de 15 points en France pour la population des 55-64 ans, sur la période 2018-2021[4]. Ce facteur est particulièrement décisif en fin de carrière, où les effets cumulés de conditions de travail pénibles se font sentir plus fortement et où les capacités d'adaptation à des postes moins contraignants sont souvent limitées.

Ainsi, les moins diplômés, tout comme les personnes en mauvaise santé, restent nettement plus exposés aux sorties précoces et moins susceptibles de prolonger leur activité au-delà de 65 ans. Les écarts européens d'emploi des seniors ne s'expliquent toutefois que partiellement par des effets de composition liés au niveau de diplôme ou à l'état de santé. Quel que soit le niveau de diplôme ou l'état de santé considéré, les taux d'emploi des seniors

---

[1] OCDE (2025), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2025. Pouvons-nous surmonter la crise démographique ?*, Paris, Éditions de l'OCDE.

[2] Voir Eurofound (2024), « Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms », *op. cit.* et OCDE (2025), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2025*, *op. cit.*

[3] *Ibid.*

[4] En France, entre 2018 et 2021, le taux d'emploi des 55-64 ans en « mauvaise santé » est en moyenne de 36 % contre 51 % pour les personnes ne souffrant pas de problèmes de santé chroniques ou de longue durée (Enquête sur la santé, le vieillissement et la retraite en Europe, et English Longitudinal Study of Ageing).

demeurent plus faibles en France qu'en Allemagne, que dans les pays nordiques ou qu'aux Pays-Bas (voir **Annexe 2**).

Ces disparités invitent néanmoins à ne pas traiter les seniors comme une catégorie homogène. Les leviers à mobiliser – aménagement des conditions de carrières et des fins de carrière (voir **Chapitre 2**) et formation, accompagnement vers l'emploi, (voir **Chapitre 3**) – ne produiront leurs effets que s'ils sont différenciés selon les publics et les situations, en tenant compte notamment des inégalités accumulées tout au long de la carrière.

CHAPITRE 2

FACILITER LES TRANSITIONS PROGRESSIVES ENTRE EMPLOI ET RETRAITE

Le décalage progressif de l'âge moyen[1] de départ à la retraite, en cours et qui va se poursuivre, quelles que soient les décisions futures relatives au système de retraite[2], nécessite de s'assurer que les personnes en activité puissent continuer à travailler plus longtemps et de limiter les sorties précoces de l'emploi. Si une partie des seniors transite d'abord par des situations d'inactivité avant d'accéder à la retraite, il convient d'envisager comment articuler retraite et travail, notamment dans un cadre de temps de travail réduit. Ces trajectoires professionnelles diverses sont le fruit d'arbitrages individuels, de politiques d'entreprise et du cadre socio-fiscal, ce qui appelle à regarder ces situations dans leur diversité pour identifier les leviers à mobiliser.

[1] L'âge moyen se distingue de l'âge légal (d'ouverture des droits) à la retraite. C'est l'indicateur utilisé par le COR : « L'âge moyen conjoncturel de départ à la retraite dépend des probabilités d'être retraité à chaque âge entre 50 et 70 ans. Il correspond à l'âge moyen de départ pour une génération fictive qui aurait, à chaque âge, la même proportion de retraités que celle observée au cours d'une année donnée ».

[2] Selon le COR : « À législation constante, l'âge de départ à la retraite continuerait de progresser entre les générations 1961 et 1975 (recul de l'âge légal d'ouverture, augmentation de la durée d'assurance requise, entrée plus tardive sur le marché du travail). L'âge moyen de départ à la retraite se stabiliserait ensuite autour de 64,6 ans à partir des générations nées dans les années 1975. » Voir Conseil d'orientation des retraites (2026), *Évolutions et perspectives des retraites en France*, *Rapport annuel 2026*, juin, p. 215.

1. Les personnes ni en emploi ni en retraite (NER) : des spécificités à identifier pour mieux agir

1.1. Ces situations constituent un enjeu particulier pour la protection sociale

Les évolutions récentes du système de retraite se sont traduites par un décalage de l'âge moyen de départ, une augmentation globale du taux d'emploi des seniors, mais également par le maintien d'une part non négligeable de personnes ni en emploi ni à la retraite (NER) en fin de carrières.

Ces personnes NER ont globalement un niveau de vie inférieur à l'ensemble de la population[1] et les sorties précoces représentent un coût particulier pour la protection sociale, notamment en termes de prestations sociales de remplacement pour les personnes en inactivité[2].

Le nombre de pensions d'invalidité a crû (de 780 000 bénéficiaires en 2015 à 842 200 en 2019, soit près de +2 % par an), avec des évolutions plus erratiques depuis la crise sanitaire et en lien avec les modifications des plafonds en 2023[3]. La part des bénéficiaires dans la population augmente elle aussi avec l'âge, avec une forte accélération avant les âges de départ à la retraite (de 5 % à 55 ans à presque 9 % à 61 ans).

De plus le vieillissement de la population active a conduit, ces dernières années, à une hausse tendancielle des arrêts maladie indemnisés, et notamment de longue durée – qui, pour une part, vont se traduire par des sorties définitives du marché du travail. Selon la Drees[4], les indemnités journalières ont crû en volume de 2,3 % par an, en moyenne, entre 2010 et 2019. Le vieillissement contribue à hauteur de 0,5 point à cette évolution, et les évolutions de durée à hauteur de 0,7 point[5]. Or, la durée moyenne des arrêts indemnisés croît nettement avec

[1] En 2015, « avec un niveau de vie médian de 1 270 euros par mois, le taux de pauvreté des seniors NER atteint 32 %, contre 7 % pour les seniors en emploi ou à la retraite ». D'Isanto A., Hananel J. et Musiedlak Y. (2018), « Un tiers des seniors sans emploi ni retraite vivent en dessous du seuil de pauvreté », *Études et résultats*, n° 1079, Drees, septembre.

[2] « Entre 53 et 65 ans, 86 % des personnes ni en emploi, ni à la retraite, ni en préretraite perçoivent des prestations sociales, mais celles-ci représentent 14 % du revenu disponible des ménages concernés. » Voir Drees, « La situation des assurés en fin de carrière », *Les retraités et les retraites. Édition 2025*, fiche 20, p. 190.

[3] Voir Drees (2025), « Le profil des bénéficiaires des pensions d'invalidité », *Les retraités et les retraites*, fiche 24, p. 210.

[4] Colinot N., Debeugny G. et Pollak C. *et al*. (2024), « Arrêts maladie : au-delà des effets de la crise sanitaire, une accélération depuis 2019 », *Études et résultats*, n° 1321, Drees, décembre.

[5] Évolution du nombre de jours indemnisés par bénéficiaires d'indemnités journalières à âge donné.

l'âge, avec un écart particulièrement marqué pour les 60 ans et plus[1] Le nombre d'arrêts maladie après 60 ans aurait ainsi augmenté significativement avec le report de l'âge d'ouverture des droits induit par la réforme de 2010 (avec des effets plus élevés pour les femmes, les personnes en mauvaise santé et celles en situation de précarité de l'emploi), conduisant à un surcoût global de 68 millions d'euros[2].

1.2. Les transitions indirectes concernent d'abord les métiers moins qualifiés

Les sorties « anticipées » de l'emploi représentaient un tiers des fins de carrière sur la période 2004-2019. Celles-ci recoupent différentes situations[3] : 10 % des fins de carrière sont liées à des raisons de santé (longue maladie, invalidité) et interviennent assez tôt, à partir de 51 ans, alors que 15 % des sorties se font vers d'autres types d'inactivité, pour les personnes de 56 ans et plus[4]. Enfin, 4 % des fins de carrières relèvent de situations de chômage, à partir de 59 ans.

Ces situations de NER concernent plus fréquemment certaines catégories sociales et certains métiers. En particulier, 40 % des départs des ouvriers et employés peu qualifiés sont des sorties précoces. Les domaines de l'hébergement-restauration (employés polyvalents, cuisiniers), du bâtiment (second œuvre et gros œuvre, conducteurs d'engins), des services aux particuliers et aux collectivités (services à la personne, agents d'entretien) et de la manutention sont également particulièrement concernés. Si ces sorties précoces sont en général assez uniformément réparties sur l'échelle des qualifications, celles pour raison de santé sont plus fréquentes dans le bas de l'échelle des qualifications : elles représentent 22 % de l'ensemble des sorties pour les ouvriers peu qualifiés, contre 4 % de celles des cadres et professions intermédiaires. Elles touchent en particulier les métiers d'ouvriers et employés de service aux particuliers et à la collectivité.

[1] Les arrêts maladie des 60+ durent en moyenne 18 journées de plus que ceux des 55-59 ans. Voir Colinot N. *et al.* (2024), « Arrêts maladie : au-delà des effets de la crise sanitaire, une accélération depuis 2019 », *op. cit.* (données Drees, graphique 4, p. 8).

[2] Ben Halima M. A., Ciriez C., Koubi M. et Skalli A. (2022), « L'effet de la réforme des retraites de 2010 sur l'absence maladie », *Revue française d'économie*, n° 1, vol. XXXVII, p. 81-163.

[3] Flamand J. (2023), « Fin de carrière des seniors : quelles spécificités selon les métiers ? », *La Note d'analyse*, n° 121, France Stratégie, avril.

[4] Personnes qui ne sont plus en recherche d'emploi, et qui sont par exemple en charge d'un proche en situation de dépendance.

Les questions de santé et de conditions de travail constituent donc un enjeu majeur dans la perspective de la poursuite du décalage de l'âge de départ effectif. Les différences de situation selon les métiers et catégories sociales imposent de ne pas raisonner uniquement de façon globale mais en prenant en compte les questions de soutenabilité et de qualité de l'emploi[1] de certains métiers pour adapter les leviers.

2. Les fins de carrière au prisme des conditions et du temps de travail

2.1. Conditions de travail et soutenabilité de l'emploi des seniors

D'après les données des enquêtes Conditions de travail, les seniors ne sont pas globalement plus exposés à des conditions de travail difficiles (contrainte physiques, risques psycho-sociaux ou contraintes de temps de travail) que les autres actifs (Graphique 7).

Néanmoins, ce constat ne doit pas amener à sous-estimer des difficultés qui existent plus particulièrement dans certaines situations.

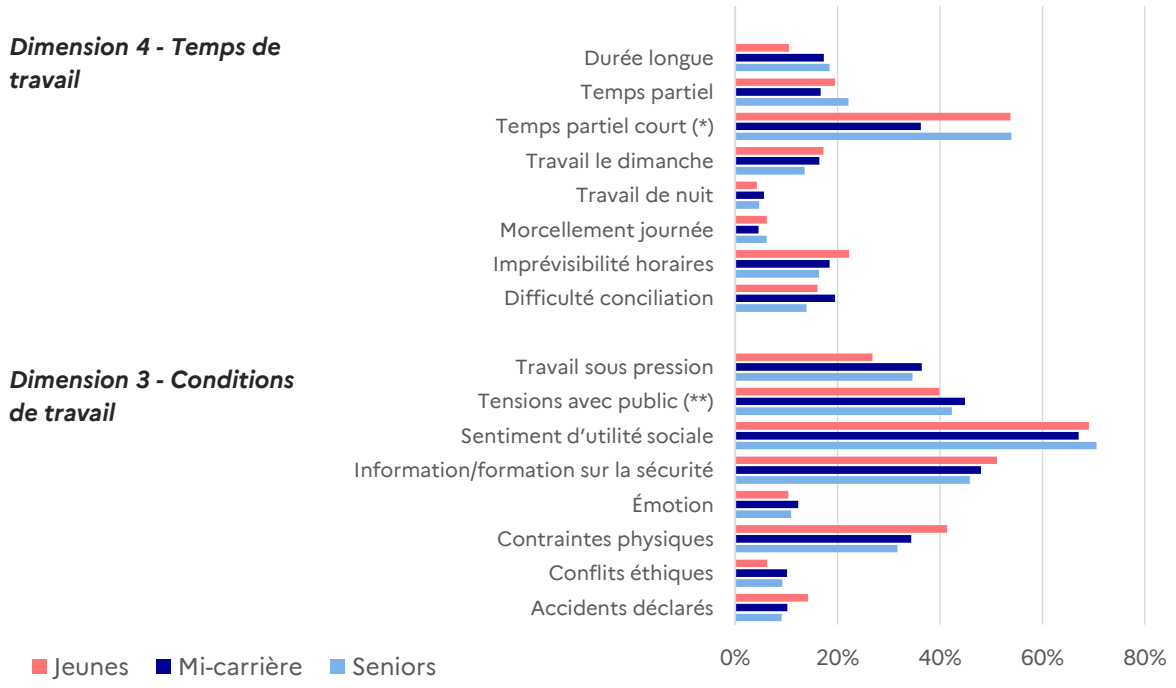
Les métiers les plus concernés par les départs précoces pour motifs de santé (voir section 1.2 *supra*) se caractérisent par une qualité de l'emploi dégradée. Selon la typologie proposée par C. Erhel et V. Donne[2], les métiers d'ouvriers et les aides à domicile se caractérisent par de fortes – voire très fortes – contraintes physiques, comparés à l'ensemble des métiers. Ce n'est pas le cas pour les employés de maison et agents d'entretien qui se distinguent, eux, par une qualité de l'emploi particulièrement défavorable du point de vue des salaires et de l'insécurité dans l'emploi.

Cela suggère d'ailleurs que la moindre exposition globale des seniors aux conditions de travail difficiles résulterait en partie par des **effets de sélection**, les travailleurs les plus exposés et/ou avec une santé dégradée quittant plus tôt l'emploi (voir *supra*).

[1] Sur les possibilités de mesure de la qualité de l'emploi, voir Donne V. et Erhel C. (2025), « Mesurer la qualité de l'emploi : un enjeu de bien-être et de compétitivité », Point de vue, HCSP, novembre.

[2] Donne V., Elbaz A. et Erhel C. (2023), « Qualité de l'emploi : une question de métiers ? », *La Note d'analyse*, n° 130, France Stratégie, décembre.

Graphique 7 – Indicateurs de qualité de l'emploi ventilés selon l'âge en 2019



(*) Temps partiel de moins de 24 heures hebdomadaires. (**) Pour les salariés en contact avec le public.

Champ : France (hors Mayotte). Salariés hors apprentis et stagiaires. « Jeunes » correspond aux moins de 25 ans, « mi-carrière » aux 26-49 ans et « seniors » aux 50 ans et plus.

Lecture : 5 % des salariés seniors travaillent de nuit.

Sources : Insee-Dares, enquête Conditions de travail 2019 ; Insee, enquête Formation et qualification professionnelle 2014-2015 ; Insee, enquêtes Emploi en continu 2017-2018-2019 ; calculs HCSP

La question des conditions de travail doit donc être abordée en amont des fins de carrière. En effet, le cumul d'exposition réduit la capacité à rester en emploi jusqu'à la retraite. Les personnes de 50 à 59 ans qui ont été durablement exposées à des pénibilités physiques sont moins souvent en bonne santé et en emploi après 50 ans, quand elles ont cumulé plusieurs facteurs de pénibilité durant leur carrière. Ainsi, l'exposition à des risques professionnels (physiques ou psychosociaux), tout comme un état de santé altéré, vont de pair avec un sentiment accru d'insoutenabilité du travail[1]. Deux facteurs de pénibilité sont particulièrement corrélés à la perception d'un problème de soutenabilité de l'emploi : les postures physiques (surtout pour les hommes) et les horaires de travail (surtout pour les femmes)[2].

[1] Ils déclarent « ne pas être capable de faire le même travail jusqu'à la retraite ».

[2] Coutrot T. et Rouxel C. (2011), « Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête Santé et itinéraire professionnel », *Dares Analyses*, n° 20, mars.

Agir en amont sur la prévention de l'usure professionnelle peut alors favoriser le maintien dans l'emploi, voire l'allongement de la période d'emploi. Plusieurs études montrent ainsi le rôle de l'organisation du travail[1] – en particulier de l'autonomie, de la participation des salariés, d'une plus faible intensité du travail, des aménagements de poste ou de conditions de travail (plus encore que les changements de poste[2]) – dans la soutenabilité du travail et le maintien dans l'emploi. Par ailleurs, la décision de poursuivre une activité professionnelle est largement influencée par la satisfaction que procure le travail et les conditions de travail perçues[3].

La qualité de vie au travail est un facteur d'inégalité fort face à l'allongement de la durée de cotisation. Ainsi, une étude récente montre qu'une telle réforme, si elle engendre des bénéfices en termes de santé mentale pour les travailleurs évoluant dans un environnement social favorable, provoque à l'inverse, chez les personnes exposées à un environnement social dégradé (absence de soutien, harcèlement, management toxique), une hausse de 22 % des symptômes dépressifs. De même, les travailleurs évoluant dans un environnement social favorable voient leur santé mentale s'améliorer lorsque l'âge de départ augmente, alors que l'effet est négatif pour les personnes en emploi précaire ou disposant d'une faible autonomie[4]. **L'aménagement et l'organisation du temps de travail apparaissent alors comme un levier pertinent pour renforcer la soutenabilité au travail**[5]. Cela peut prendre plusieurs formes : temps partiel avant la retraite ou cumul emploi-retraite.

---

[1] Beatriz M. (2023), «Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? », *Dares Analyses*, n° 17, mars.

[2] Parmi les seniors en emploi en 2006 avec un état de santé dégradé, 85 % étaient encore en emploi en 2010 ; cette proportion s'élevait à 90 % pour ceux qui avaient changé de poste ou de métier entre 2006 et 2010, et à 95 % pour ceux qui avaient bénéficié sur la période d'aménagements de poste ou de conditions de travail. Voir Mette C. (2015), « Le devenir professionnel des actifs en mauvaise santé », *Dares Analyses*, n° 68, septembre.

[3] En France, 67 % des nouveaux retraités interrogés en 2021 expliquent le fait d'avoir prolongé leur activité au-delà de l'âge légal de départ par l'intérêt qu'ils portaient à leur emploi ou par des conditions de travail satisfaisantes. Voir Arnaud F., Ferret A. (Drees), Nortier-Ribordy F. (SG-COR), Ramos-Gorand M., Reyssat F. (DSS), Aouici S., Chaker Z., Couhin J. (Cnav), Mattmuller M. (Agirc-Arrco), Bonnefoy V. (SRE), de Bailliencourt S., Julliard S. (CDC), Reynaud J. (CPRPSNCF) (2021), « Pour huit Français sur dix, profiter le plus longtemps possible de la retraite reste la principale motivation de départ », Drees, *Études et résultats*, n° 1216, décembre.

[4] Lugova A., Belloni M., Legendre B. etTanguy J. (2026), « Working longer, felling worse? How job quality shapes the mental toll of delayed retirement », *Economics*, vol. 100, juin.

[5] Si favoriser « le travail durable » passe par une démarche de prévention fondée sur l'amélioration de l'environnement de travail, cela requiert également de « lutter contre les modes de vie malsains », « le dépistage précoce et la prise en charge des maladies chroniques ». Voir Eurofound (2024), « Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms », Working Paper, n° WPEF24030, Luxembourg, Office des publications de la Commission européenne.

2.2. La réduction du temps de travail : facteur de transition progressive et de prolongation d'activité

Le temps de travail est une des dimensions des conditions de travail susceptibles d'affecter la capacité à prolonger son activité. Réduire ou adapter le temps de travail peut contribuer à la soutenabilité du travail (diminuer la pression au travail, rendre les conditions de travail moins difficiles, notamment sur des postes dont la pénibilité est difficile à réduire, et éventuellement se soustraire à certains horaires atypiques – travail de nuit, travail le dimanche). Cela peut également répondre à **des besoins individuels d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle**, par exemple dans les situations d'aidance familiale qui renforcent les contraintes d'articulation (en particulier pour les femmes)[1], ou faciliter la poursuite transitoire d'une activité des personnes dont le conjoint est à la retraite[2].

Le passage à temps partiel peut présenter également **un intérêt pour les employeurs**. S'ils considèrent qu'il existe une baisse de la productivité individuelle avec l'âge, le temps partiel peut permettre d'éviter des départs massifs et précoces et de conserver un salarié âgé « à moindre coût », tout en organisant le transfert de compétences vers d'autres salariés (voir **Chapitre 3** – l'importance de ces transferts de compétences dans certains secteurs)[3].

Pour pouvoir être un outil de prolongation de carrière et d'amélioration de la soutenabilité du travail, le recours au temps partiel doit être « choisi » par le salarié et non contraint par la situation de l'emploi. Dans ces conditions, il peut permettre de poursuivre son activité professionnelle plus longtemps, jusqu'à l'âge légal de la retraite (voire au-delà), comme c'est le cas dans les pays où les taux d'emploi sont plus élevés. Ce levier est d'autant plus pertinent si l'âge légal de départ à la retraite augmente dans les années à venir.

[1] 15 % des 20-65 ans déclarent aider un proche au moins une fois par semaine dans la réalisation des activités de la vie quotidienne en plus de leur activité professionnelle. Les personnes aidantes expriment plus fréquemment de fortes difficultés à combiner ces activités (probabilité de 26 %, contre 21 % pour les non-aidants) ; cela concerne les femmes plus que les hommes (respectivement 29 % et 24 %). Voir Fontaine R., Pailhé A. et Remillon D. (2025), « Tensions entre vie privée et vie professionnelle : qui sont les plus exposés ? », *Population et sociétés*, n° 637, Ined, octobre.

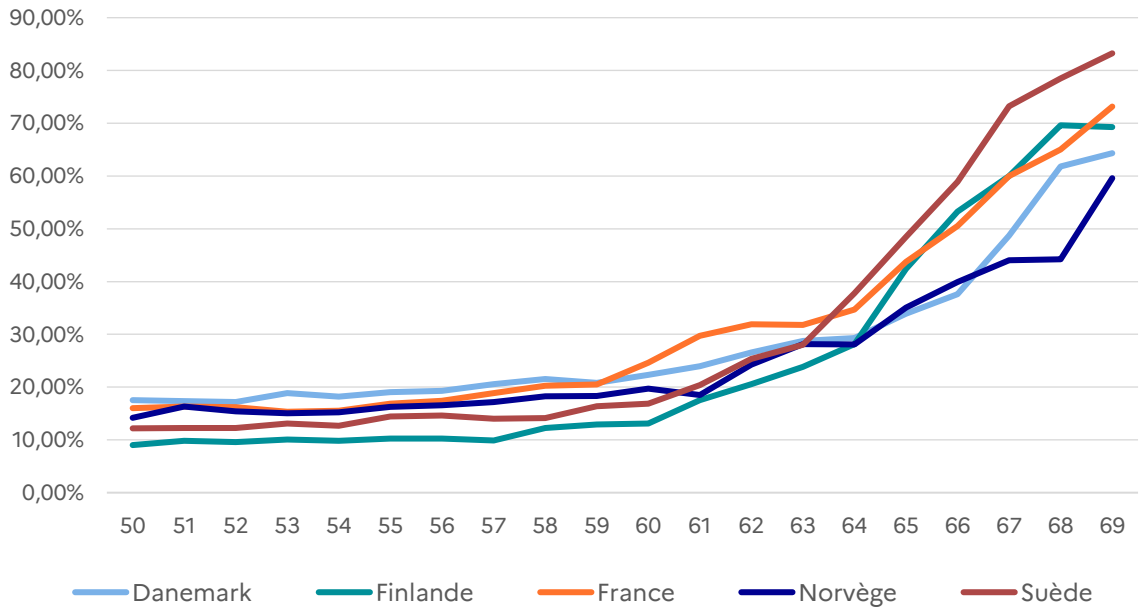
[2] L'enquête sur les motivations de départ à la retraite montrait alors que près de 20 % des nouveaux retraités déclaraient que la situation de leur conjoint avait influencé leur choix de date de départ à la retraite. Voir Arnaud F., Ferret A. (Drees), Nortier-Ribordy F. (SG-COR), Ramos-Gorand M., Reyssat F. (DSS), Aouici S., Chaker Z., Couhin J. (Cnav), Mattmuller M. (Agirc-Arrco), Bonnefoy V. (SRE), de Bailliencourt S., Julliard S. (CDC), Reynaud J. (CPRPSNCF) (2021), « Pour huit Français sur dix, profiter le plus longtemps possible de la retraite reste la principale motivation de départ », *op. cit.*

[3] Jolivet A. (2023), « Partir en retraite plus tôt ou plus tard : quelles implications d'une ouverture des marges de choix individuel ? », *Revue de l'Ires*, n° 43, 2003/3, janvier.

En Europe, et notamment dans les pays avec un taux d'emploi des seniors élevés, le recours au temps partiel progresse en fin de carrière, comme en France, mais pour des motifs différents.

En France, la tendance globale est à la diminution du recours au temps partiel chez les salariés depuis 2017, après une longue période d'augmentation, pour les seniors comme pour les autres et surtout pour les femmes (beaucoup plus concernées, au moins jusqu'à 64 ans). Par ailleurs, le temps partiel des salariés progresse avec leur âge, comme chez nos voisins européens (Graphique 8). La part de temps partiel chez les salariés d'un âge donné figure en France parmi les plus élevées des pays européens sélectionnés.

Graphique 8 – Recours au temps partiel des salariés par âge en Europe



Champ : Europe. Nous ne disposons pas des données par âge pour l'Allemagne.

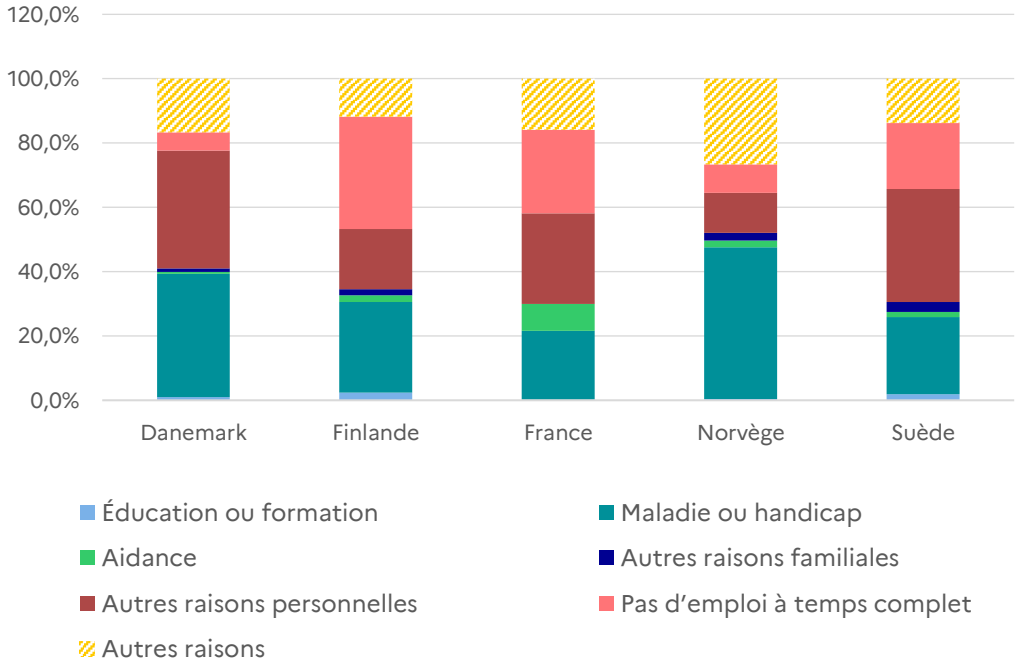
Lecture : en Suède, 48 % des salariés âgés de 65 ans le sont à temps partiel.

Source : LFS (Eurostat) – temps partiel dans l'emploi salarié en 2022-2023-2024

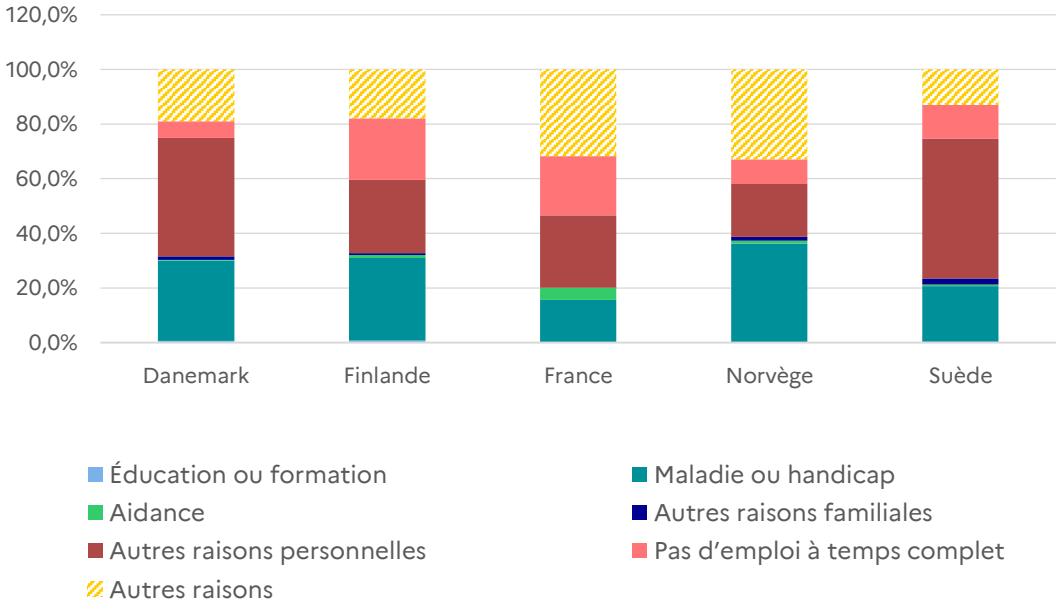
De prime abord, les seniors français ont donc plus recours au temps partiel que nombre de pays « mieux-disants » en termes de taux d'emploi, ce qui peut interroger sur cet outil comme moyen de prolonger l'activité. Mais l'analyse par motif fait apparaître des profils différents (Graphique 9).

Graphique 9 – Motifs du recours au temps partiel des salariés en Europe, par tranches d'âge

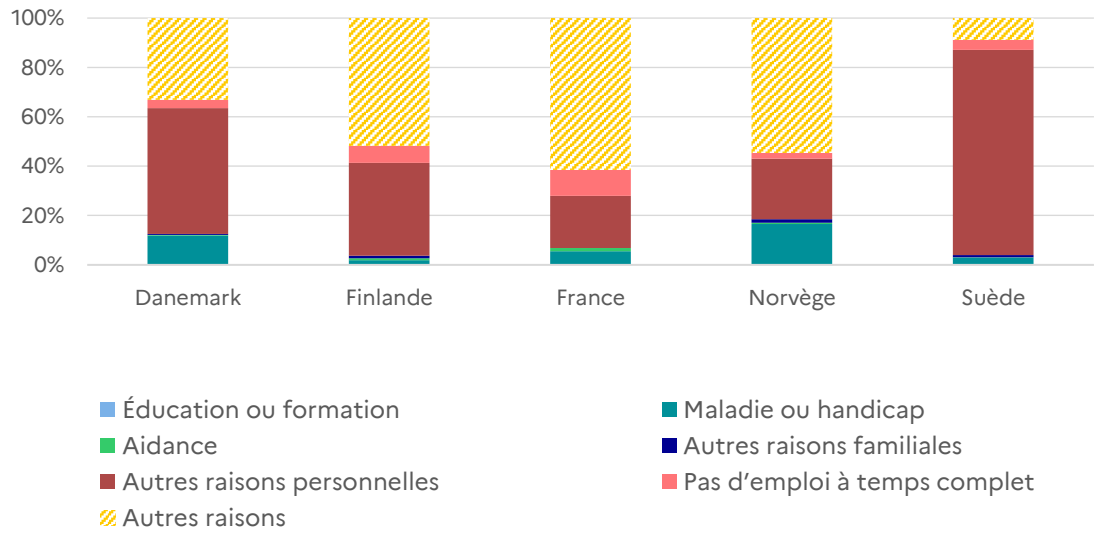
a/ Salariés âgés de 55 à 59 ans



b/ Salariés âgés de 60 à 64 ans



c/ Salariés âgés de 65 à 69 ans



Champ : Europe. Nous ne disposons pas des données par âge pour l'Allemagne.

Lecture : en 2022, 2023 et 2024, 38,4 % des salariés danois âgés entre 55 et 59 ans en temps partiel déclarent l'être pour raison de santé ou en raison d'un handicap.

Source : Eurostat, Labour Force Survey ; calculs HCSP

L'analyse comparée des motifs de temps partiel n'est pas aisée, et la catégorisation entre temps partiel « subi » et « choisi » peut être discutée, mais l'on peut néanmoins en tirer plusieurs enseignements.

Les problèmes de santé sont une cause importante du temps partiel chez les jeunes seniors de 55-59 ans (en particulier pour les hommes). Il concerne moins d'un quart des temps partiels en France (22 %), mais est beaucoup plus fréquent dans les pays nordiques[1]. **Ce motif recule ensuite nettement**, les personnes concernées ayant probablement quitté leur emploi vers la retraite ou l'inactivité.

Les situations de temps partiel contraint liées à l'indisponibilité d'un emploi à temps complet sont importantes en Finlande (35 % des 55-59 ans et 22 % des 60-64 ans), mais aussi en France où elles représentent 26 % des 55-59 ans et 22 % des 60-64 ans.

Le troisième motif, qui revêt un intérêt particulier pour les enjeux de maintien en emploi, est celui du temps partiel comme choix de réduction volontaire de l'activité en approche de la retraite. Il s'observe dans la montée des « autres raisons personnelles » avec l'âge, particulièrement marquée en Suède (38 % des 55-59 ans à temps partiel à 83 % chez les 65-69 ans) et au Danemark (37 % à 55-59 ans et 51 % à 65-69 ans). La confrontation avec les données

[1] C'est le cas pour 62 % des temps partiels masculins au Danemark et 53 % en Norvège.

françaises de l'enquête Emploi, dont la nomenclature des motifs est plus granulaire, suggère que cette catégorie capte principalement le souhait de disposer de plus de temps pour soi, c'est-à-dire un allègement de l'activité professionnelle avant la retraite complète, sans contrainte économique ou sanitaire. En Suède, les travailleurs âgés souhaitent travailler plus longtemps, mais expriment effectivement un désir croissant de disposer de plus de temps libre[1].

En France, c'est la catégorie « autres raisons » qui prédomine parmi les motifs de temps partiel pour les 60 ans et plus. Elle semble davantage correspondre à une logique de cumul emploi-retraite[2] (des personnes déjà en partie retraitées qui maintiennent une activité réduite pour des raisons financières ou de maintien du lien social). Le temps partiel pour « raisons personnelles » y est moins fréquent.

Le développement de l'usage du temps partiel en fin de carrière peut contribuer à faciliter les transitions et accompagner le prolongement des carrières, comme l'illustrent les expériences étrangères (Encadré 4). Mais pour pouvoir être un levier pertinent, il doit être choisi. Or en France, le temps partiel en fin de carrière ne se « personnalise » pas avec l'âge : la part du choix volontaire de réduction d'activité n'augmente pas à mesure qu'on approche de la retraite, contrairement à ce qu'on observe dans les pays nordiques où la transition vers la retraite est plus progressive et plus longue.

Encadré 4 – Les expériences tchèque et néerlandaise : le temps partiel pour allonger la durée dans l'emploi

La **Tchéquie** affiche des taux d'emploi des seniors supérieurs à ceux de la France : 90 % chez les 55-59 ans et 63 % chez les 60-64 ans (Graphique 2 *supra*) en 2024.

En 2012, selon les données de l'Enquête sur la population active (EPA), la plupart des retraités inactifs (86 %) quittaient le marché du travail une fois l'âge de la retraite atteint ou lorsqu'ils pouvaient passer à un autre type de pension. Les personnes qui ne pouvaient ou ne voulaient pas travailler à temps plein (en raison de leur âge, de problèmes de santé ou d'autres causes) étaient écartées du marché du travail par l'absence d'options de travail flexibles, parfois même avant d'avoir atteint l'âge de la retraite. Cependant, une pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail a conduit les entreprises à étendre les options de travail flexibles pour pouvoir motiver ces travailleurs âgés. **Selon Eurostat (2020), on observe, à la suite de cette réforme, une augmentation de la participation au marché du travail des personnes en âge de**

[1] Eurofound (2024), « Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms », *op. cit.*

[2] Ces interprétations restent des hypothèses fondées sur le rapprochement entre sources, la nomenclature Eurostat ne permettant pas d'en avoir la certitude.

prendre leur retraite depuis 2015 ; en 2014, 9 % des personnes âgées de 65 à 69 ans avaient un emploi, tandis qu'en 2021 cette proportion était de 21 %[1].

Aux **Pays-Bas**, les partenaires sociaux ont la possibilité de conclure des « **pactes générationnels** ». Lors des négociations collectives, les syndicats proposent souvent le recours à des **régimes 80-90-100** (80 % de travail, 90 % de salaire continué et 100 % d'accumulation de droits à pension). Dans les situations où cinq salariés choisissent de travailler un jour de moins, une personne plus jeune peut être recrutée avec un contrat à durée indéterminée. En 2018, 15 % des conventions collectives comprenaient une forme ou une autre de pacte générationnel. Les trois organisations patronales, l'AWVN, la VNO-NCW et la MKB, ont publié le « *Talentgids* », un guide des mesures à inclure dans les conventions collectives pour aider à retenir les talents. L'un des axes prioritaires consiste à encourager le prolongement de la vie active en investissant dans la santé et la formation continue[2].

3. Cumuler retraite et activité à temps partiel

Différents freins persistent aujourd'hui, en particulier d'ordre financier, limitant la possibilité de transiter progressivement vers la retraite en diminuant son temps de travail. Pour être attractive, cette transition doit limiter la perte de rémunération ainsi que les impacts sur le montant futur de la pension. Plusieurs dispositifs légaux visent à y répondre : la **retraite progressive** (qui permet de percevoir une partie de sa pension en complément de son salaire puis de bénéficier d'une pension recalculée en tenant compte de la période travaillée supplémentaire), des possibilités de surcotiser à « taux plein » pour les salariés à temps partiel et leur employeur[3], ou encore le cumul emploi-retraite (voir **Chapitre 4**).

Dans les entreprises, les possibilités d'aménagement de fin de carrière sont prévues dans le cadre des négociations d'accords, mais elles sont encore très souvent pensées comme des options permettant de partir plus tôt. Ainsi en pratique, un dispositif de « temps partiel à 50 % » peut se traduire par une activité poursuivie pendant six mois à plein temps avant que le salarié passe en congés rémunérés pour une période de six mois, puis liquide sa retraite. Cette logique se retrouve également dans le recours à la retraite progressive, qui est aujourd'hui souvent mobilisée comme une forme de retraite anticipée partielle[4]. Elle peut ainsi

[1] Eurofound (2024), « Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms », *op. cit*.

[2] *Ibid.*

[3] Avec l'accord de l'employeur, un salarié à temps partiel peut choisir de cotiser à taux plein pour neutraliser les effets de son revenu à temps partiel sur le calcul de la pension. L'employeur peut aussi décider de prendre en charge la part salariale supplémentaire. Certains accords d'entreprises prévoient de telles dispositions.

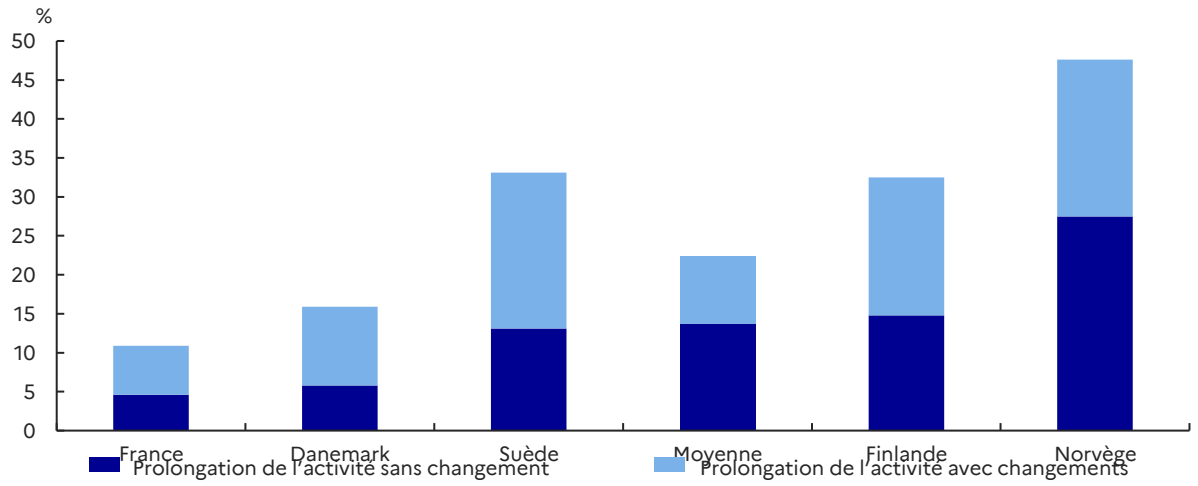
[4] Voir Cnav (2023), *Les dispositifs de prolongation d'activité et de transition activité-retraite : évolutions récentes et principaux résultats en 2020*, étude, juin : statistiques et recherche sur la retraite et le vieillissement de l'Assurance retraite.

générer des effets d'aubaine lorsqu'elle se substitue à une poursuite d'activité qui aurait eu lieu en son absence. Dans un contexte de recul de l'âge de départ à la retraite, les arbitrages peuvent toutefois évoluer : pour une partie des salariés, l'alternative à un aménagement progressif de la fin de carrière pourrait davantage être une sortie anticipée du marché du travail qu'un maintien en emploi à temps plein. Les dispositifs de transition progressive pourraient alors davantage contribuer au maintien en emploi des seniors.

Dans les pays nordiques, où les taux d'emploi sont plus élevés, les cumuls emploi/retraite sont aussi plus fréquents. Le fait de percevoir ses droits à pension de retraite à un certain âge est vu comme un droit lié à sa carrière passée et indépendant de la décision de continuer ou non à travailler. À l'inverse en France, la frontière entre emploi (le plus souvent à plein temps) et perception de la pension de retraite (qui devient la source de revenu principal) est plus marquée.

Selon l'OCDE, dans les pays européens en moyenne un cinquième des retraités de moins de 70 ans continuent de travailler dans les six premiers mois après la liquidation de leur pension (Graphique 10). C'est le cas seulement en France pour 10 % des nouveaux retraités âgés de 50 à 69 ans, 15 % au Danemark, plus de 30 % en Suède et en Finlande et presque 50 % en Norvège (voir en annexe les exemples de dispositifs de retraites flexibles de Suède, Finlande, Allemagne, Autriche).

Graphique 10 – Pourcentage de personnes âgées de 50 à 69 ans continuant à travailler lorsqu'elles commencent à percevoir leur pension (2023)

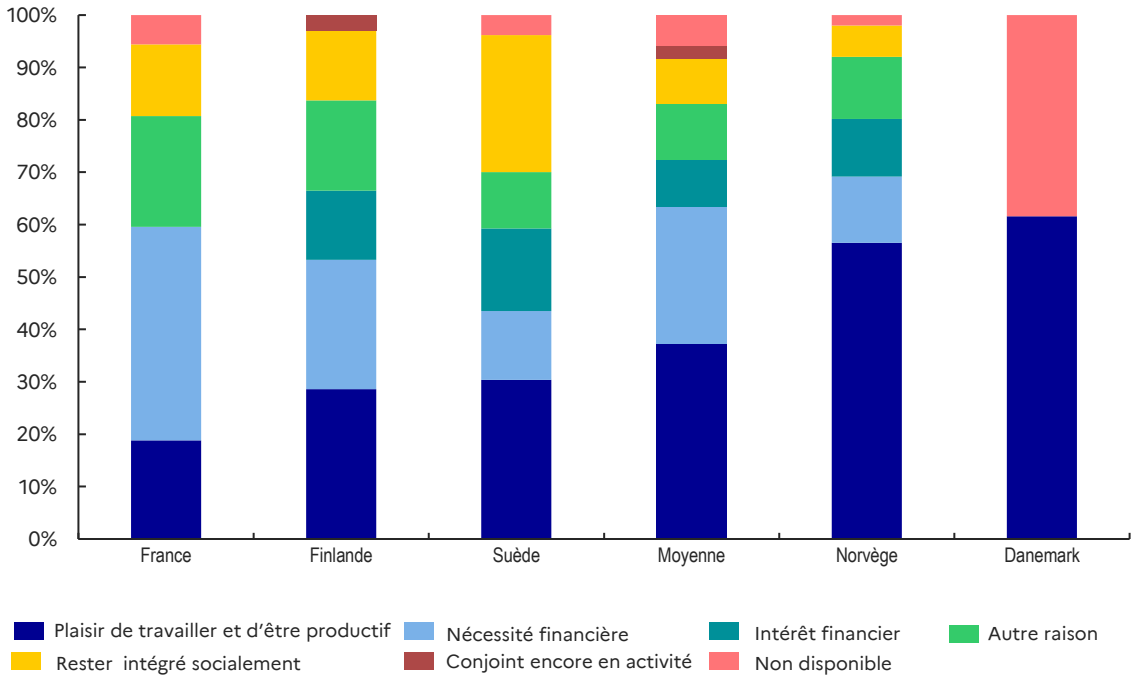


Note : prolongation de l'activité professionnelle, mais avec des modifications : changement d'emploi, réduction du nombre d'heures de travail ou poursuite d'un deuxième emploi avec abandon de l'emploi principal, etc. La « moyenne » correspond à la moyenne non pondérée de 24 pays européens présentés par l'OCDE.

Source : calculs de l'OCDE, d'après l'Enquête de l'Union européenne sur les forces de travail (EFT-UE)

Les motifs varient selon les pays. **Dans les pays nordiques, le cumul est plus souvent associé à des motifs liés à la « satisfaction dans l'emploi ».** Alors qu'en Norvège la majorité continue à travailler par choix et intérêt pour le travail, en Suède, un quart des salariés le font pour rester intégrés socialement. Dans ces pays où le cumul est fréquent et pas seulement motivé par un critère financier, la transition entre travail et retraite est ainsi plus progressive. **Ces résultats sont à mettre en regard avec les études comparatives européennes sur la qualité de l'emploi**[1] qui identifient un ensemble assez large de pays caractérisés par un niveau globalement élevé de qualité de l'emploi, et au sein duquel figurent les pays du Nord où les conditions de travail sont particulièrement favorables. La France se situe sur ce plan à un niveau intermédiaire, avec les pays du Sud (Graphique 11).

Graphique 11 – Pourcentage de personnes âgées de 50 à 69 ans bénéficiant d'une pension de vieillesse et continuant à travailler lorsqu'elles commencent à percevoir leur pension, par raison (en 2023)



Note : prolongation de l'activité professionnelle, mais avec des modifications (changement d'emploi, réduction du nombre d'heures de travail ou poursuite d'un deuxième emploi avec abandon de l'emploi principal, etc.). La « moyenne » correspond à la moyenne non pondérée de 24 pays européens présentés par l'OCDE.

Source : calculs de l'OCDE, d'après l'Enquête de l'Union européenne sur les forces de travail (EFT-UE)

[1] Erhel C. *et al.* (2024), « La qualité de l'emploi et du travail en comparaison européenne : une contre-performance française ? », Sciences Po, LIEPP, septembre.

Au Danemark, en Norvège, en Finlande, il n'existe pas de restriction au cumul emploi-retraite (pas de fin de contrat nécessaire, ni de restriction à l'acquisition de droits supplémentaires ou de plafonnement des ressources), **une politique recommandée par l'OCDE** : « Les travailleurs seniors devraient pouvoir travailler, qu'ils bénéficient ou non de prestations de retraite. (…) les conditions de liquidation partielle des pensions ne devraient pas porter sur le volume de travail ou sur les revenus d'activités professionnelles après l'âge normal de la retraite[1]. »

L'allongement des carrières impose donc de faciliter les transitions progressives vers la retraite, en améliorant tout au long de la carrière la soutenabilité de l'emploi et en facilitant des organisations du travail plus progressives. Il nécessite aussi d'anticiper en amont le maintien de l'employabilité par la formation tout au long de la vie.

[1] OCDE (2025), *Panorama des pensions 2025. Les indicateurs de l'OCDE et du G20*, *op. cit.*, p. 40.

CHAPITRE 3

PLUS ET MIEUX FORMER LES SENIORS

Alors que la gestion des ressources humaines s'est longtemps organisée autour des départs anticipés du marché du travail, l'allongement des carrières invite à considérer l'ensemble des leviers visant à favoriser le maintien en emploi, au-delà des actions ciblées sur la soutenabilité des fins de carrière. Dans un contexte où l'accélération des transitions numérique et écologique expose les seniors à un risque d'obsolescence des compétences, la formation professionnelle constitue un fort enjeu, tant pour favoriser le maintien en activité que pour accompagner les mobilités.

1. La formation professionnelle, un déterminant pour le maintien en activité et les mobilités de fin de carrière

1.1. La formation comme levier de maintien et de retour dans l'emploi

S'ils sont moins fréquemment au chômage que le reste de la population – le taux de chômage des plus de 50 ans s'établissant à 5 % en 2024, contre 6,7 % pour les 25-49 ans[1] – les seniors constituent une population **particulièrement exposée au chômage de longue durée**[2]. Lorsqu'ils sont privés de leur emploi, les plus de 50 ans rencontrent des difficultés à retrouver une activité : en 2024, le chômage de longue durée concerne 40,6 % des chômeurs de 50 ans ou plus, contre 24 % des 25-49 ans et 8,6 % des 15-24 ans[3]. En moyenne, les demandeurs

[1] Insee (2025), « Évolution du chômage », dans *Emploi, chômage, revenus du travail. Édition 2025*, coll. « Insee Références », juin.

[2] Un chômeur de longue durée est un chômeur au sens du BIT qui déclare ne pas avoir d'emploi et en chercher un depuis douze mois au moins.

[3] Insee (2025), « Évolution du chômage », *op. cit.*

d'emploi de plus de 50 ans restent inscrits 582 jours à France Travail, contre 311 jours pour les 25-49 ans, soit une durée près de deux fois plus longue.

Cette difficulté de retour à l'emploi peut être renforcée par les transformations rapides du marché du travail, qui exposent une partie d'entre eux à un risque accru d'obsolescence des compétences. La diffusion de l'intelligence artificielle (IA) et des outils numériques transforme en effet rapidement les compétences attendues dans de nombreux métiers. Si les seniors ne sont pas nécessairement plus exposés que les autres catégories d'âge aux effets de l'IA sur l'emploi[1], leur capacité d'appropriation des nouveaux outils peut être plus inégale : selon un sondage Ipsos[2], 45 % des 50 ans et plus déclarent avoir une bonne compréhension de l'IA, contre 72 % des moins de 35 ans.

Dans ce contexte, l'enjeu est avant tout de prévenir les ruptures de parcours, en évitant que les salariés âgés ne sortent de l'emploi à un moment où le risque d'éloignement durable est particulièrement élevé. Si l'adaptation des compétences et le maintien de l'employabilité relèvent de la responsabilité juridique des employeurs[3] et concernent l'ensemble des actifs, ils prennent une **importance particulière en vue de la fin de carrière**.

La formation professionnelle constitue à cet égard un levier central : la relation entre formation et productivité est établie de longue date par la théorie économique[4], et plusieurs études convergent vers des effets positifs, bien que la relation causale reste délicate à établir[5].

---

[1] Des données récentes mobilisées par des chercheurs de Stanford indiquent que dans certains métiers très exposés à l'IA – développement informatique, service client, fonctions administratives – les jeunes travailleurs de 22 à 25 ans auraient vu leurs opportunités d'emploi reculer depuis fin 2022, tandis que les travailleurs plus expérimentés auraient continué à progresser. L'expérience accumulée au cours de la carrière peut constituer un facteur de protection, certaines compétences (jugement professionnel, connaissance fine des situations de travail, compréhension des organisations, etc.) étant difficilement automatisables. Voir Brynjolfsson Z., Chandar B. et Chen R. (2025), « Canaries in the coal mine? Six facts about the recent employment effects of Artificial Intelligence », novembre.

[2] « IA en entreprise. État des lieux et leviers d'accélération », sondage Ipsos pour Google, 24 mars 2026.

[3] L'employeur est tenu d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment des évolutions des emplois, des technologies et des organisations. Voir l'article L6321-1 du Code du travail.

[4] Becker G. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press ; Acemoglu D. et Pischke J-S. (1999), « The structure of wages and investment in general training », *Journal of Political Economy*, vol. 107(3), p. 539-572.

[5] Les effets sur la productivité individuelle restent difficiles à mesurer. L'OCDE (*Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2025. Pouvons-nous surmonter la crise démographique ?*, Paris, Éditions de l'OCDE, 2025) met en évidence une corrélation positive – sans pour autant établir un lien de causalité – entre niveau de compétences, taux d'emploi et salaires, soulignant dans que « la formation professionnelle est corrélée aux indicateurs directs de la productivité, une hausse d'un point de pourcentage de la formation étant associée à une hausse de 0.6 % de la valeur ajoutée par heure, et de 0.3 % des salaires horaires (Dearden, Reed et van Reenen, 2006) ». Si les effets directs de la formation sur la productivité individuelle demeurent difficiles à isoler, plusieurs travaux concluent à des effets positifs sur l'accès à un CDI, à un emploi à temps plein et sur les salaires (Céreq, enquête DEFIS, méthode de double différence). D'autres études, mobilisant des

Au-delà de la productivité, la formation renforce l'engagement au travail. En donnant aux seniors les moyens de s'adapter aux évolutions de leur métier, de progresser et de se sentir utiles dans l'entreprise, elle contribue à accroître le sens donné au travail et la satisfaction dans l'emploi, deux facteurs favorables à la prolongation de l'activité.

La formation des seniors constitue également un **enjeu stratégique pour les entreprises**[1]. Au-delà de l'adaptation des compétences, il réside aussi dans la valorisation et la transmission des savoirs accumulés avec l'expérience professionnelle, notamment dans un environnement marqué par les changements technologiques et organisationnels[2]. En effet, les salariés expérimentés jouent un rôle clé dans la transmission intergénérationnelle des compétences, notamment lorsque les savoirs sont informels ou spécifiques à l'entreprise. Ainsi la diversité des âges au sein des collectifs de travail constitue un facteur de productivité, les salariés étant généralement plus performants dans les entreprises où cette diversité est plus importante[3]. Pourtant, une partie de ces savoirs tend à être moins diffusée avec l'avancée en âge[4], alors même que leur perte peut s'avérer particulièrement coûteuse dans certains secteurs où les compétences métiers sont rares ou spécifiques, comme l'industrie ou la défense. La formation professionnelle, dans un contexte marqué par des changement technologiques et organisationnels, constitue un levier de **performance collective** en renforçant la transmission des savoirs.

équations de salaire et des fonctions de production, mettent également en évidence des gains de productivité et de rémunération associés à la formation : Ballot G., Fakhfakh F. et Taymaz E. (2006), « Who benefits from training and R&D, the firm or the workers? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44(3), p. 473-495 ; Dearden L., Reed H. et Van Reenen J. (2006), « The impact of training on productivity and wages: evidence from British panel data », *Oxford Bulletin of Economic and Social Research*, vol. 68(4), p. 397-421 ; Konings J. et Vanormelingen S. (2015), « The impact of training on productivity and wages: firm-level evidence », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 97(2), 2015, p. 485-497. À partir de données d'entreprises belges, Konings et Vanormelingen (2015) estiment notamment que la formation accroît la productivité des entreprises formatrices de 1 % à 2 % par rapport aux entreprises non formatrices.

[1] La réforme du cumul emploi-retraite suscite des réserves de la part des DRH de six grands groupes : selon eux, elle inciterait certains salariés à avancer leur départ à la retraite, alors même que leur présence est jugée essentielle pour la transmission des savoirs et que leur remplacement peut s'avérer difficile. Voir Capital (2026), « Pourquoi la réforme du cumul emploi-retraite coince auprès des directeurs des ressources humaines », article du 3 juin.

[2] Greenan N. et Messe P.-J. (2020), « La formation des salariés âgés peut-elle favoriser la transmission informelle de savoirs en entreprise ? », dans Guillemot D. et Melnik-Olie E. (dir.), *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise*, Céreq, coll. « Céreq Échanges », p. 93-108.

[3] OCDE (2025), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2025*, *op. cit.*

[4] *Ibid.*

1.2. La formation et l'accompagnement pour permettre les mobilités vers des métiers d'avenir ou moins exposés à l'usure professionnelle

Enfin, pour les seniors qui sortent néanmoins de l'emploi, notamment dans les secteurs en restructuration, **la formation constitue un levier important de réinsertion**. Ses effets sur le retour à l'emploi sont documentés[1], et sembleraient **plus élevés pour les demandeurs d'emploi seniors**, même si ces résultats doivent être interprétés avec prudence compte tenu de biais de sélection[2]. À court terme, les individus formés connaissent mécaniquement une plus longue durée du chômage (« effet d'enfermement » dû à la période de formation) ; à moyen terme, ils ont non seulement un meilleur retour à l'emploi (plus rapide) mais aussi une meilleure qualité de l'emploi. Pour les seniors, ces dernières caractéristiques sont particulièrement importantes.

Au-delà du risque de chômage de longue durée, les seniors se caractérisent également par une mobilité professionnelle et des perspectives de promotion plus faibles[3] : ils changent moins souvent d'entreprise ou de domaine professionnel, et leurs transitions vers une autre activité restent rares lorsqu'ils sortent d'un emploi[4]. Ceci peut s'expliquer par l'usure professionnelle, les problèmes de santé, la fatigue accumulée ou le sentiment d'être trop avancé dans la carrière pour s'engager dans un parcours long de formation. Faciliter les transitions professionnelles est un enjeu particulièrement important dans les secteurs où les seniors sont nombreux, dans des métiers peu qualifiés, physiquement exigeants ou exposés à l'usure professionnelle (exemples : aide à domicile, industrie manufacturière, etc.) – et moins prégnant dans les secteurs offrant davantage de possibilités de mobilité interne ou d'adaptation des parcours (exemples : banque, assurance…). En l'absence de dispositif spécifiquement consacrés aux seniors, des dispositifs généralistes comme le Compte personnel de formation (CPF) ou le Projet de transition professionnelle (PTP) peuvent être mobilisés (voir **Annexe 5**).

---

[1] Chabaud M., Bucer A., Givord P. et Louvet A. (2022), « Quelles sont les chances de retour dans l'emploi après une formations ? L'apport de la base ForCe pour l'analyse des trajectoires individuelles du chômage vers l'emploi », document de travail, Dares, août.

[2] En effet, l'effet propre de la formation sur le retour à l'emploi reste difficile à isoler. Il varie selon les caractéristiques des bénéficiaires, la durée et le contenu des formations, ainsi que l'horizon temporel retenu. La formation n'a pas les mêmes bénéfices sur le retour à l'emploi selon les caractéristiques des personnes en recherche d'emploi.

[3] Saint-Germes È., Pijoan N. et Briole A. (2013), « Les pratiques de mobilité des seniors : enjeux et limites », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 87, p. 59-80.

[4] Lainé F. (2004), « La mobilité professionnelle à travers les âges », *Gérontologie et société*, vol. 27(111), p. 131-141. Dataviz Dares « Comprendre les transitions professionnelles grâce à la datavisualisation » (juin 2025) : entre janvier 2022 et janvier 2023, 85,8 % des salariés de 50 à 59 ans et 67,6 % des salariés de 60 ans ou plus occupent toujours la même activité (FAP87) un an plus tard. Pour les 50-59 ans, les sorties de l'activité se répartissent principalement entre inscription à France Travail (3,5 %) et autres situations d'activité ou d'inactivité (3 %), tandis que la retraite reste encore marginale (0,7 %). Après 60 ans, la principale transition est en revanche la sortie vers la retraite, qui concerne 22,8 % des salariés. Voir la section « Parcours des seniors et des stagiaires, douze mois après la clôture de leur formation CPF » de l'Annexe 5 (d'après les données de la Caisse des dépôts et consignations).

La formation constitue également un levier pour accompagner les transitions de l'économie : elle facilite les reconversions, notamment vers des métiers en tension ou éloignés du métier d'origine[1], à condition toutefois que les parcours proposés soient adaptés en durée et en contenu, et que les conditions financières, notamment le maintien de la rémunération, soient assurées. Ainsi, **au-delà de l'enjeu individuel, la formation des seniors orientée vers des métiers porteurs, stratégiques ou plus compatibles avec la seconde partie de carrière constitue également un levier pour répondre aux besoins de l'économie dans un contexte de transformations profondes (ré-industrialisation, numérique, décarbonation, etc.)**.

2. La formation des seniors en France : un double déficit d'investissement et d'accès

2.1. Des seniors français qui s'éloignent de la formation plus tôt qu'ailleurs

Si la formation professionnelle est un levier pertinent pour favoriser l'emploi des seniors, elle est pourtant moins fréquente pour la population des seniors. En effet, la participation à la formation diminue nettement avec l'âge, dans l'ensemble des pays européens (Graphique 12). Cela traduit différentes dynamiques.

Bien que la France se situe au-dessus de la moyenne européenne en matière d'accès à la formation professionnelle, elle est nettement en retrait par rapport à ses voisins à fort taux d'emploi des seniors, et les disparités par âge y sont plus prononcées[2].

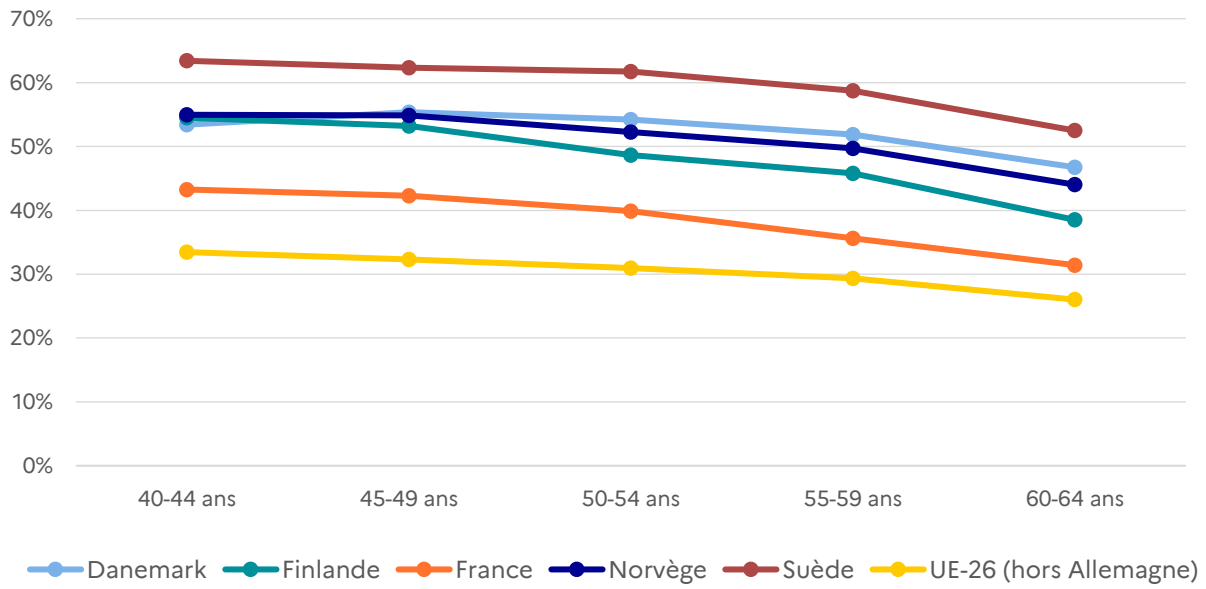
En moyenne en France sur la période 2022-2024, seulement un tiers des 55-64 ans en emploi a suivi au moins une formation (formelle ou non formelle) au cours de l'année écoulée (36 % des 55-59 ans et 31 % des 60-64 ans). C'est plus de la moitié en Suède ou au Danemark (59 % des 55- ns et 52 % des 60-64 ans en Suède, 52 % des 55-59 ans et 47 % des 60-64 ans au Danemark). Les disparités par âge sont également plus marquées en France : 43 % des 40-44 ans ont bénéficié d'une formation en France soit 1.5 fois de plus que la population des 55-59 ans, contre 1,1 fois en Suède ou au Danemark. Celles-ci sont également plus prononcées en Finlande, mais la formation y reste plus fréquente.

La France forme donc moins ses salariés, et particulièrement moins les seniors. Ces constats placent les actifs français en fin de carrière dans une situation doublement défavorable en matière d'accès à la formation, à l'âge précisément où les enjeux de maintien en emploi et d'adaptation des compétences sont les plus critiques.

[1] Insee (2025), *Bilan Formation-Emploi 2025*, coll. « Insee Résultats », novembre.

[2] Ceci s'observe quel que soit le niveau de diplôme.

Graphique 12 – Part des individus en emploi ayant suivi une formation au cours de l'année précédente en 2022-2024, par tranches d'âge



Champ : Europe. Nous ne disposons pas de données sur l'Allemagne.

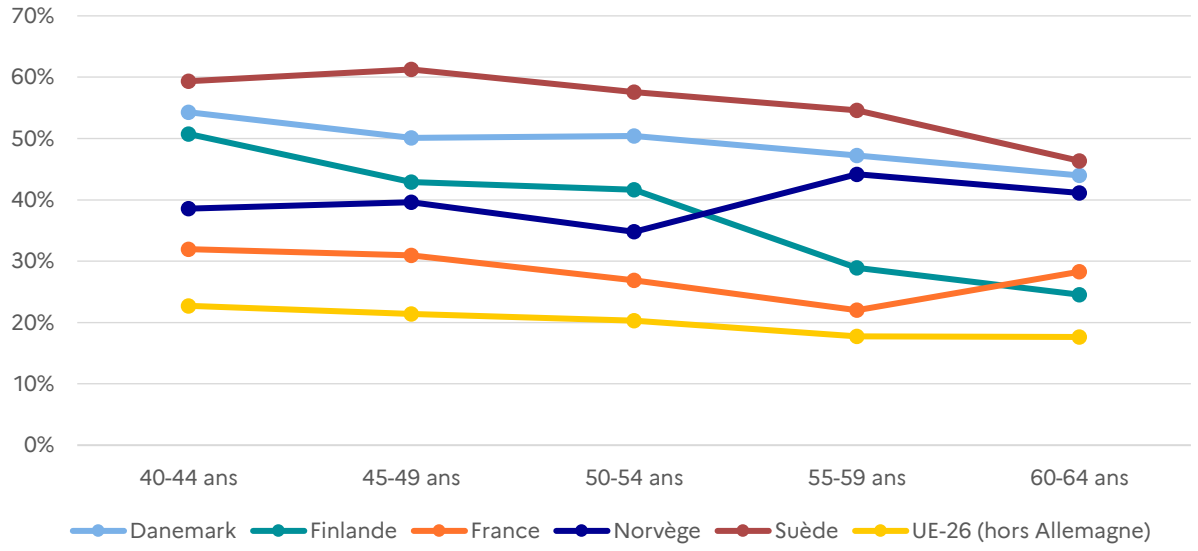
Lecture : en France, 36 % des 55-59 ans en emploi ont suivi une formation l'année précédant l'enquête.

Source : Labour Force Surveys, Eurostat, 2022-2024 (formation formelle et non formelle)

Le contraste est plus marqué pour les actifs en chômage, particulièrement sous-formés en France par rapport aux pays européens à fort taux d'emploi (Graphique 13). Entre 2022 et 2024, 22 % des chômeurs français de 55-59 ans ont suivi une formation au cours de l'année précédente, un niveau légèrement supérieur (d'environ 2 points) à la moyenne européenne (hors Allemagne), mais très éloigné de celui observé dans les pays nordiques, où les taux sont plus de deux fois plus élevés (atteignant 55 % en Suède et 47 % au Danemark). Cet écart s'accompagne d'une dynamique particulière selon l'âge. En France, le taux de participation à une formation reste relativement stable entre 40 et 50 ans (autour de 30 %), puis diminue au-delà jusqu'à remonter entre 60 et 64 ans en raison d'une sur-représentation des diplômés dans les chômeurs seniors restants. En Suède, les taux se maintiennent à des niveaux élevés, entre 59,3 % et 54,6 % de 40 à 59 ans[1].

[1] La Norvège, quant à elle, fait figure d'exception : les seniors en emploi y sont plus formés que la population des 40-44 ans. Ceci est dû à un effet de sélection, avec une baisse du nombre de seniors au chômage à partir de 55 ans et une hausse de la part des seniors au chômage diplômés, plus susceptibles de se former.

Graphique 13 – Part des individus au chômage ayant suivi une formation au cours de l'année précédente en 2022-2024, par tranches d'âge



Champ : Europe. Nous ne disposons pas de données sur l'Allemagne.

Lecture : au Danemark, entre 2022 et 2024, 50 % des 45-49 ans au chômage ont suivi une formation au cours de l'année précédente.

Source : Labour Force Surveys, Eurostat, 2022-2024 (formation formelle et non formelle)

Cette moindre participation s'explique par plusieurs mécanismes, à la fois du côté des salariés eux-mêmes mais aussi des organismes de formation et des employeurs[1]. Les salariés expriment souvent des doutes quant aux bénéfices concrets d'une formation en fin de carrière, notamment en matière de promotion ou de revalorisation salariale. Des mécanismes de sélection peuvent également intervenir du côté des organismes de formation : une analyse réalisée pour l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences montre que les seniors sont moins souvent convoqués puis retenus à l'entrée en formation. Les employeurs peuvent être également moins incités à investir dans la formation des seniors, en raison d'une durée de vie professionnelle restante plus courte, et par des représentations négatives associant les seniors à une moindre capacité d'adaptation ou d'apprentissage[2].

[1] Demailly D. (2016), « Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », *Dares Analyses*, n° 31, juin ; Dubois J.-M. et Fournier C. (2019), « Former les salariés séniors pour les maintenir en emploi ? Repères statistiques et remarques incidentes », Céreq ; OCDE (2025), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2025*, *op. cit.* ; Dares (2022), *Troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences*, novembre (encadré p. 94 : « De la prescription à l'entrée en formation, à partir d'une analyse exploratoire de données sur l'ensemble des parcours de formation en Nouvelle-Aquitaine »). Les auditions menées dans le cadre de cette étude (voir Annexe 1) ont aussi permis de dresser ce constat.

[2] Remy V., Simmonet V. et Valat E. (2026), « Les seniors sont-ils vraiment discriminés lors du recrutement ? », Dares, avril.

2.2. La faible formation des seniors : des freins structurels au niveau des entreprises

Au-delà des freins au niveau individuel, **les pratiques de formation des seniors sont hétérogènes selon le secteur, la taille, la pyramides des âges**, et la politique générale de formation de l'entreprise. Adopter une approche par entreprise de la formation des seniors permet ainsi de mettre en lumière l'existence d'autres types de freins structurels. L'exploitation de l'enquête EFE (Encadré 5) nous permet d'identifier une typologie d'entreprises françaises, esquissant trois profils (Tableau 1).

Encadré 5 – Rendre compte des inégalités d'accès à la formation grâce à l'enquête formation employeur (EFE)

L'analyse de l'accès à la formation des seniors mobilisée ici s'appuie sur l'enquête formation employeur (EFE 2020), conduite conjointement par la Dares, le Céreq et France Compétences dans le cadre du dispositif européen *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS). L'enquête EFE adopte un point de vue de l'entreprise employeur et permet d'appréhender les pratiques de formation comme des politiques d'entreprise, fruit d'une dynamique collective, plutôt que comme des comportements individuels – là où les sources individuelles documentent qui se forme et dans quelles conditions. L'enquête EFE éclaire ainsi la façon dont les entreprises allouent l'effort de formation entre leurs différentes catégories de personnel.

À partir des résultats de cette enquête, nous avons construit une typologie d'entreprises selon leur comportement de formation des seniors. Ici, un individu est considéré en formation s'il a suivi un cours ou stage interne ou externe de formation professionnelle continue durant l'année, c'est-à-dire une formation conçue et organisée par l'entreprise elle-même ou par des organismes externes (voir la méthodologie en **Annexe 8**).

Les deux premiers profils regroupent 80 % des entreprises (85 % des salariés), et les seniors y sont peu nombreux (environ 15 %). Elles se distinguent par leur pratique générale de formation : alors que l'accès à la formation est faible dans les entreprises du premier type (cluster 1) – tout particulièrement pour les seniors (avec un taux d'accès de près de 10 points inférieur à celui de l'ensemble des salariés) – les entreprises du deuxième type (cluster 2) sont fortement formatrices, quel que soit l'âge des salariés. Le troisième profil d'entreprises (cluster 3) se rapproche du premier, avec un niveau général de formation plutôt faible et inférieur pour les seniors, mais se caractérise par une forte présence de seniors dans leurs effectifs. Ainsi, **la place**

des seniors dans la formation ne s'explique pas uniquement par la pyramide des âges de l'entreprise : des effectifs très « seniorisés » ne garantissent pas nécessairement un accès élevé à la formation, ce qui constitue un enjeu pour les politiques publiques.

Dans les entreprises de type 1 et 3, **la sous-formation des seniors s'inscrit dans un contexte plus large d'inégalités de l'accès à la formation entre catégories socioprofessionnelles** (Tableau A3, **Annexe 8**) et souvent cumulatif. Les employés et les ouvriers ont un taux d'accès à la formation continue inférieur à celui de l'ensemble des salariés[1]. Pour ces salariés moins qualifiés, la baisse du taux d'accès à la formation intervient également plus précocement (dès 40 ans), tandis qu'elle apparaît plus tardivement pour les professions intermédiaires et les cadres (autour de 50 ans)[2]. La discrimination envers les seniors en matière de formation n'est donc pas un phénomène isolé, mais le symptôme d'une politique de formation globalement peu inclusive.

Ces configurations se distinguent tant par leurs résultats en matière de formation des seniors que par les pratiques et les ressources qui les sous-tendent. Parmi les entreprises peu formatrices (clusters 1 et 3), seule une sur deux aborde la formation avec plan écrit et un budget formalisé (contre deux tiers des entreprises du cluster 2). Le recensement des besoins en formation y est également moins fréquent, rendant toute politique de formation ciblée structurellement difficile, *a fortiori* sur une population spécifique comme les seniors (Tableau A6, **Annexe 8**). Ce déficit d'ingénierie est particulièrement marqué dans les entreprises où les seniors sont plus nombreux (cluster 3) alors même que ces dernières budgétisent davantage la formation et recourent plus fréquemment à leur Opérateur de compétence[3] (Opco) pour évaluer leurs besoins en compétences. Cela témoigne d'une conscience des enjeux sans capacité suffisante à la traduire en action concrète (Tableau A4, **Annexe 8**).

[1] Checcaglini A. et Seiller P. (2026), « Former les ouvriers : un enjeu inégalement investi par les entreprises », *Céreq Bref*, n° 486, juin.

[2] Demailly D. (2016), « Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », *Dares Analyses*, n° 31, juin.

[3] Les opérateurs de compétences (Opco) sont des organismes agréés par l'État chargés de l'accompagnement de la formation professionnelle continue. Ils sont structurés en onze secteurs économiques fondés sur une cohérence de métiers et de compétences et ont pour missions de financer l'apprentissage, d'aider les branches à construire les certifications professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation.

Tableau 1 – Typologie d'entreprises selon l'effort de formation global, le taux d'accès des 55 ans (et plus) à la formation et la part des 55 ans (et plus) dans l'effectif de l'entreprise en 2020

	Part dans l'ensemble des entreprises	Part dans l'ensemble des salariés	Part dans l'ensemble des salariés seniors	Taux d'accès à la formation		Part des seniors		Description du cluster
				Ensemble des salariés	Seniors	Parmi les salariés	Parmi les formés	
Cluster 1 : « Peu de seniors et peu formés »	58 %	45 %	35 %	32 %	21 %	14 %	9 %	Des entreprises qui forment peu en général, qui ont peu de seniors et qui les forment peu
Cluster 2 : « Peu de seniors mais beaucoup formés »	23 %	39 %	32 %	83 %	90 %	15 %	16 %	Des entreprises fortement formatrices, où les seniors sont peu nombreux mais avec un taux d'accès à la formation élevé
Cluster 3 : « Beaucoup de seniors, mais peu formés »	20 %	15 %	31 %	40 %	25 %	36 %	23 %	Des entreprises où les seniors sont très présents, mais qui forment peu cette population
Ensemble	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**54 %**	**45 %**	**18 %**	**15 %**	

Note : les pourcentages sont arrondis à une décimale ; leur somme peut différer de cent pourcent.

Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé qui ont formé au moins un de leurs salariés en cours ou stage et qui ont au moins un senior dans leurs effectifs.

Lecture : En 2020, dans les entreprises du cluster 2, le personnel de 55 ans et plus a un taux d'accès à la formation de 90 %. Ce cluster regroupe 32 % des salariés seniors des entreprises formatrices et qui ont au moins un senior dans leurs effectifs.

Source : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête formation employeur (EFE) 2020

Si les entreprises ont des contacts avec les Opco à des fréquences similaires, c'est la qualité et la diversité des usages qui les distinguent : les entreprises fortement formatrices (cluster 2) mobilisent leur Opco de façon plus stratégique (soutien financier, ingénierie juridique et financière, informations sur la politique de branche, modalités pédagogiques innovantes). En outre, elles recourent également plus fréquemment aux formes alternatives de formation (conférences et séminaires, cercles d'apprentissage, autoformation organisée et formation en situation de travail). Alors même que ces dernières pourraient constituer des leviers adaptés à

des salariés expérimentés, les entreprises « seniorisées » (cluster 3) sont celles qui y recourent le moins (Tableau A7 et Graphique A8, **Annexe 8**).

Enfin, **l'accès à la formation est étroitement lié à la taille de l'entreprise[1] et au secteur** (Graphiques A3, A4 et A5, **Annexe 8**) : les entreprises fortement formatrices (cluster 2) sont majoritaires au sein des grandes entreprises (de 1 000 salariés et plus) alors que celles qui forment peu leurs salariés sont sur-représentées au sein des petites structures (le cluster 1 regroupe 60 % des entreprises de 10 à 49 salariés). Cette tendance est toutefois moins marquée pour les entreprises « seniorisées » (la présence du cluster 3 varie de moins de 10 points entre les TPE et les grandes entreprises, contre plus de 20 points pour le cluster 1). Ainsi, des effectifs vieillissants semblent représenter une contrainte – relevant de logiques propres, culturelles, organisationnelles ou économiques – que la seule sophistication des dispositifs de ressources humaines liée à la taille ne suffit pas à corriger (Graphiques A3 et A4, **Annexe 8**).

En résumé, **la faiblesse du taux d'accès à la formation des seniors dans les entreprises françaises apparaît moins comme le résultat de choix délibérés que comme la conséquence d'un déficit structurel de politique de formation** – déficit qui touche l'ensemble des salariés, mais pénalise plus fortement les plus âgés. Les entreprises qui forment leurs seniors sont d'abord celles qui forment l'ensemble des tranches d'âge et des catégories socioprofessionnelles : elles disposent d'une infrastructure RH formalisée, d'une relation stratégique aux acteurs de la formation et d'une culture de la formation diversifiée. À l'inverse, les entreprises peu formatrices (des clusters 1 et 3) ne se distinguent pas par une réticence à la formation des seniors, mais par une absence de politique de formation plus inclusive.

Ces constats se retrouvent à l'échelle européenne : **les pays où les seniors se forment davantage qu'en France sont souvent ceux où les autres tranches d'âge se forment également davantage** (voir *supra*). À cet égard, le modèle danois illustre le rôle que peuvent jouer la négociation collective et les accords de branche dans la définition des politiques de formation (pour une comparaison France/Danemark, voir **Annexe 6**). Fortement articulée au marché du travail, la formation continue y constitue un pilier de la « flexicurité[2] » : les partenaires sociaux contribuent notamment à la définition des contenus de formation, ce qui permet d'ajuster plus rapidement l'offre aux besoins des entreprises, des secteurs et des territoires. À l'inverse, le modèle français repose davantage sur une logique de droits individuels et sur une pluralité de dispositifs, avec une plus grande segmentation entre formation initiale, apprentissage et

[1] Checcaglini A., Estrade M.-A., Marion-Vernoux I. et Rosa S. (2023), « Comment les entreprises ont-elles formé en 2020 ? », *Céreq Bref*, n° 438-439, mai.

[2] La flexicurité est une stratégie intégrée visant à renforcer à la fois la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail. Elle cherche à concilier les besoins des employeurs en matière de flexibilité de la main-d'œuvre avec ceux des travailleurs en matière de sécurité de l'emploi, ces derniers souhaitant avoir l'assurance de ne pas connaître de longues périodes de chômage.

formation continue. Cette comparaison plaide pour un renforcement de la formation tout au long de la vie, articulant mieux politiques éducatives et de formation, et simplifiant l'architecture des dispositifs de transitions professionnelle. Elle invite aussi à mobiliser davantage le dialogue social afin d'anticiper les besoins en compétences, d'organiser les mobilités professionnelles et d'améliorer l'accès à la formation des seniors.

En France, la prise en compte des enjeux liés à la formation des seniors progresse d'ailleurs, à la fois dans certains accords collectifs d'entreprise et dans les actions conduites par les branches professionnelles ou par les acteurs de la formation[1] (voir **Annexe 7**). **Cette évolution traduit un changement d'approche : l'allongement des carrières n'est plus seulement envisagé comme une question de fin de carrière, mais comme un enjeu d'anticipation des parcours, de prévention de l'usure professionnelle et d'adaptation continue des compétences**. Dans ce contexte, la formation professionnelle peut jouer un rôle central pour accélérer le retour à l'emploi, développer les compétences nouvelles attendues par les entreprises, ou sécuriser une mobilité ou une reconversion.

[1] Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, opérateurs de compétences, associations Transitions Pro, etc.

CHAPITRE 4

RENFORCER L'EMPLOYABILITÉ, LA QUALITÉ DU TRAVAIL ET DES DISPOSITIFS ARTICULANT EMPLOI ET ACTIVITÉ

Les recommandations qui suivent s'inscrivent dans deux constats issus de ce travail.

D'abord, **une stratégie englobante du vieillissement au travail doit se penser à toutes les étapes de la carrière**. Pour limiter les risques de départs anticipés et de fin de carrières accidentées, les leviers de la formation, de l'accompagnement des transitions, des organisations du travail plus « soutenables » sont centraux. Mais pour être efficaces, ils doivent être actionnés bien avant la fin de carrière. La perte ou l'inadéquation des compétences comme l'usure professionnelle résultent d'une carrière dans son ensemble, et ce d'autant plus dans un contexte de profondes mutations économiques (transformations sectorielles et vieillissement de la population active) et de transformations du travail (en lien avec les transitions numériques et environnementales).

Ensuite, **les leviers mobilisables, qu'ils soient existants, perfectibles ou à inventer, ne relèvent pas que de la politique publique** : ils impliquent aussi les opérateurs du marché de l'emploi, les intermédiaires que sont les branches et les Opco, mais aussi les entreprises dans leur gestion de la main-d'œuvre, et les individus.

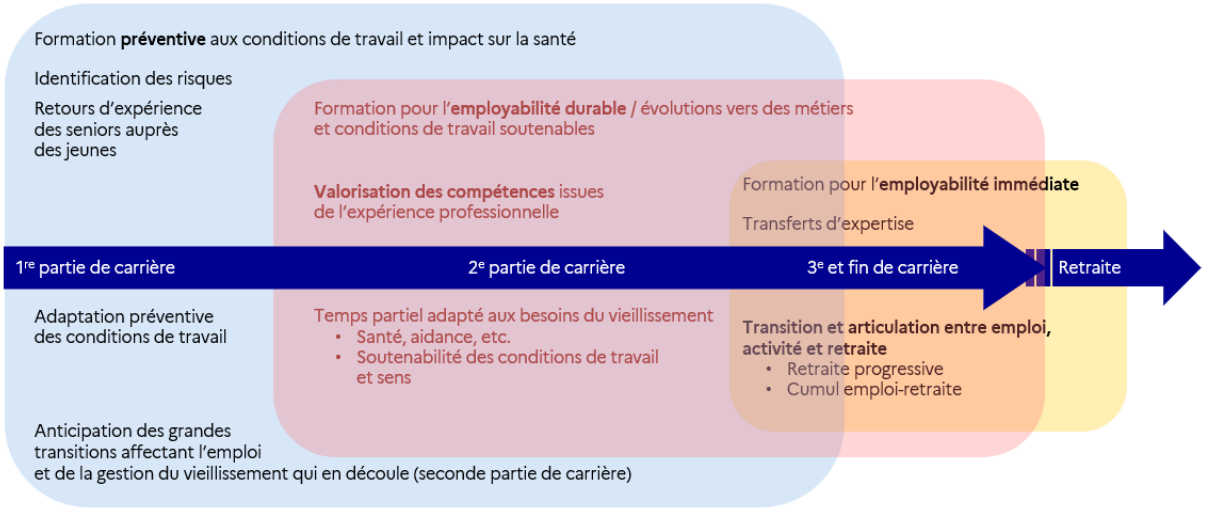
Nous proposons ici de décliner spécifiquement cette approche dans deux domaines[1] (la formation professionnelle et l'organisation du temps de travail), selon trois temporalités professionnelles :

- tout au long de la carrière, il s'agira de **renforcer l'adaptation continue des compétences** pour maintenir l'employabilité des seniors et limiter les risques de décrochage ;

[1] Nous ne traitons pas ici des enjeux de prévention d'usure professionnelle et de santé au travail qui ont fait l'objet ces dernières années de négociations sociales et de réformes. Cf. la loi Santé au travail du 2 août 2021 et notamment la création du FIPU (Fonds d'investissement de l'usure professionnelle), doté d'un milliard d'euros en cinq ans pour

- en seconde partie de carrière, l'enjeu sera d'**anticiper les transitions professionnelles**, pour adapter les compétences aux grandes mutations de l'emploi et sécuriser les éventuelles reconversions ;
- en fin de carrière enfin, il s'agira d'**améliorer la soutenabilité du travail** pour permettre aux seniors de prolonger leur activité professionnelle, en favorisant **le temps partiel choisi** et des **transitions progressives entre emploi et retraite.**

Schéma 1 – Construire une « politique du vieillissement en emploi » au fil de la carrière



Source : HCSP

Depuis plusieurs années, l'approche des pouvoirs publics et partenaires sociaux vise à agir le plus en amont possible (rendez-vous de mi-carrière, politique de prévention en santé au travail et de prévention de l'usure professionnelle), mais des marges de manœuvre existent pour rendre plus effectifs les dispositifs existants, aujourd'hui insuffisamment mobilisés, et franchir une nouvelle étape pour concrétiser cette politique du « vieillissement de la population active ». Sur ces sujets, certaines propositions peuvent relever du législateur mais toutes doivent faire l'objet de discussions préalables avec les partenaires sociaux, voire de négociations (en application de l'article 1 du code du travail).

Les incitations à la formation ou à l'aménagement du temps de travail doivent s'accompagner d'une attention particulière aux effets sur les revenus des individus, aux différentes séquences de la carrière. Une dégradation forte du revenu à un moment sensible de la carrière peut être un frein à l'adoption de solutions potentiellement pertinentes.

participer à des actions de prévention, sensibilisation, formation et reconversion pour les travailleurs exposés aux facteurs de risques ergonomiques, géré par la commission des accidents du travail et des maladies professionnelles (loi n° 2023-270 du 14 avril 2023).

1. Inciter et accompagner les entreprises à adopter une approche de la formation, orientée vers le vieillissement – adapter et préserver les compétences

Si la formation est un enjeu continu, elle peut être déclinée différemment selon le cycle de vie professionnelle (prévention, reconversion, maintien en activité).

1.1. Favoriser l'instauration de cadres de travail intergénérationnels et lever les freins culturels à la formation, en soutenant les dispositifs de transmission des savoirs comme le tutorat et le mentorat

Le maintien dans l'emploi des seniors suppose d'abord de mieux valoriser l'expérience qu'ils ont accumulée tout au long de leur carrière – et sa contribution au fonctionnement et à la performance des entreprises – et de lutter contre les représentations qui associent encore trop souvent l'avancée en âge à une moindre capacité d'adaptation, d'apprentissage ou d'évolution professionnelle. En effet, dans un contexte **renouvellement croissant des générations**, les entreprises sont confrontées à des **défis de préservation des compétences**, dans des secteurs comme l'armement, la pharmacie ou les banques par exemple[1]. Les départs à la retraite peuvent entraîner la perte de savoir-faire stratégiques. Pour anticiper les besoins de recrutement, les entreprises gagneraient à s'appuyer sur des outils tels qu'une cartographie des compétences critiques et des risques de perte de savoir-faire.

Dans cette perspective, les dispositifs favorisant la transmission entre générations constituent un levier particulièrement pertinent. Le tutorat, le mentorat ou la formation inversée permettent tout à la fois d'organiser la transmission des savoirs, de sécuriser les parcours professionnels et de faire évoluer les représentations réciproques entre salariés de différentes générations. Ils doivent être mobilisés au niveau approprié, au sein d'une entreprise, de groupes ou en lien avec les sous-traitants lorsqu'existent des problématiques communes.

[1] Capital (2026), « Pourquoi la réforme du cumul emploi-retraite coince auprès des directeurs des ressources humaines », article du 3 juin.

1.2. Différencier les besoins en formation liés au vieillissement et adapter les modalités pédagogiques en favorisant des solutions combinant travail et formation

En matière de formation (et à l'inverse de l'apprentissage par exemple), aucun dispositif n'a été conçu spécifiquement, au plan pédagogique, pour les seniors. Les entreprises privilégient le plus souvent des formations destinées à l'ensemble des salariés plutôt que des dispositifs ciblés par âge, en dehors de certaines actions liées aux fins de carrière ou à la préparation de la retraite[1]. Cette réticence à individualiser les formations s'explique à la fois par l'hétérogénéité du public senior et par la crainte de mettre en place des dispositifs stigmatisants.

Sans créer de nouveaux dispositifs spécifiques aux seniors, **l'adaptation des dispositifs de droit commun** (voir **Annexe 4**) pourrait constituer un levier pour augmenter leur participation à la formation. Il s'agirait de tenir compte de la diversité des parcours, des contraintes extraprofessionnelles (aidance notamment) qui pèsent sur leur disponibilité, parfois de manière plus marquée qu'en première partie de carrière, et des dynamiques des secteurs et des métiers. Dans un contexte de transformations rapides du marché du travail, elle doit également permettre de prévenir l'obsolescence des compétences (IA, numérique, etc.) afin de soutenir l'employabilité tout au long de la vie professionnelle.

Pour les seniors, les modalités de formation les plus pertinentes sont souvent celles qui articulent apprentissage et situations concrètes de travail. En partant de l'expérience acquise et des réalités professionnelles, elles favorisent l'engagement dans la formation tout en valorisant les compétences déjà développées au cours de la carrière. Des démarches telles qu'Atout Senior (France Travail) ou les actions conduites dans le cadre de l'EDEC Génération S[2] illustrent cette approche.

[1] Auditions (DRH de La Poste, Les Acteurs de la compétence, Cabinet Fidal, etc.).

[2] Les vingt branches professionnelles du commerce ont signé un engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) avec l'État pour une durée de trois ans. L'objectif est d'accompagner le maintien des seniors dans l'emploi ; d'adapter leurs compétences aux besoins des entreprises ; de faciliter la transmission des savoirs, savoir-faire, savoir-être ; et d'entretenir leur attractivité sur le marché du travail.

Dans cette perspective, deux dispositifs méritent d'être mobilisés davantage : l'action de formation en situation de travail (Afest)[1] et la validation des acquis de l'expérience (VAE)[2].

L'Afest repose sur l'acquisition de compétences directement dans l'activité de travail. Cette modalité est particulièrement adaptée pour former des seniors qui disposent déjà d'une connaissance du métier ou de l'environnement professionnel. Par ailleurs, des seniors peuvent aussi être référents Afest et ainsi valoriser leur expérience en transmettant leurs savoirs. Bien qu'adaptée, notamment pour des personnes éloignées de l'emploi[3], elle demeure encore peu développée en raison de contraintes organisationnelles et des difficultés rencontrées pour engager les entreprises dans de tels parcours, notamment lorsqu'ils ciblent des demandeurs d'emploi – qui ne sont pas salariés en leur sein.

La VAE constitue un levier utile pour reconnaître l'expérience accumulée, accéder à une certification ou préparer une mobilité professionnelle.

Pour les seniors, il pourrait être particulièrement intéressant d'**expérimenter une articulation plus étroite entre ces deux dispositifs**. Lorsqu'un candidat à la validation des acquis de l'expérience ne maîtrise pas l'ensemble des compétences requises pour obtenir la certification visée, des séquences d'actions de formation en situation de travail pourraient être mobilisées afin d'acquérir ou de consolider les compétences manquantes. Une telle combinaison permettrait à la fois de sécuriser les parcours de certification, de renforcer l'efficacité de la VAE et de valoriser pleinement l'expérience professionnelle des seniors.

[1] L'action de formation en situation de travail (Afest) considère l'entreprise comme un espace de développement des compétences et a été reconnue par la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018. Un décret d'application précise que cette action comprend différentes phases : l'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ; un formateur qui exerce la fonction de tuteur ; la mise en place de phases réflexives qui permettent d'observer et analyser l'écart entre les attendus et les réalisations en situation de travail. Elle est conçue notamment pour les petites et moyennes entreprises confrontées à des difficultés de recrutement ou disposant de ressources limitées pour former leurs salariés.

[2] Voir Annexe 4.

[3] Cabinet EY et Dictys Conseil (2024), *Évaluation du déploiement du Plan d'Investissement dans les compétences à l'échelle régionale. Lot 8 : Pays de la Loire*, rapport d'études, n° 62, Dares, septembre.

1.3. Renforcer l'accompagnement des entreprises, notamment des TPE et PME, dans l'anticipation et la prise en compte du vieillissement en mobilisant les opérateurs de compétences (Opco)

L'enjeu est aussi de permettre aux entreprises d'anticiper les transformations des emplois et des compétences et de **développer une approche de gestion des ressources humaines intégrant les enjeux du vieillissement de la population active**.

Pour ce faire, les entreprises, en particulier **les TPE et PME, doivent pouvoir être davantage accompagnées**. En effet, les entreprises qui forment le plus leurs salariés seniors sont souvent de grandes entreprises, dotées de ressources internes dédiées. À l'inverse, les TPE et PME qui n'ont pas autant de ressources, mettent en œuvre des moyens plus limités (cluster 3 EFE – voir la section 3 du **Chapitre 3**). Ce sont elles qui auraient le plus besoin de cet appui[1]. Elles peuvent être accompagnées par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)[2]. L'employeur peut aussi bénéficier d'un conseil de proximité assuré par son opérateur de compétences (Opco) en amont des entretiens de parcours professionnels. Conformément à leurs missions[3], il apparaît nécessaire de renforcer ce rôle des Opco auprès de ces entreprises, en les accompagnant dans le développement de leur offre de formation pour prévenir l'usure professionnelle, favoriser les reconversions ou sécuriser les secondes parties de carrière. Cet accompagnement pourrait contribuer à faire émerger, pour les entreprises qui ne peuvent pas en disposer, une véritable politique de gestion du vieillissement de la main-d'œuvre.

Les Opco peuvent également intervenir à un niveau plus collectif en appuyant les branches professionnelles dans la construction de démarches de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Si les entreprises de moins de 300 salariés ne sont pas soumises à une obligation de négociation en matière de GEPP, elles sont pourtant exposées aussi aux

[1] Une étude de terrain réalisée en 2020 par les cabinets Sauléa et Sémap dans le cadre d'un rapport du REC de 2021 (France Stratégie [2021], *Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ? Renouveler les approches pour refonder les pratiques*, avril) montre que « confrontés aux nombreuses exigences du fonctionnement quotidien d'une entreprise, les dirigeants, en particulier des TPE-PME, ne placent pas nécessairement la gestion des compétences au premier rang de leurs priorités » (p. 116).

[2] Anact, « Travail des seniors, deux ressources pour enrichir vos pratiques », page Web, version du 10 juillet 2024.

[3] Ils doivent assurer un service de proximité auprès des TPE-PME pour répondre aux besoins de formation de leurs salariés. Cela implique l'organisation d'une proximité effective avec ces petites et moyennes entreprises sur l'ensemble du territoire national – qu'elle soit directe, physique, ou organisée par des délégations. Ils jouent un rôle central dans le financement de la formation professionnelle : plan de développement des compétences (pour les entreprises de moins de 50 salariés). Ils sont outillés en matière d'observation et d'anticipation des mutations qui traversent le marché du travail (observatoire interbranche, commission paritaire GPEC et observation, etc.). Ils permettent la mutualisation des analyses et des moyens des branches professionnelles et, *in fine*, la création de nouvelles dynamiques interbranches.

difficultés d'anticipation des besoins en compétences et aux risques de perte de savoir-faire. Les branches professionnelles constituent pour elles un levier essentiel pour mutualiser les diagnostics, identifier les métiers fragilisés par les transformations économiques ou démographiques et diffuser des outils adaptés aux entreprises du secteur. Plusieurs branches confrontées à des enjeux de vieillissement démographique ou à des conditions de travail difficiles ont engagé des démarches spécifiques[1]. Ces initiatives restent toutefois encore inégalement développées.

Les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)[2] sont aussi des outils sur lesquels s'appuyer, à l'image de ce qui est fait par l'Opcommerce (EDEC Génération S[3]). Lorsqu'ils sont mobilisés en faveur de l'emploi des seniors, ils permettent de développer, à l'échelle d'une ou plusieurs branches ou d'un territoire, des actions visant à anticiper les départs à la retraite, prévenir les pertes de compétences critiques, organiser la transmission des savoir-faire et préparer les mobilités professionnelles des salariés en seconde partie de carrière. Ils permettent également d'identifier les besoins spécifiques des TPE et PME, notamment dans les domaines mutualisables (RH partagées, tutorat, diagnostic conseil, etc.). En mutualisant les coûts et l'ingénierie nécessaires à ces démarches, ils permettent d'emmener ces entreprises dans une logique d'anticipation des parcours professionnels sans supporter seules la charge organisationnelle et financière correspondante.

1.4. Replacer la formation au centre de la négociation (de branches et d'entreprises) sur l'emploi des seniors pour s'assurer qu'ils sont au moins autant et aussi bien formés que les autres

L'accompagnement des entreprises n'a de sens que s'il débouche sur des actions concrètes. La formation doit être davantage prise en compte dans les négociations de branche et d'entreprise, non comme un outil de préparation à la retraite, mais comme un levier d'adaptation aux transformations du travail tout au long de la carrière.

[1] Les entreprises du médicament (le Leem) ont signé le 8 juillet 2025 un accord de branche pour favoriser l'emploi et l'accompagnement des salariés seniors dans l'industrie pharmaceutique.

[2] Dispositifs conventionnels conclus entre l'État et des branches professionnelles, ils ont vocation à accompagner tout type de transitions : numériques, écologiques, organisationnelles ou démographiques.

[3] Les vingt branches professionnelles du commerce s'engagent en faveur du maintien dans l'emploi des seniors.

La loi du 24 octobre 2025[1] réinstaure une obligation de négocier sur les travailleurs expérimentés dans les branches et au sein des entreprises de 300 salariés ou plus[2]. Cette nouvelle obligation précise désormais les thèmes de négociation obligatoire (recrutement, maintien dans l'emploi, aménagement de fins de carrière, transmission des savoirs). Si la formation est mentionnée par la loi[3], elle l'est comme un thème à aborder de façon facultative uniquement, laissant à penser qu'il s'agit d'un aspect secondaire.

Une analyse des accords d'entreprise portant sur l'emploi des seniors avant cette nouvelle obligation de négocier met en évidence que les mesures relatives à la formation sont nettement moins fréquentes que celles concernant l'organisation du temps de travail ou les aménagements de fin de carrière[4]. Lorsqu'elle est abordée, la formation est souvent envisagée sous l'angle de la préparation à la retraite ou de la transmission des savoirs, davantage que comme un outil d'adaptation continue des compétences. La négociation collective gagnerait pourtant à adopter une approche plus large pour construire tout au long de la carrière les conditions d'un maintien durable dans l'emploi.

Il est proposé de rendre le thème de la formation obligatoire dans les accords « seniors », en ligne avec l'intérêt que peuvent y trouver salariés comme employeurs. Cette obligation pourra se traduire dans la négociation par **la fixation d'objectifs de formation et le suivi de ces indicateurs, pour vérifier que les seniors sont au moins autant formés que les autres ou dans des proportions souhaitées** en fonction des types de formation.

Pour les TPE et PME qui ne négocient pas d'accords d'entreprise ou pour qui une approche par indicateurs est moins pertinente au vu de leurs effectifs, une déclinaison des accords de branche à leur effet, plus riche, ciblée et opérationnelle, pourrait leur permettre de mettre en œuvre des actions.

[1] Loi qui transpose l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024.

[2] Une telle obligation avait été créée déjà en 2010, assortie d'une pénalité financière en cas de manquement, puis associée au « contrat de génération » à partir de 2013, avant d'être supprimée en 2017. À partir de cette date, la négociation sur le sujet des seniors est devenue facultative et inscrite dans le cadre de la négociation sur la GEPP.

[3] Article L.2241-14-2 de la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social. La négociation prévue à l'article L. 2241-14-1 peut également, s'agissant des mêmes salariés, porter notamment sur le développement des compétences et l'accès à la formation.

[4] Observatoire Fidal de l'employabilité (2025), « Senior et employabilité : comment les entreprises réinventent l'emploi des salariés expérimentés ? », étude, décembre, et audition du cabinet Fidal.

2. Former, accompagner et préparer les reconversions des individus dans leurs secondes parties de carrière

La gestion des transitions professionnelles vise à concilier des enjeux collectifs (comme la lutte contre le chômage ou le recrutement dans des secteurs en tension) et individuels. Elle consiste à donner aux actifs les moyens pour construire leurs parcours individuels tout en les orientant vers des secteurs définis comme prioritaires.

2.1. Renforcer l'accompagnement individuel des salariés en consolidant le rôle du conseil en évolution professionnelle (CEP)

Le développement des mobilités professionnelles des seniors suppose un accompagnement individuel renforcé. Ce dernier ne se résume pas à une simple aide au montage de dossier de financement, mais intervient en amont, pour aider l'individu à concevoir son projet et à évaluer si la réponse formative est la plus adaptée.

En ce sens, le conseil en évolution professionnelle (CEP[1]) constitue un levier essentiel pour les actifs seniors, notamment ceux dont le recours à la formation peut être freiné par des mécanismes d'autolimitation ou par une moindre projection dans une nouvelle étape professionnelle. Il peut aider à la construction de parcours de formation plus courts et plus modulaires (validation de blocs de compétences, CPF, VAE, formation préalable à l'embauche, etc.), sans systématiquement orienter vers des formations longues et certifiantes[2]. Pourtant, il demeure encore trop peu connu et mobilisé, notamment par les salariés : seuls 7 % des bénéficiaires sont des actifs occupés, contre 92 % de demandeurs d'emploi[3].

Renforcer le rôle et la notoriété du CEP permettrait de mieux accompagner les évolutions professionnelles, y compris lorsqu'elles s'effectuent vers une autre entreprise, l'entreprise de départ étant rarement identifiée comme une ressource pour les individus qui se reconvertissent. Son recours pourrait être encouragé à **certains moments clés des parcours**

[1] Créé en 2014, le conseil en évolution professionnelle (CEP), est un service universel gratuit d'information, d'orientation et d'accompagnement des personnes dans leur parcours professionnel, ouvert à tout actif quel que soit son statut et quelles que soient ses aspirations professionnelles. Le CEP est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation mentionné à l'article L.6111-3 du code du travail. Il est délivré, sur l'ensemble du territoire national, par l'Apec, le réseau Avenir Actifs de France compétences, les Cap emploi, France Travail et les missions locales.

[2] La formation longue et certifiante reste une brique essentielle de nombreux parcours : il s'agit d'en garantir l'accès à ceux qui en ont le plus besoin.

[3] France compétences (2026), *Rapport sur l'usage des fonds de la formation professionnelle. Édition 2025*, février.

professionnels des individus, à partir de la mi-carrière, **par des actions spécifiques**[1]. Cette incitation ciblerait en priorité les travailleurs qui exercent des métiers dont la pénibilité physique ou psychologique est reconnue, notamment dans les TPE et PME.

Renforcer son accessibilité, nécessite de rendre plus effective la mission confiée aux employeurs d'informer les salariés sur leurs droits, notamment par la sanctuarisation de temps dédiés. Les informations relatives au CEP (modalités pratiques d'accès) devraient être systématiquement données aux salariés lors de l'entretien de parcours professionnel.

Une autre possibilité pour renforcer l'accompagnement individuel des secondes parties de carrière pourrait être le **renforcement de l'usage du bilan de compétences[2] à la mi-carrière**, financé par le compte personnel de formation (CPF). Pour cela, les organismes dispensant le bilan de compétences doivent être formés pour tenir compte des spécificités des seniors.

2.2. Évaluer le nouveau dispositif « période de reconversion » et identifier des critères de fléchages prioritaires des fonds publics

Les évolutions récentes de l'action publique témoignent d'une logique croissante d'accompagnement des parcours professionnels, comme l'illustre la loi du 24 octobre 2025 remplaçant l'entretien professionnel par l'entretien de parcours professionnel – ce dernier devient alors un outil structurant pour identifier les besoins et formaliser les perspectives d'évolution – et créant la « période de reconversion[3] ». Ce dernier dispositif permet de financer une formation pour un salarié qui veut se reconvertir en interne ou externe tout en conservant une rémunération. Compte tenu de sa création récente et de son caractère structurant pour l'accompagnement des mobilités professionnelles, **la période de reconversion devra faire l'objet d'une évaluation** afin d'en mesurer l'appropriation par les entreprises et les salariés ainsi que ses effets sur les parcours professionnels.

---

[1] Le recours au CEP pourrait être encouragé à certains moments clefs des parcours professionnels des individus (longue durée sur un poste, etc.) sur le modèle des actions de prévention de l'assurance maladie qui envoie des courriers de rappel de bilans médicaux à des âges donnés. Le REC porte cette recommandation dans son rapport de juin 2023. Voir France Stratégie (2023), *Relever collectivement le défi des transitions professionnelles*, rapport du REC, juin.

[2] Le bilan de compétences a pour objectif d'analyser les compétences professionnelles et personnelles, les aptitudes et motivations, afin de définir un projet professionnel cohérent et, le cas échéant, un projet de formation (articles L.6313-4 et R.6313-4 du Code du travail).

[3] Dispositif ouvert à tous les salariés, souhaitant effectuer une mobilité interne ou externe à leur entreprise. Il permet à un salarié de préparer une mobilité professionnelle interne ou externe en suivant un parcours de formation certifiant pouvant être réalisé dans son entreprise ou dans une entreprise d'accueil, tout en sécurisant son parcours professionnel. Les coûts pédagogiques de la formation sont financés par les opérateurs de compétences ; la rémunération du salarié est déterminée par le nouveau contrat de travail qu'il signe avec l'entreprise d'accueil dans le cadre d'une reconversion externe et il perçoit sa rémunération initiale dans le cadre d'une reconversion interne ; le CPF peut aussi être mobilisé pour financer la période de reconversion. Il vient remplacer les dispositifs Pro-A et Transitions collectives (Transco).

Au-delà du renforcement des moyens consacrés aux dispositifs de transition professionnelle, il convient de **mieux cibler les ressources publiques vers les transitions et les publics définis comme prioritaires**[1]. D'une part, en prenant en charge (totalement ou partiellement) les coûts de transition (formation, revenus de remplacement, etc.) **vers des métiers prioritaires** mais qui pour certains souffrent d'un déficit d'attractivité (métiers du traitement des déchets, de l'industrie, des services à la personne…). Cela ne serait toutefois pertinent qu'en complément d'actions conduites par les entreprises pour améliorer les conditions de travail et les niveaux de rémunération dans ces métiers. D'autre part, en attribuant des **droits individuels supplémentaires à des publics cibles**, notamment aux actifs qui occupent des métiers pénibles pour lesquels il y a une usure professionnelle forte (par exemple accompagner des salariés du bâtiment vers des métiers de formateur) ou de faibles perspectives de carrière.

Ces droits individuels supplémentaires pourraient passer par des abondements ciblés du CPF (pour des usages ou des populations). Mais aussi par un recours aux droits acquis dans le compte épargne temps (CET) pour s'engager dans une formation de reconversion tout en maintenant son salaire (voir le point 3.2 *infra* sur les comptes individuels).

3. Faciliter l'allongement des carrières par des organisations du travail plus « soutenables » et des transitions plus progressives entre emploi et retraite

Conforter l'employabilité des salariés est l'un des moyens d'agir en amont pour éviter les départs précoces et limiter les situations d'inactivité entre emploi et retraite. Mais ces situations sont aussi très souvent dues à des problèmes de santé, voire d'invalidité (voir **Chapitre 2**). Pour y remédier, les politiques de prévention, de santé et d'amélioration des conditions de travail sont indispensables et doivent être renforcées dans un contexte de vieillissement de la population active. Une amélioration des organisations du travail pour les rendre plus soutenables peut également y contribuer, notamment grâce à un accès facilité à des aménagements choisis.

En France, le temps partiel est moins souvent choisi que subi, notamment en fin de carrière et quand on le compare aux autres pays, et les transitions entre emploi et retraite y sont moins progressives (voir **Chapitre 2**). Pourtant, il peut permettre de proposer des postes plus adaptés en cas de problèmes de santé, des postes avec des missions différentes permettant de redonner du sens et de valoriser l'utilité sociale (transfert de compétences, tutorat), et de cumuler emploi et inactivité (en cumulant revenu d'activé et pension de retraite) – ou autres types d'activités – pour mieux concilier les temps de vie.

[1] France Stratégie (2023), *Relever collectivement le défi des transitions professionnelles*, *op. cit.*

3.1. Dans l'entreprise : lever les freins au temps partiel en fin de carrière

Différents freins existent aujourd'hui pour un usage « choisi » du temps partiel en fin de carrière qui peuvent être levés dans l'entreprise par des évolutions dans l'organisation du travail ou des mesures de compensation des effets sur la rémunération et les droits à la retraite.

Du côté des entreprises, il peut exister des contraintes fortes d'organisation du travail, pour certains métiers, par exemple dans des entreprises industrielles où les activités de production ne peuvent pas être ralenties. Pour ces activités, y introduire plus de temps partiel nécessite une adaptation plus importante de l'organisation du travail[1]. Mais ces contraintes peuvent être moindre sur d'autres métiers, notamment au sein de services administratifs. **L'identification des postes selon leur nature et leurs modalités d'organisation du travail permet de repérer ceux dont le temps de travail peut être réduit ou adapté à différents types de temps partiel** (sur la journée, la semaine, le mois, etc.) au bénéfice des salariés les occupant ou d'autres salariés pouvant y accéder. Cela permet aussi d'identifier des postes aux conditions de travail plus accessibles et aux horaire aménageables, pour des personnes de retour d'un arrêt maladie de longue durée ou en mi-temps thérapeutique.

Actuellement, les aménagements du temps de travail pour les seniors sont conçus comme des dispositifs de fins de carrière, voire de départ anticipé en fin de carrière[2], et parfois comme un moyen pour les employeurs de mieux anticiper les dates de départ à la retraite. Or certaines situations peuvent correspondre à un besoin temporaire de diminution de ses horaires (par exemple pour problèmes de santé ou contrainte d'aidance familiale). Dans ces situations, ce choix du temps partiel doit pouvoir être plus facilement accessible et rester réversible.

[1] Cela suppose une duplication et une coordination des postes et des compétences, ainsi qu'une gestion des plannings plus complexe, dans un contexte qui peut déjà être celui difficulté à recruter des salariés qualifiés.

[2] Par exemple, un dispositif de « temps partiel à 50 % » peut se traduire en pratique par une activité poursuivie pendant six mois à plein temps avant que le salarié passe en congés rémunérés pour une période de six mois, avant de liquider sa retraite. « Du point de vue des pouvoirs publics, les retraites "flexibles" sont un instrument à double tranchant. Elles incitent à travailler plus longtemps et peuvent accroître les futurs droits à retraites des travailleurs qui ont eu des carrières achées. Mais elles peuvent aussi inviter à partir plus tôt avec un risque de pension peu élevée pour ces mêmes travailleurs. […] Les options de retraite anticipée risquent de poser un problème d'équité sociale si les plus aisés sont les seuls à pouvoir se permettre de prendre leur retraite de manière anticipée, alors que les autres ont encore besoin de travailler » (OCDE [2018], *Panorama des pensions 2017*, septembre, p. 47).

Encadré 6 – Les postes à temps partiel peuvent être aussi des postes « de retour » à l'emploi après un arrêt maladie

Une loi, adoptée par le Parlement suédois le 28 janvier 2026, permet aux salariés en arrêt maladie de tester leur capacité à reprendre le travail, sans perdre le bénéfice de leurs indemnités journalières. Le texte, entré en vigueur le 1er mars, vise à faciliter la reprise progressive de l'activité professionnelle des personnes en arrêt longue maladie. Cette « période probatoire » doit permettre à l'employeur et au salarié d'évaluer ensemble la possibilité d'un retour au travail et, le cas échéant, les aménagements nécessaires : ajustements temporaires concernant les tâches, l'aménagement du poste de travail ou des conditions de travail[1].

Changer l'usage du temps partiel peut permettre aux entreprises un meilleur fonctionnement en limitant aussi les absences et besoins de remplacement. Il doit être discuté au plus près du terrain **dans le cadre d'un dialogue professionnel renforcé**.

Encadré 7 – Le télétravail comme organisation du travail plus soutenable ?

Outre le temps partiel, d'autres modalités d'organisation du travail peuvent être développées pour renforcer la soutenabilité du travail en fin de carrière.

Pour certains postes, **le télétravail peut également être mobilisé** pour permettre une organisation du travail plus souple, des gains de productivité[2] et faciliter l'accès et le maintien dans l'emploi pour des personnes ayant des handicaps ou des contraintes fortes de mobilité, notamment pour des seniors. Mais ses effets sur la qualité de l'emploi sont ambivalents et variables selon les âges.

Les salariés déclarent[3] disposer de plus d'autonomie lorsqu'ils télétravaillent que lorsqu'ils sont sur site. Mais ils déclarent également moins d'interaction avec leurs collègues, supérieurs, clients et public. Si l'âge conditionne l'entrée dans la pratique du télétravail, il semble également entraîner des différences dans la façon de vivre le travail à distance. Les plus jeunes déclarent davantage que le télétravail entrave la

[1] Tran N. (2026), « Suède : une loi pour faciliter la reprise progressive du travail après un arrêt maladie », *Mind*, article du 17 mars.

[2] Askenazy P., Di Nallo U. et Ramajo I. (2026), « Le télétravail a accru la productivité du travail dans les entreprises qui l'ont maintenu après la crise de Covid-19 », *Insee Analyses*, n° 120, mai.

[3] Beatriz M. et Erb L.-A. (2024), « Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ? », *Dares Analyses*, n° 65, novembre.

collaboration entre collègues et avec les supérieurs. À l'inverse, les plus âgés mettent moins en avant les gains en autonomie à distance[1]. Le recours croissant au télétravail peut augmenter aussi les exigences en matière de technologies numériques et de formation dans ce domaine, ce qui peut être un frein pour les seniors et participer des discriminations (en raison des représentations négatives sur les compétences numériques des seniors). Le recours au télétravail nécessite un accompagnement en formation, également chez les managers chargés de gérer des équipes à distance. **Son usage dans la durée doit donc être pensé dans les entreprises en tenant compte des besoins des salariés et en mobilisant l'encadrement intermédiaire dans ce sens.**

Pour les salariés, le passage à temps partiel peut être parfois synonyme d'un sentiment de relégation. Le diagnostic sur ces postes doit s'accompagner d'une réflexion sur les missions qui peuvent être confiées plus spécifiquement aux salariés aux différents moments de la carrière. En fin de carrière, les missions de tutorat ou de mentorat permettent de maintenir une satisfaction dans l'emploi et un sentiment d'utilité sociale[2].

Mais du côté des salariés, **le frein est souvent financier**. Passer à temps partiel implique une perte de rémunération et de moindres cotisations (et donc une perte à venir sur le montant de sa pension de retraite). Des dispositifs de surcotisation par le salarié et l'employeur existent, et sont parfois prévus par accord collectif, mais sont soumis à la décision de l'employeur et ne sont vraiment attractifs pour le salarié que si l'employeur accepte de prendre à sa charge aussi la part salariale. Les entreprises pourraient développer ce type de dispositif incitatif en négociant par exemple **des accords comparables au système néerlandais « 80 % de temps de travail, 90 % de rémunération, 100 % de droits à la retraite »**.

3.2. Comptes individuels : renforcer leur usage pour entretenir les compétences et prolonger l'activité

Ces dernières années, différents comptes individuels ont été créés pour faciliter l'accès des salariés à des droits individuels et à des possibilités d'aménagement de leur temps travail, pour se former ou pour travailler à temps partiel, en compensant au moins partiellement les pertes de revenu. **Leur usage est encore limité mais pourrait être renforcé, soit dans les entreprises via la négociation collective, soit par les pouvoirs publics.**

[1] *Ibid.*

[2] Voir les travaux du CREAPT, notamment Thébault J. (2016), « La transmission professionnelle : mettre à distance les idées reçues », *Connaissance de l'emploi – Les 4 pages du CEE*, n° 130, mai, qui montre l'intérêt de penser ces transmissions dans un cadre collectif et une co-construction.

Le **CPF** permet durant la carrière de financer et réserver du temps de travail pour la formation ou parfois pour des reconversions et peut faire l'objet d'abondements par les pouvoirs publics ou les employeurs (voir le point 2.2 *supra*).

Le compte épargne temps (CET) peut être utilisé pour épargner des jours de congés utilisables en fin de carrière (pour partir plus tôt à la retraite, comme c'est souvent le cas aujourd'hui) ou pour aménager son temps de travail en utilisant ces jours de façon fractionnée (pour alléger son temps de travail en fin de carrière ou pour préparer une reconversion plus en amont (voir le point 2.2 *supra*). Mais, en 2022, le CET ne concernait que 8,6 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole. Il est beaucoup plus fréquent à mesure que la taille d'entreprise s'accroît. Plus de la moitié des entreprises de plus 500 salariés en proposent, contre 5,3 % des entreprises de 10 à 49 salariés[1]. Actuellement, le CET doit être prévu par un accord collectif ou un accord de branche. **Il pourrait être promu par les branches ou la négociation interprofessionnelle.**

Le **compte personnel de prévention** peut être utilisé pour trois usages : financer des périodes de formation, compenser la perte de salaire d'un passage à temps partiel ou partir plus tôt à la retraite. Les règles du compte de prévention C3P puis C2P ont évolué. D'abord, en 2017, en restreignant les facteurs de risques professionnels concernés[2], puis, en 2023, en déplafonnant le nombre de points pouvant être acquis et en renforçant les droits à formation et temps partiel compensé[3]. Mais le dispositif reste encore marginal. Le nombre de salariés pour lesquels au moins une exposition a été déclarée depuis le 1er janvier 2015 est passé d'environ 0,6 million fin 2015 à près de 2,4 millions fin 2023[4] ; toutefois, fin 2023, en cumul depuis la création du dispositif, seuls 25 400 salariés ont demandé des conversions de points. Pour 17 300 salariés, il s'agissait d'une demande de majoration de durée d'assurance au titre de la pénibilité, pour 4 100 de temps partiel, et pour 4 000 de formation. **Son usage peut être facilité d'abord en le faisant**

[1] Lescurieux M. (2024), « Comment les entreprises du secteur privé aménagent-elles le temps de travail ? », *Dares Focus*, n° 47, juillet.

[2] À l'origine, dix facteurs de risques professionnels étaient pris en compte. Depuis 2017, le nouveau C2P ne couvre plus que six facteurs : le bruit, les températures extrêmes, l'environnement hyperbare, le travail répétitif, le travail de nuit, et le travail en équipes successives alternatives.

[3] Un point de C2P permet désormais au salarié d'alimenter son compte personnel de formation de 500 euros, contre 375 euros avant le 1er septembre 2023, et 10 points de C2P permettent de bénéficier d'un passage à mi-temps avec maintien de salaire sur quatre mois, au lieu de trois mois auparavant).

[4] La déclaration d'une exposition à l'un des facteurs concernés a été automatisée via la DSN et donne systématiquement lieu à l'ouverture du compte professionnel de prévention. Mais tous les comptes ne sont pas utilisés, faute d'être suffisamment alimentés. 83 % des comptes professionnels de prévention ouverts sont crédités d'un point au moins, plus précisément, 66 % des comptes ont entre 1 et 20 points, et 8 % entre 21 et 30 points, 9 % des comptes ont acquis entre 31 et 60 points. Le nombre de salariés ayant acquis plus de 60 points est d'environ 10 000 personnes. Voir REPSS (s.d.), « 1.11. Bénéficiaires de comptes professionnels de prévention », fiche.

mieux connaître[1]. Il est possible aussi de continuer à faire évoluer ses règles législatives pour faciliter l'usage des points acquis pour la formation et le recours à un temps partiel compensé.

Au-delà de ces comptes spécifiques, différentes propositions existent dans le débat public pour créer un **compte individuel universel**, permettant de cumuler des droits fongibles, portables et permettant d'articuler temps de travail, temps de formation, temps personnels et familiaux (à ce sujet, voir les travaux sur un compte personnel d'activité[2]). Ces propositions méritent d'être évaluées, notamment au regard de leur coût pour les finances publiques.

C'est l'une des voies possibles pour envisager une évolution vers un « droit à temps partiel » mobilisable en particulier en fin de carrière, moment où les dispositifs de temps partiel de droit, sans possibilité de refus par l'employeur, sont très restrictifs. **Cette question deviendra plus prégnante en cas de nouveau décalage de l'âge légal de départ à la retraite et de hausse de la durée de cotisations.**

3.3. Aller vers un « droit au temps partiel » dans le cadre du dialogue social ?

Le passage à temps partiel est soumis à l'autorisation de l'employeur sauf dans certains cas, en particulier ceux liés à la situation familiale. Un droit à temps partiel existe pour motif familial pour les parents de jeunes enfants (dans le cadre d'un congé parental). Il existe également une possibilité de travailler à temps partiel de droit pour s'occuper d'un proche pour les aidants familiaux (donc notamment des salariés en deuxième partie ou fin de carrière) mais les conditions sont très restrictives et la compensation salariale limitée[3].

Les contraintes d'aidance qui vont se renforcer pour les salariés, en lien avec le vieillissement de la population, et le besoin d'encourager un temps partiel choisi en fin de carrière pour encourager le maintien dans l'emploi plus longtemps peuvent justifier de renforcer les droits à temps partiel en fin de carrière. **De telles évolutions nécessitent une analyse et des arbitrages en termes de coût et de répartition de celui-ci entre salariés, entreprises, protection sociale et État.**

---

[1] IGAS (2022), *Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 de la branche accidents du travail et maladies professionnelles*, rapport, septembre. Ce rapport met en lumière le déficit d'information des salariés et la sous-déclaration par les employeurs.

[2] France Stratégie (2015), *Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*, rapport de la commission Compte personnel d'activité présidée par Selma Mahfouz, octobre.

[3] Congé de proche aidant : d'une durée de trois mois renouvelable dans la limite d'un an sur la carrière, il peut être fractionné par journée ou demi-journée (sous réserve de l'accord de l'employeur). Le salaire n'étant pas maintenu par l'employeur (sauf accord collectif plus favorable), ce congé peut être compensé, de façon partielle, par l'allocation journalière de proche aidant (AJPA).

3.4. Encourager des transitions plus progressives entre emploi et retraite en clarifiant la finalité du cumul emploi/retraite, en évaluer le caractère incitatif et faire connaître ces dispositifs

De nombreux pays européens et notamment ceux qui se distinguent par des taux d'emploi élevés proposent des dispositifs de passage transitoire de l'emploi avec la retraite avec différentes modalités de cumul. Ces dispositifs sont plus ou moins attractifs selon les conditions d'accès (notamment d'âge minimal et articulation avec l'âge légal) et conditions financières. Dans les pays où le cumul est fréquent, cet usage révèle aussi une différence d'approche avec une période de transition progressive plutôt qu'un passage rapide et définitif d'un état à un autre (voir **Chapitre 2**).

En France, le choix de favoriser ou restreindre l'accès à ces dispositifs n'a pas toujours été clair. Les dispositifs existants sont peu utilisés, mal connus et leur attractivité variable.

Le débat a le plus souvent été abordé du point de vue du financement des systèmes de retraite et moins du côté de l'incitation à travailler plus longtemps (qui combine des facteurs financiers – évolutions des revenus – mais aussi des facteurs liés à la qualité de l'emploi ou à la satisfaction au travail). Les dispositifs existants, en particulier la retraite progressive et le cumul emploi-retraite, souffrent d'un déficit de connaissance et d'évolution par « à coups ». En 2023, 606 000 assurés cumulaient une pension de retraite et une activité. Parmi eux, seuls 28 000 bénéficiaient d'une retraite progressive à la fin de l'année. Bien que le nombre de bénéficiaires augmente depuis 2015, la retraite progressive est longtemps restée peu utilisée, notamment en raison de sa méconnaissance : en 2021, 68 % des nouveaux retraités déclaraient ne pas connaître ce dispositif[1].

La retraite progressive permet de cumuler le revenu d'une activité à temps partiel avec une fraction de la pension de retraite. Ces dernières années, elle a été rendue plus attractive. Le dispositif a été élargi en 2023 aux fonctionnaires et aux indépendants. Depuis 2025, il est à nouveau accessible dès 60 ans et les possibilités de refus par l'employeur sont restreintes. Ces évolutions devraient contribuer à la faire mieux connaître. Selon la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), les attributions ont déjà fortement augmenté en 2026. Le nombre de bénéficiaires s'élève désormais à près de 67 000 au deuxième trimestre, contre près de 46 000 au 31 décembre 2025. Entre juin 2025 et juin 2026, le nombre total de bénéficiaires a été multiplié par près de deux (1,9)[2]. Les femmes représentent 65 % des bénéficiaires.

[1] DREES (2021), « Pour huit Français sur dix, profiter la plus longtemps possible de la retraite reste la principale motivation de départ », *Études et résultats*, n° 1216 décembre.

[2] Assurance retraite (2026), « Retraite progressive », juillet, données des statistiques et de larecherche sur la retraite et le vieillissement. Cette progression s'explique aussi, dans une moindre mesure, par l'arrivée à l'âge d'éligibilité de générations plus nombreuses, notamment celles nées entre 1963 et 1966.

Les dernières évolutions pour le **cumul emploi-retraite** vont dans un sens inverse. Dispositif ancien qui date de 1945, il a été réformé à plusieurs reprises, en fixant des plafonds de cumul de revenus et en permettant ou non, selon les périodes, d'acquérir de nouveaux droits de retraite – signe d'une instabilité réglementaire qui complique la lisibilité du dispositif pour les assurés comme pour les employeurs. La loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) 2026 prévoit, à compter du 1er janvier 2027, une refonte des règles rendant le dispositif beaucoup moins attractif en cas de cumul avant l'âge 67 ans, avec l'instauration d'un plafond de revenu. L'objectif est de mettre fin à des effets d'aubaine et d'encourager l'activité au-delà de l'âge minimal de la retraite, sans liquidation de la pension, dans un objectif d'équilibre des comptes sociaux[1].

En Europe, dans les pays où le cumul est fréquent, les conditions sont globalement moins restrictives, notamment en Norvège et en Suède où il n'existe aucune contrainte[2].

Ces différences réglementaires rendent compte de différences d'approche. Dans les pays nordiques, les droits à pension de retraite sont perçus plus comme des droits individuels acquis et utilisables selon des choix individuels, et pas comme un revenu de remplacement « conditionné » par la fin de son activité professionnelle.

En France, les oscillations dans la règlementation retracent aussi une hésitation sur les effets d'un tel dispositif : conduit-il les assurés à travailler plus longtemps ou, à l'inverse, à avancer leur départ à la retraite sans travailler plus longtemps qu'en l'absence de cumul ? Dans le contexte actuel de transition démographique, **une clarification de l'objectif d'un tel dispositif apparaît nécessaire** après avoir évalué les effets des dernières évolutions législatives, et l'impact sur le nombre d'utilisateurs à court terme et moyen terme[3]. **Ce dispositif, comme l'ensemble des outils de cumul activité-retraite, sont amenés à devenir plus centraux – et, utilement, plus stables et mieux connus – avec le décalage engagé, voir renforcé en cas de nouvelle réforme, de l'âge effectif de départ à la retraite.**

[1] Cour des comptes (2025), « Chapitre VII. Le cumul emploi-retraite : un coût élevé, une cohérence à établir », dans *La Sécurité sociale. Rapport sur l'application des lois de financement de la Sécurité sociale*, mai, p. 227-254.

[2] OCDE (2025), *Panorama des pensions 2025*, novembre, tableau 1.1., p. 37.

[3] La réforme étant applicable au 1er janvier 2027, elle pourrait faire augmenter le nombre d'utilisateurs courant 2026 puis le faire fortement diminuer.

CONCLUSION

Le vieillissement démographique et l'allongement des carrières constituent un défi pour le marché du travail. La France a enregistré des progrès en matière de taux d'emploi des seniors au cours des dernières décennies, sous l'effet des réformes des retraites relevant l'âge de départ. Elle demeure cependant en retrait – en particulier après 60 ans – des pays européens les plus performants.

Relever ce défi suppose de dépasser une simple gestion des fins de carrière pour construire une véritable politique du vieillissement au travail, qui traite les seniors comme des actifs dont les parcours doivent être préparés, accompagnés et sécurisés dans la durée. **Cela appelle une stratégie globale, adaptée à chaque étape de la carrière, et centrée sur la préservation de l'employabilité et la soutenabilité des parcours professionnels.**

En amont, il s'agit de renforcer l'adaptation continue des compétences et de prévenir l'obsolescence professionnelle, grâce à une politique de formation davantage en anticipation des secondes parties de carrière. À mesure que l'on avance en âge, il devient nécessaire de mieux accompagner les mobilités professionnelles, en particulier pour les salariés exposés à l'usure, aux contraintes physiques ou à des perspectives d'évolution limitées. En fin de carrière, développer des organisations du travail plus soutenables et des transitions progressives entre emploi et retraite, via notamment des aménagements choisis du temps de travail, doit contribuer au maintien effectif en emploi. Cette approche offre également aux entreprises un cadre pour anticiper le renouvellement des compétences, en identifiant les savoir-faire critiques et les besoins futurs.

Cette approche appelle une mobilisation conjointe des pouvoirs publics, des partenaires sociaux, des branches, des opérateurs de compétences et des entreprises. De nombreux dispositifs existent déjà mais restent insuffisamment mobilisés, parfois peu lisibles ou encore trop cloisonnés : l'enjeu est moins d'en créer de nouveaux que de mieux articuler formation, organisation du travail, prévention de l'usure professionnelle et sécurisation des trajectoires. Cela suppose de replacer la qualité du travail au cœur de la réflexion. Les conditions concrètes d'exercice de l'activité, la reconnaissance de l'expérience et transmission des savoirs, mais aussi la capacité d'adaptation aux contextes familiaux et de santé, sont autant de déterminants du maintien en emploi des seniors.

ANNEXES

ANNEXE 1

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL, AUDITIONS

Nous adressons nos sincères remerciements à l'ensemble des personnes ayant contribué à ses travaux, à travers les auditions menées, leur participation aux séances de travail ou l'envoi de contributions écrites. Nous remercions également les Opco ayant répondu au questionnaire diffusé dans ce cadre. La richesse de ces échanges et contributions a nourri de manière précieuse les réflexions présentées dans ce rapport.

Sandrine ABOUBADRA-PAULY, Agence régionale d'Île-de-France de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

Ilhem ALLEAUME, EDF et présidente du Réseau emploi compétences (REC)

Fouad AMAR, Dares

René-Paul ARLANDIS, Conseil régional Centre-Val de Loire

Philippe ASKENAZY, directeur de recherche au CNRS, Centre Maurice Halbwachs

Anne-Valérie AUBOUIN, Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)

Camille BAILLY, Institut Paris Région

Ludovic BERTRAND, Réseau des Carif-Oref (RCO)

Alexandre BESNIER, Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)

Nicolas BIZEUL, OCAPIAT

Régis BLUGEON, directeur des affaire sociales et DRH, Saint Gobain

Fabien BOISBRAS, Opco 2i

Hervé BOULHOL, OCDE

Marc BOUSCASSE, France Travail

Elisa BRALEY, Uniformation

Emmanuel BRETIN, Conseil d'orientation des retraites

Marie-Ingrid BREZE, CONSTRUCTYS

Véronique BRUSTEEEL, Associations de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH)

Christine CALDEIRA, Association nationale des DRH (ANDRH)

Amine CHAMKHI, France Travail

Agnès CHECCAGLINI, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq)

Martin CHOPARD, Direction générale du Trésor

Marianne COLLOBERT, Opco Santé

Florian COLOMBI, MEDEF

Ophélie COSTENOBLE, Réseau des Carif-Oref (RCO)

Hervé DAGAND, CONSTRUCTYS

Émilie DAUDEY, Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (Unédic)

Valérie DECAUX, direction des ressources humaines, Groupe La Poste

Anaïs DELEUIL, Transitions pro Île-de-France

Catherine DELGOULET, CRDT/CEET/CNAM

Quentin DERVIEU, Les entreprises du médicament (LEEM)

Gilbert DESTEFANO, Direction générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP)

Christelle DHONDEE, Association nationale des DRH (ANRDH)

Marième DIAGNE, Caisse des dépôts et consignations

Stéphanie FAVREAU, Direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle (DGESIP)

Anna FERREIRA, Cabinet FIDAL

Nicolas FRAIX, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

Camille GAILLARD, Cabinet Syndex

Yannick GALLIOT, France Travail

Tristan GANTOIS, Direction générale du Trésor

Edine GASSERT, OPCOMMERCE

Iris GLASER, Direction générale du Trésor

Christelle GRUMEAU, Opco 2i

Sébastien GUIMIER, Les Acteurs de la compétence

Jade HENRY, Dares

Bastien HERVÉ DU PENHOAT, Les entreprises du médicament (LEEM)

Sophie HERVE, Opco Santé

Nelly IVACHANK, Opco Santé

Annie JOLIVET, CRDT/CEET / CNAM

Vincent JOSEPH, Centre inffo

Olivier JUVIN, Direction générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP)

Frédéric LAINE, France Travail

Marion LAMBERT, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)

Christelle LARDIERE, direction des ressources humaines, Saint Gobain

Naïs LAURANDEL, Les Acteurs de la compétence

Guillaume LAURENT, Opco EP (entreprises de proximité)

Béatrice LAYAN, Observatoire des métiers de la banque

Patricia LEGRAND, Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)

Céline LEMARIE, Direction générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP)

Arnaud LENOIR, Associations de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH)

Isabelle MAIMBOURG, Opco Mobilités

Olivier MERIAUX, cabinet Plein Sens

Pierre-Jean MESSE, Nantes Université

Olivier MIDIERE, France Travail

Lara MULLER, Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (Unédic)

Aude NAIL, Harmonie Mutuelle

Frédérique NORTIER-RIBORDY, Conseil d'orientation des retraites

Michaël ORAND, Dares

Vincent OUKILI, France Travail

Béatrice PARDINI, Opco Mobilités

Claire PASCAL, Les Acteurs de la compétence

Samuel PASQUIER, Cabinet Syndex

Stéphane PHAN, Opco Atlas

Patrick POMMIER, Dares

Catherine PRADERE, Harmonie Mutuelle

Monika QUEISSER, OCDE

Louise RABIER, Direction générale du Trésor

Inès RASIA, Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (Unédic)

Véronique REMY, Dares

Julie ROCHUT, Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV)

Olivier RODRIGUEZ, France Travail

Serena ROSA, Dares

Hugo SCHIANCHI, Dares

Véronique SIMONNET, Dares

Asma SNOUSSI, Afdas

Jean-Philippe SPECTOR, France Travail

Pauline STERN, Opco EP (entreprises de proximité)

Philippe TREILHOU, Caisse des dépôts et consignations

Niko VAANANEN, Finnish Pension Centre (ETK)

Aline VALETTE-WHURSTEN, France compétences

Claire VAN DE CAMPO, Cabinet FIDAL

Pierre VILLEDIEU, Dares

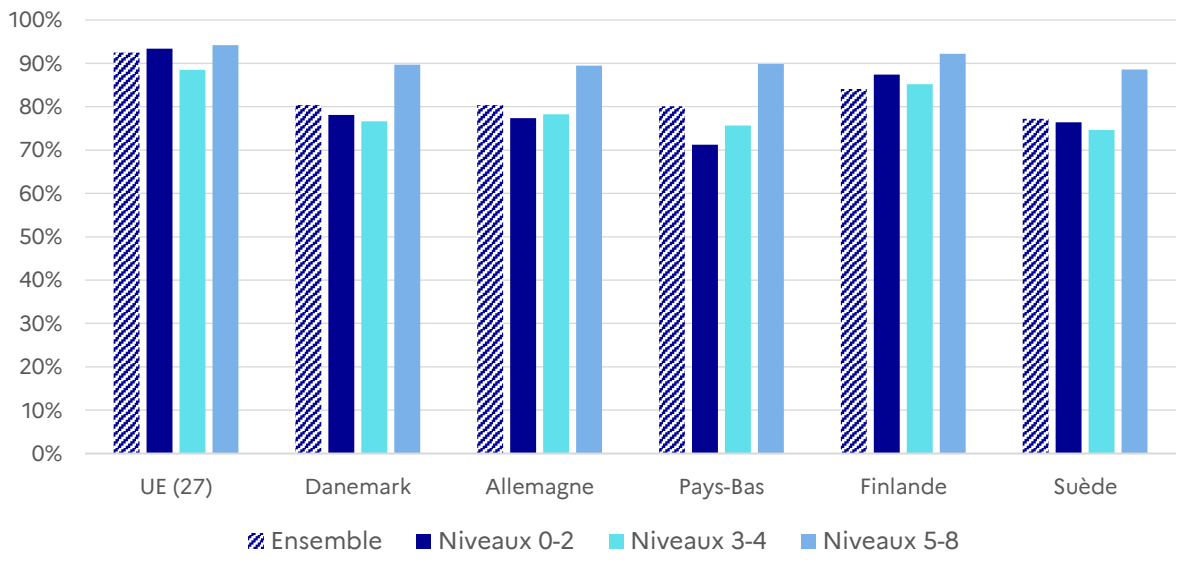
Thomas VITIELLO, Uniformation

Michaël ZEMMOUR, université Paris 1, LIEPP/Sciences Po

ANNEXE 2

TAUX D'EMPLOI DES SENIORS EN EUROPE

Graphique A1 – Ratio entre le taux d'emploi des seniors en France et le taux d'emploi des seniors en Europe, par niveau de diplôme, en 2024

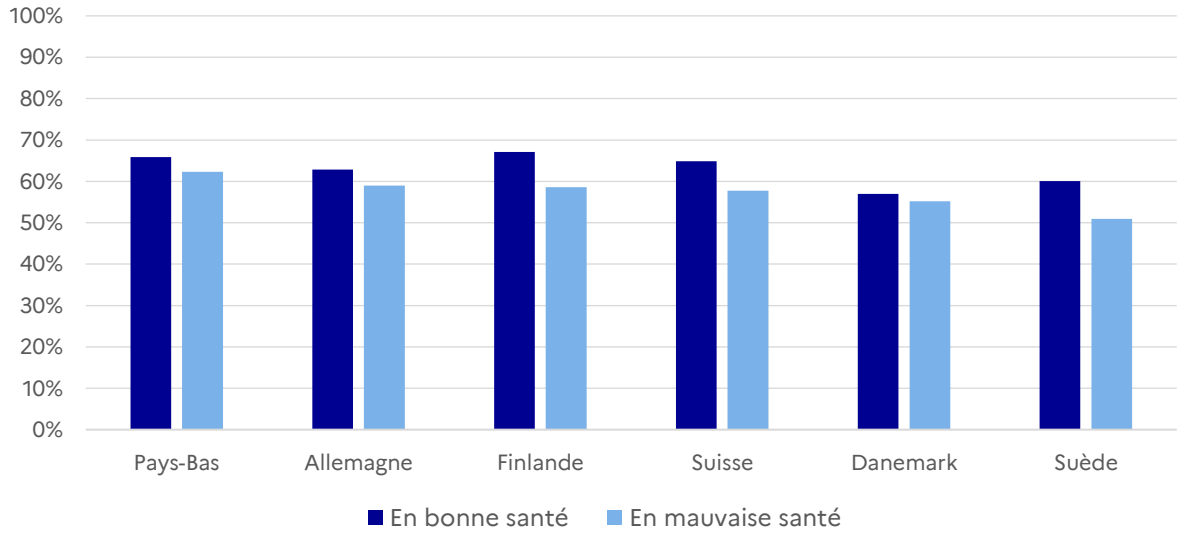


Notes : les niveaux de diplômes considérés sont les niveaux inférieurs à l'enseignement primaire, enseignement primaire et premier cycle de l'enseignement secondaire (niveaux 0-2), les niveaux du deuxième cycle de l'enseignement secondaire et enseignement post-secondaire non-supérieur (niveaux 3 et 4) et les niveaux de l'enseignement supérieur (niveaux 5-8).

Lecture : en 2024, le taux d'emploi des 55-64 ans diplômés de l'enseignement supérieur est, en France, égal à 90 % de celui observé au Danemark.

Source : Eurostat, Labour Force Surveys ; calculs HCSP

Graphique A2 – Ratio entre le taux d'emploi des seniors en France et le taux d'emploi des seniors en Europe, selon l'état de santé déclaré (2018-2021)



Notes : sont considérées comme étant en « bonne santé » les personnes ayant déclaré ne pas souffrir de problèmes de santé chroniques ou de longue durée (maladies, handicaps ou infirmités, yc problèmes de santé mentale).

Lecture : en moyenne entre 2018 et 2021, le taux d'emploi des 55-64 ans en « bonne santé » est, en France, égal à 60 % de celui observé en Suède.

Sources : enquête sur la santé, le vieillissement et la retraite en Europe et English Longitudinal Study of Ageing ; calculs HCSP

ANNEXE 3

EXEMPLES ÉTRANGERS DE DISPOSITIFS DE TRANSITION EMPLOI-RETRAITE

Cette annexe s'appuie notamment sur l'étude d'Eurofound (2024), « Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms », Working Paper, n° WPEF24030, Luxembourg, Office des publications de la Commission européenne.

Suède[1]

Retraite flexible : la pension liée aux revenus peut être perçue par fraction du quart, de la moitié, des trois quarts ou en totalité. Cette flexibilité permet de compenser en partie une réduction de son temps de travail avant l'âge de la retraite mais aussi après l'âge de la retraite.

La *flexpension* ou pension à temps partiel (*delpension*) est aussi un avantage conventionnel convenu entre les employeurs et les syndicats dans les accords collectifs relatifs aux pensions professionnelles (2e pilier). L'employeur verse des sommes supplémentaires au régime de retraite professionnelle et cela ouvre la possibilité à ses salariés de réduire leur temps de travail à la fin de leur vie active. Le taux de cotisation varie selon le secteur (en 2024 par exemple 2 % dans les secteurs de l'énergie et de la construction, dans le transport et 2,6 % dans les industries agro-alimentaires[2]). La *flexpension* a été ouverte aux salariés du secteur public à partir de 2003 et aux salariés du secteur privé à partir de 2013. L'objectif est de favoriser une extension de la vie active, une activité rémunérée à un âge plus tardif.

> « La décision de liquider sa retraite n'implique pas la cessation de l'activité et la fin de la relation d'emploi. Il est possible de continuer à travailler pour accumuler des droits

[1] Ces informations ont pu être recueillies dans le cadre de l'audition d'Annie Jolivet.

[2] Voir les tableaux indiqués par le syndicat Unionen, l'un des plus importants en effectifs, pour la période 2022-2024 : https://www.unionen.se/rad-och-stod/flexpensionspremier.

à pension de retraite, de stopper temporairement le versement de la pension publique[1], de demander une pension publique partielle en complément de son revenu d'activité (Ministry of Finance, 2023, p. 7). »

Finlande[2]

Un nouveau dispositif de retraite partielle existe depuis la réforme de 2017. Il est possible de recevoir une pension partielle au titre de sa pension d'assurance liée aux revenus à partir de 61 ans, cette fraction pouvant être de 25 % ou 50 %. Ce versement anticipé implique une réduction définitive de la pension de 0,4 % pour chaque mois d'anticipation avant l'âge de la retraite (réduction permanente). Cette pension peut aussi être demandée après avoir atteint l'âge minimum de la retraite, et dans ce cas la pension est augmentée de 0,4 % par mois au-delà de cet âge. Il n'y a pas de condition sur le nombre d'heures travaillées ou le montant de la rémunération et il est possible de travailler à temps plein, temps partiel ou cesser de travailler. La plupart des pensionnés partiels travaillent : 80 % sont en emploi avant de la percevoir et 90 % continuent ensuite. Un tiers de ces pensionnés réduisent leur temps de travail. La décision de toucher cette fraction de pension se fait sans accord de l'employeur (décision individuelle). Ces personnes ne sont pas comptabilisées comme retraitées.

Ce dispositif très flexible rencontre un fort succès : en 2022 et 2024, le nombre de nouvelles retraites partielles a atteint des niveaux inégalés jusque-là (35 000 personnes en 2022 et 31 000 en 2024). Alors que chaque année, un peu plus d'une personne de 61 ans sur dix prenait cette retraite partielle, en 2023 cette proportion atteint 15 %. 55 % des bénéficiaires de ce dispositif sont des hommes. C'est parmi les personnes qui perçoivent une pension d'invalidité partielle après 63 ans qu'on trouve la plus forte proportion de femmes (les trois quarts). La pension partielle et anticipée de retraite est le dispositif le moins contraignant du point de vue des conditions d'accès, mais celui qui demande probablement le plus d'accompagnement pour apprécier l'impact d'une réduction permanente de la pension de retraite liée aux revenus.

[1] À partir du 1er janvier 2025, il sera légalement possible d'interrompre les versements des pensions professionnelles qui ont commencé.

[2] Sources : audition d'Annie Jolivet et tome 2 de son étude (à paraître).

Autriche (retraite progressive)[1]

Il n'existe pas de droit légal au travail à temps partiel mais celui-ci est souvent prévu dans les conventions collectives (par exemple dans le secteur de la santé et des services sociaux). Deux modèles de temps partiel coexistent :

- variante « bloquée » : elle permet de travailler à temps plein pendant plusieurs années puis de quitter le marché du travail (cela implique de recruter un remplaçant) en restant salarié jusqu'au départ en retraite. Réformée récemment pour être moins accessible, elle impose dorénavant une condition de 25 ans d'emploi au cours des 25 dernières années ;
- variante « temps partiel » : elle suppose la réduction du temps de travail à 40 %-60 % du temps convenu collectivement, et le service public de l'emploi compense 50 % de la rémunération perdue. Elle est sans incidence négative sur la prestation de retraite ultérieure.

Depuis 2016, est disponible une option de retraite partielle pour les travailleurs éligibles âgés de 62 ans, qui peuvent réduire leur temps de travail de 40 à 60 % avec une compensation de la perte de salaire. Contrairement à la variante « temps partiel », la personne reçoit une pension partielle.

Belgique[2]

En **Belgique**, la règlementation permet aux seniors, avec des conditions de longues carrières, de réduire leur temps de travail à 50/80 %, avec une compensation salariale prévue par les conventions collectives (financées par le gouvernement fédéral ?). Albanese *et al.* (2020)[3] soulignent que la participation à ce dispositif prolonge la vie active des hommes (de deux ans) et des femmes (de quatre ans), améliorant santé et équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cependant une fois l'éligibilité à la retraite anticipée atteinte, le dispositif finit par réduire l'attachement au marché du travail ».

[1] Eurofound (2024), « Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms », Working Paper, n° WPEF24030, Luxembourg, Office des publications de la Commission européenne.

[2] *Ibid.*

[3] Albanese A., Cockx B. et Thuy Y. (2020), « Working time reductions at the end of the career: Do they prolong the time spent in employment? », *Empirical Economics*, vol. 59(1), p. 99-141.

Pays Bas[1]

Les partenaires sociaux peuvent négocier des « pactes générationnels » au niveau des branches et des entreprises. Les syndicats soutiennent fréquemment des dispositifs de type « 80-90-100 », dans lesquels les salariés âgés travaillent à 80 % de leur temps, perçoivent 90 % de leur salaire et conservent 100 % de leurs droits à pension. Les modalités exactes varient selon les conventions collectives.

[1] OCDE (2019), *Working Better with Age*, rapport, août.

ANNEXE 4

DISPOSITIFS ET INITIATIVES POUR LE MAINTIEN / RETOUR À L'EMPLOI / FORMATION DES 50 ANS ET PLUS

Cette annexe recense l'ensemble des dispositifs légaux ou conventionnels qui peuvent affecter le fonctionnement marché du travail pour les seniors, soit en les ciblant directement en fin de carrière, soit en contribuant à faciliter leur réorientation en milieu de carrière.

Aide à l'embauche et contrats spécifiques

Le contrat de valorisation de l'expérience (CVE)

Ce contrat, souvent appelé CDI senior, qui sera **en expérimentation pour cinq ans, est issu de la loi portant transposition de l'ANI en faveur de l'emploi des salariés expérimentés** (loi n° 2025-989 du 24/10/2025, art. 4)[1].

Il est à destination des **demandeurs d'emploi (DE) à partir de 60 ans** – 57 ans par accord de branche – qui ne peuvent pas encore partir à la retraite à taux plein et qui n'ont pas travaillé dans l'entreprise concernée au cours des six derniers mois.

[1] Ce nouveau contrat remplace le CDD senior, qui avait été introduit par l'ANI de 2015 et était réservé aux demandeurs d'emploi depuis plus de trois mois à partir de 57 ans, afin de permettre l'acquisition « de droits supplémentaires en vue de la liquidation à taux plein » (art. D.1242-2 du Code du travail). Ce contrat n'était pas associé à une aide spécifique mais permettait une embauche en CDD sans autre justification que le motif d'âge du salarié.

Ce nouveau contrat doit faciliter l'embauche des demandeurs d'emploi en CDI, avec la possibilité pour les employeurs de mettre fin au contrat dès que le salarié atteint l'âge de départ à la retraite à taux plein[1].

Une incitation à adopter ce nouveau contrat est créée avec l'exonération, jusqu'au 31 décembre 2028, de 30 % de la contribution patronale due sur l'indemnité de mise à la retraite.

Aide à l'embauche d'un demandeur d'emploi de 45 ans et plus en contrat de professionnalisation

L'aide de l'État mise en place par le décret n° 2011-524 du 16 mai 2011 est ouverte à tout employeur qui remplit les conditions suivantes :

1. L'employeur procède à une embauche dans le cadre d'un contrat de professionnalisation mentionné aux articles L. 6325-1 et L. 6325-5 du code du travail, au bénéfice d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus. L'âge du bénéficiaire du contrat est apprécié à la date du début de l'exécution du contrat ;
2. La date de début d'exécution du contrat est postérieure au 1er mars 2011 ;
3. L'employeur n'a pas procédé, dans les six mois qui précèdent l'embauche, à un licenciement économique au sens de l'article L. 1233-3 du code du travail sur le poste pourvu par le recrutement ;
4. Le titulaire du contrat n'a pas appartenu à l'effectif de l'entreprise au cours des six derniers mois précédant la date de début du contrat.

Le **décret n° 2011524 du 16 mai 2011** établit une aide financière pour les employeurs qui embauchent des demandeurs d'emploi âgés de quarante-cinq ans et plus en contrat de professionnalisation.

Le montant de l'aide est fixé à 2 000 euros.

> Selon un document de la Cour des comptes publié en 2019[2], « les CDD séniors et les contrats de professionnalisation pour les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans **ne bénéficient qu'à un public très restreint** ». Toutefois, il souligne l'absence d'un suivi statistique et d'une évaluation du CDD seniors pour identifier des ajustements (L'évaluation des dispositifs spécifiques aux travailleurs seniors constitue ainsi une recommandation du rapport).

[1] Mise à la retraite sans condition de l'accord du salarié, normalement requis avant 70 ans.

[2] Cour des comptes (2019), « Référé sur les situations de fins de carrière », juillet.

Le CDI Inclusion

Créé en 2020, ce dispositif permet à des seniors âgés de plus de 57 ans, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, d'être embauchés en CDI par des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) qui pourront disposer d'aides financières publiques. Ce dispositif est dérogatoire, dans ce secteur de l'IAE, où les CDD sont la norme de droit commun (ex. art. L. 5132-5-1 du code du travail pour les ETI). La durée des CDD peut être également exceptionnellement prolongée pour les personnes de plus de 50 ans présentant des difficultés particulières d'insertion dans l'emploi (art. L. 5132-5 du Code du travail).

Aménagements des fins de carrière / Incitations au maintien dans l'emploi

Retraite progressive à partir de 60 ans sans droit opposable

La retraite progressive est un dispositif d'aménagement de fin de carrière permettant aux actifs de percevoir une fraction de leurs pensions de retraite (de base et complémentaire) tout en continuant d'exercer une activité à temps partiel ou réduite (pour les salariés au forfait). Pendant cette période, le salarié continue de cotiser à la retraite. Il est possible de choisir de surcotiser (cotiser à la retraite sur la base d'un salaire à temps complet).

Le droit à la retraite progressive est ouvert sous trois principales conditions : avoir 60 ans, être à temps partiel ou réduit et avoir validé au moins 150 trimestres de cotisation.

Pour bénéficier de la retraite progressive, le salarié doit avoir un contrat de travail à temps partiel en heures ou à temps réduit en jours : dans le privé, il faut travailler à au moins 40 % et au maximum à 80 % ; dans le public, c'est entre 50 % et 90 %. Par exemple, pour une durée de travail de 35 heures par semaine, la durée du travail à temps partiel ouvrant droit à la retraite progressive doit être au moins de 14 heures (40 %) et au plus de 28 heures (80 %).

Pour passer à temps partiel ou réduit, le salarié doit obtenir l'accord de son employeur. Depuis la transposition de l'ANI (art. L 161-22-1-5 du Code de la Sécurité sociale), ce refus est rendu plus difficile (justification nécessaire des conséquences de la réduction du temps de travail sur la continuité de l'activité de l'entreprise et si elles impliquent un recrutement, des difficultés pour y procéder sur le poste concerné).

En plus de son salaire à temps partiel, l'assuré perçoit une part de sa pension. La fraction de pension versée est égale à la différence entre 100 % et la quotité de travail à temps partiel ou réduit, par rapport à la durée du travail à temps complet applicable dans l'entreprise. Ce montant est payé tant que dure le contrat à temps partiel. Par exemple, un salarié travaille 25 heures par semaine dans une entreprise appliquant les 35 heures. Il effectue donc 25/35e

de cette durée soit 71 %. La caisse de retraite paiera mensuellement une retraite égale à 29 % (100-71) du montant entier calculé.

Lors de l'arrêt complet de l'activité professionnelle, la retraite définitive est recalculée en tenant compte de cette période pendant laquelle le salarié a continué de travail à temps partiel.

Temps partiel de fin de carrière

Un accord d'entreprise ou de branche peut fixer les modalités d'instauration du dispositif de « temps partiel aidé », favorisant une activité à temps partiel des salariés concernés (en général à partir de 55 ans), notamment par :

- le maintien de tout ou partie du salaire sur la base d'un temps plein ;
- le maintien des cotisations de retraite sur la base d'un temps plein.

La possibilité de cotiser à temps plein pour un salarié à temps partiel existe aussi hors accord (art. L. 241-3-1 du Code de la Sécurité sociale).

Depuis la loi du 24 octobre 2025, dans le cadre du temps partiel aménagé des salariés en fin de carrière, un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut prévoir la **possibilité d'affecter l'indemnité de départ à la retraite au maintien total ou partiel de la rémunération du salarié en fin de carrière** lorsque celui-ci, à sa demande et en accord avec son employeur, passe à temps partiel ou à temps réduit par rapport à la durée maximale légale ou conventionnelle de travail exprimée en jours.

Si le montant de l'indemnité de départ due au moment où le salarié fait valoir ses droits à retraite est supérieur au montant des sommes affectées à son maintien de rémunération, le reliquat lui est versé (art. L. 1237-9 du Code du travail).

Cumul emploi retraite

Le cumul emploi-retraite permet de continuer à exercer une activité professionnelle après liquidation définitive de la pension de retraite de l'assuré (art. L. 161-22 à 161-22-1-4 du Code de la Sécurité sociale).

Avant 2026, le cumul de la pension de retraite de base avec un revenu d'activité professionnelle pouvait être intégral, sous réserve d'avoir liquidé sa retraite à taux plein (ou d'exercer certaines professions artistiques, de santé, etc.), ou **plafonné**, lorsque ces conditions n'étaient pas remplies. Jusqu'à la fin de l'année 2026, ce plafonnement était défini notamment par le critère de **160 % du Smic ou la moyenne des derniers revenus d'activité (le plus favorable des deux)**.

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2026 réforme ces règles pour les pensions liquidées à compter du 1er janvier 2027 et les organise désormais en trois paliers d'âge :

- avant l'âge d'ouverture des droits à la retraite (AOD, ou l'âge minimum légal), chaque euro de revenu d'activité perçu dans le cadre du cumul réduit la pension de retraite à due concurrence, dès le premier euro ;
- entre l'AOD et l'âge d'annulation de la décote (AAD, soit aujourd'hui 67 ans qui est l'âge du taux plein automatique), un cumul partiel est autorisé avec un plafond annuel de revenus fixé par décret (d'environ 7 000 euros par an) ; au-delà de ce seuil, la pension est écrêtée à hauteur de 50 % de la part des revenus d'activité qui excède le plafond ;
- à partir de l'AAD, le cumul emploi-retraite est libre et sans plafond.

En outre, le droit à acquérir de nouveaux droits à retraite dans le cadre du cumul intégral dépend de la date de liquidation de la première pension et de l'âge de l'assuré : le cumul plafonné n'ouvre aucun droit nouveau à pension ; en revanche, dans le cadre du cumul intégral, les périodes d'activité peuvent donner lieu à l'ouverture de nouveaux droits.

Décote/surcote

Les règles de calcul des pensions de retraite peuvent également inciter (ou contraindre) au prolongement de l'activité professionnelle, qu'il s'agisse des règles d'âges ou de durée d'assurance, mais aussi plus particulièrement des règles de surcote/décote.

La **décote** est une réduction proportionnelle qui est appliquée au montant de la pension de retraite de base versée par l'Assurance retraite lorsque le salarié part à la retraite sans avoir droit à une retraite à taux plein (art. R 351-27 du Code de la Sécurité sociale).

La **surcote** est une majoration proportionnelle du montant de la pension de retraite qui est accordée en cas de départ à la retraite au-delà de l'âge minimum de départ (âge d'ouverture des droits) et en ayant un nombre de trimestres d'assurance retraite supérieur au nombre de trimestres exigé pour avoir droit à une retraite à taux plein (art R. 351-1-4 du Code de la Sécurité sociale).

Gestion de la carrière

Entretien de parcours professionnel

Le dispositif d'entretien professionnel a été réorganisé par la loi du 24 octobre 2025, transposant l'ANI (entrée en vigueur 1er octobre 2026 – art. L. 6315-1 du Code du travail).

L'entretien de parcours professionnel devra désormais être proposé dès la première année de l'embauche du salarié (deux ans auparavant) puis tous les quatre ans avec un état récapitulatif tous les huit ans (six ans auparavant), pouvant donner lieu à une obligation d'abondement du CPF du salarié en cas de manquement de l'employeur. L'objectif est de faire de l'entretien professionnel un véritable outil de gestion de carrière pour le salarié.

Rendez-vous de mi-carrière

Un rendez-vous spécifique doit être organisé dans un délai de deux mois à compter de la visite médicale de mi-carrière (qui se tient dans l'année des 45 ans du salarié), sans aucune condition d'ancienneté dans l'entreprise. Lors de cet entretien de parcours professionnel, doivent être traités, les sujets de l'adaptation ou l'aménagement des missions et du poste de travail ; de la prévention des situations d'usure professionnelle ; les besoins de formation ; les souhaits de mobilité ou de reconversion.

Rendez-vous de dernière partie de carrière pour les seniors

Dès que le salarié va atteindre 60 ans, lors du premier entretien de parcours professionnel intervenant dans les deux ans avant cet anniversaire, sont évoqués, en plus des sujets mentionnés ci-dessus : les conditions de maintien dans l'emploi et les possibilités d'aménagement de fin de carrière, notamment les possibilités de passage à temps partiel ou de retraite progressive.

Mesures fiscales et de cotisations sociales

Taxation des préretraites d'entreprises

Taxe sur les entreprises pratiquant des préretraites « maison » avec rupture de travail. Doublée en 2008, cette taxe représente aujourd'hui 50 % des avantages de préretraite versés (Contribution sur les avantages de préretraites d'entreprise – art. L.137-10 du Code de la Sécurité sociale).

Selon l'enquête Emploi en continu, la Dares[1] indique qu'en 2022, la part des 55-64 ans bénéficiant d'une préretraite est de 0,7 % (moins de 60 000 personnes) – *avec un pic de bénéficiaires à 60 ans*.

[1] Dares (2024), « Les pré-retraites dans l'enquête Emploi depuis 2014 », dossier du Conseil d'orientation des retraites (COR) du 14 mars 2024.

Les effets de la taxation sont multiples :

- certaines entreprises ont réduit le périmètre de leurs préretraites en durcissant les conditions d'accès ;
- on observe un rééquilibrage entre deux modalités de préretraite :
  - les préretraites avec rupture de contrat, qui restent majoritaires ;
  - les préretraites avec simple suspension du contrat de travail, qui sont non taxées et permettent à l'employeur de prévoir des périodes d'emploi pour le préretraité – offrant une certaine flexibilité.

Étude de la Dares (2014) :

« bien que les préretraites d'entreprise soient en contradiction avec l'objectif de politique publique de maintien en emploi des seniors, les entreprises ont le sentiment d'être « vertueuses » en optant pour une solution qui évite de reporter sur les régimes de protection sociale le financement des revenus des seniors[1] ».

Indemnités de rupture conventionnelle et de mise à la retraite

Depuis le 1er septembre 2023, les régimes sociaux des indemnités de rupture conventionnelle et de mise à la retraite ont été harmonisés. Une contribution unique, assise sur les indemnités versées à l'occasion de la rupture conventionnelle, pour leur part exclue de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, est instituée à la charge de l'employeur et au profit de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV).

Le taux de cette contribution unique est fixé à 30 %.

La contribution unique s'est substituée :

- au forfait social de 20 % sur les indemnités de rupture conventionnelle ;
- à la contribution spécifique de 50 % sur les montants des indemnités conventionnelles de mise à la retraite.

[1] Galtier B. et Merlier R. (2014), « Les préretraites d'entreprise. Des usages renouvelés du fait de leur taxation et de la crise économique », *Dares Analyses*, n° 64, août.

Cette mesure vise à dissuader les employeurs d'avoir recours à la rupture conventionnelle dont le coût était plus bas que celui de la mise à la retraite, pour se séparer de leurs salariés « seniors » ainsi qu'à les encourager à maintenir les "seniors" dans l'emploi.

Protection des salariés face à l'usure professionnelle

Le compte professionnel de prévention (C2P) (art. L.461-1 et suivants du Code du travail)

Il permet aux salariés exposés à des facteurs de risques professionnels (postures pénibles, port de charges lourdes, etc.), au-delà des seuils minimums définis, d'acquérir des points pour chaque trimestre d'exposition.

Depuis le 1er septembre 2023, chaque période d'exposition de trois mois à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels donne lieu à l'attribution d'un nombre de points égal au nombre de facteurs de risques professionnels auxquels le salarié est exposé.

Les salariés peuvent ensuite utiliser ces points pour financer :

- des formations ;
- un passage à temps partiel payé à temps plein ;
- ou encore pour bénéficier d'un départ anticipé à la retraite.

Depuis le 16 avril 2023, pour faciliter les changements de carrière, il existe un nouveau cas possible d'utilisation du compte, en permettant au salarié :

- de financer des frais liés à une ou plusieurs actions dans le cadre d'un projet de reconversion professionnelle ;
- et, le cas échéant, de financer sa rémunération pendant un congé de reconversion professionnelle, lorsqu'il suit cette action de formation en tout ou partie durant son temps de travail, en vue d'accéder à un emploi non exposé aux facteurs de risques professionnels.

Le parcours Emploi Santé

Il est destiné à accompagner les personnes rencontrant des difficultés de santé vers un retour à l'emploi durable. Concrètement, ce service permet à ses bénéficiaires de suivre un programme structuré alternant des temps individuels et collectifs, avec un soutien personnalisé intégrant à la fois des aspects médicaux et professionnels. Son objectif est d'aider les participants à surmonter les obstacles et blocages liés à leur état de santé et d'accéder ainsi

plus facilement et plus rapidement au marché du travail grâce à un accompagnement psychosocial et professionnel.

Prévention Usure-Reconversion (PUR)

Le dispositif **Prévention Usure-Reconversion (PUR)** vise à faciliter la reconversion des salariés exposés à certains facteurs de pénibilité, afin de prévenir l'usure professionnelle et de leur permettre d'accéder à un métier moins exposé. Géré par **Transitions Pro**, il permet aux salariés du secteur privé titulaires d'un **Compte professionnel de prévention (C2P)** et disposant d'un nombre suffisant de points de financer tout ou partie d'un parcours de reconversion. Sont concernés les salariés exposés, au-delà de seuils réglementaires, à des facteurs tels que le travail de nuit, le travail répétitif, le travail en équipes alternantes, le bruit, les températures extrêmes ou le travail en milieu hyperbare. Les points C2P peuvent financer une **formation certifiante** vers un nouveau métier, mais aussi un **bilan de compétences** ou une **validation des acquis de l'expérience (VAE)** ; l'accompagnement par un conseiller en évolution professionnelle est obligatoire.

Fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle (FIPU)

Ce fond (qui s'inscrit dans le PTP et prend sa ligne budgétaire) a été créé pour soutenir les actions de prévention destinées à limiter l'exposition des salariés aux risques ergonomiques, notamment les troubles musculo-squelettiques (TMS) liés aux manutentions manuelles, aux postures pénibles ou aux vibrations mécaniques. Le fond peut financer des actions de prévention dans les entreprises, mais également, dans le cadre du PTP, des projets de reconversion de salariés exerçant des métiers particulièrement exposés à l'usure professionnelle. Ce financement complémentaire permet de soutenir des formations visant une mobilité vers des métiers moins pénibles physiquement. Le dispositif constitue ainsi à la fois un outil de prévention et une réponse curative pour des salariés, notamment seniors, risquant une inaptitude ou des arrêts de travail répétés.

Indemnisation chômage

Règles d'indemnisation spécifiques pour les allocataires seniors[1]

- Pour bénéficier du versement des allocations, la période de référence affiliation est de **36 mois** à partir de 55 ans (*vs* 24 mois pour les autres allocataires).

[1] Nouvelle convention d'assurance chômage du 15 novembre 2024 qui tient compte de la réforme des retraites de 2023. Entrée en vigueur de la majorité de ces évolutions réglementaires le 1er avril 2025.

- Les personnes de 55 ans et plus sont exemptées de la dégressivité de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE).
- À partir de 55 ans, la **durée maximale des allocations** peut atteindre 22,5 mois ; à partir de 57 ans, elle est de 27 mois maximum (vs 18 mois pour les moins de 55 ans). Peut s'ajouter à cela, un complément de fin de droits en cas de conjoncture défavorable[1].
- Les allocataires de 55 ans et plus peuvent bénéficier :
  - d'un allongement de leurs droits de 137 jours, s'ils suivent une formation qualifiante inscrite au contrat d'engagement et d'une durée de six mois ou plus et indemnisée au titre de l'ARE ou de l'AREF qui n'est pas achevée au moment de la fin de leurs droits. Si la durée de la formation dépasse la durée maximale de leurs droits, ils peuvent faire une demande de rémunération de fin de formation (RFF) ;
  - d'un complément de fin de droits en cas de conjoncture défavorable.
- Pour les salariés de plus de 55 ans, la durée maximale d'indemnisation à la suite d'une rupture conventionnelle individuelle (RCI) est de 20,5 mois. Les seniors peuvent toutefois demander une prolongation de leur indemnisation, appréciée au cas par cas par France Travail[2].
- Il est possible, sous conditions, de continuer à percevoir l'ARE, au-delà de la période initiale de droits, pour les personnes ayant atteint l'âge minimum légal de la retraite mais n'ayant pas cotisé le nombre de trimestres suffisant pour atteindre le taux plein.

Un demandeur d'emploi de plus de 50 ans peut choisir l'allocation de solidarité spécifique (ASS) plutôt que l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) si elle lui est plus favorable. Le versement de l'ARE ou de l'ASS peut, sous certaines conditions, être maintenu ou cumulé avec certaines pensions de vieillesse ou pensions militaires ; ces règles varient selon la nature de la pension, l'âge de l'intéressé et sa situation au regard des droits à retraite.

[1] Pour les allocataires dont la fin de contrat de travail (ou la date d'engagement de la procédure de licenciement) intervient à compter du 1er février 2023, la durée d'indemnisation est réduite de 25 %. Cela correspond à l'application d'un coefficient de réduction de la durée d'indemnisation égal à 0,75. Ce complément est égal à la différence entre la durée d'indemnisation sans application du coefficient 0.75 (réduite de 25 %) et la durée d'indemnisation après application du coefficient de 0.75.

[2] Projet de loi, adopté sans modification, par l'Assemblée nationale, en deuxième lecture, portant transposition de l'avenant n° 3 du 25 février 2026 au protocole d'accord du 10 novembre 2023 relatif à l'assurance chômage le 2 juin 2026, T.A. n° 296.

Dialogue social – obligation de négociation collective au sein des branches et des entreprises sur l'emploi des seniors

Une obligation de négocier dans les entreprises sur l'emploi des seniors avait été instaurée en 2003, renforcée en 2008, avec la création d'une sanction financière en cas d'absence d'accord ou de plan d'actions puis la création du contrat de génération en 2013. En 2017, l'obligation de négocier a été remplacée par la possibilité facultative, dans le cadre de la négociation sur la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) de traiter de « l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés ».

La loi du 24 octobre 2025, instaure une nouvelle obligation de négocier dans les branches et dans les entreprises :

- obligation de négociation au titre de « l'emploi » et du « travail des salariés expérimentés en considération de leur âge » au sein des branches professionnelles, tous les 4 ans ;
- Cette négociation devient également obligatoire dans les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés (art. L. 2242-2-1 du Code du travail) ;
- Dans les entreprises de moins de 300 salariés, un plan d'action type relatif au travail des seniors peut être mis en œuvre.

Ces négociations doivent porter notamment sur l'aménagement des fins de carrière, le maintien dans l'emploi, dont le temps partiel apparaît comme un élément essentiel.

Formation, accompagnement des transitions et mobilités professionnelles

Il n'existe pas de dispositif de formation construit spécifiquement pour les seniors. Ils peuvent quand même recourir à ceux mentionnés ci-dessous (au même titre que les autres catégories d'âge). Certaines régions intègrent des spécificités pour les seniors.

Les formations avant embauche en modalité Afest (action de formation en situation de travail)

La Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) désigne une aide financière de France Travail à destination des employeurs proposant une formation préalable à l'embauche. Elle a pour but de permettre d'acquérir les compétences requises pour occuper le poste correspondant à l'offre d'emploi déposée par la future entreprise auprès de France Travail.

Un opérateur de compétences (Opco), une mission locale, Cap emploi ou l'Apec, peut être à l'initiative de la mise en place d'une POE lorsque celui-ci détecte un besoin de formation préalable au recrutement.

La POE s'adresse à toutes personnes inscrites à France Travail ayant reçu une proposition d'emploi avec un contrat de quatre ou six mois minimum requérant une formation en interne ou externe pour adapter ses besoins. Et aux employeurs du secteur privé ou du secteur public qui ont déposé une offre d'emploi ou exprimé leurs besoins auprès de France Travail.

La Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) dure 450 heures maximum et jusqu'à 600 heures pour certains publics. La formation peut se dérouler à temps plein ou temps partiel dans l'entreprise ou par un organisme de formation ou les deux.

La POE peut être mise en place pour une formation pré-qualifiante précédant un contrat de professionnalisation ou d'apprentissage minimale de six mois.

La Valorisation des acquis de l'expérience (VAE)

Ce dispositif permet, quel que soit le niveau d'étude ou le parcours professionnel, d'obtenir une certification (diplôme, titre ou certificat de qualification) à travers la reconnaissance des compétences acquises au cours de l'expérience professionnelle, personnelle ou bénévole.

La certification obtenue par la VAE est identique à celle délivrée par la voie de la formation classique. Il peut s'agir d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat de qualification professionnelle inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Le bilan de compétences

Le bilan de compétences permet à son bénéficiaire d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations, en vue de définir un projet professionnel ou de formation. Il est susceptible de précéder une action de formation.

Le congé de mobilité

Dispositif d'accompagnement au reclassement des salariés sur un nouveau poste, permettant l'alternance d'actions de formation et de périodes de travail (au sein ou en dehors de l'entreprise). Le contrat de travail du salarié est rompu à la fin du congé. Si le salarié n'a pas retrouvé d'emploi, il peut prétendre à l'ARE.

Le congé de reclassement

Dispositif d'accompagnement au reclassement des salariés d'une durée de quatre et douze mois. Il prévoit un entretien d'évaluation et d'orientation suivi de mesures d'accompagnement individualisées et d'actions de formation ou de VAE.

Le Plan développement des compétences (PDC)

Le Plan de développement des compétences permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de l'employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation.

Document rassemblant l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur (obligatoires dans le cadre des fonctions du salarié et facultatives pour les évolutions professionnelles potentielles).

Le contrat de sécurisation professionnelle (CSP)

Dispositif d'accompagnement d'une durée de douze mois comprenant un pré-bilan d'évaluation des compétences et d'orientation professionnelle et des mesures d'accompagnement individualisées.

Le Conseil en évolution professionnelle (CEP)

Le CEP est un service public d'accompagnement à l'évolution professionnelle à deux niveaux : accueil individualisé : analyse situationnelle, identifications des ressources, etc. ; accompagnement personnalisé : caractérisation des besoins et accompagnement dans la formalisation et la mise en œuvre du projet.

Le Compte personnel de formation (CPF)

Dispositif d'acquisition de droits à la formation mobilisables tout au long de la vie professionnelle de l'ensemble des actifs. Leur compte est alimenté de 500 euros par année de travail jusqu'à 5 000 euros maximum (800 euros, jusque 8 000 euros pour les salariés non qualifiés).

Selon la Caisse des dépôts et consignations, 11,5 millions de CPF ont été ouverts par des personnes de 50 ans et plus, soit près d'un tiers des 36,3 millions de comptes privés alimentés au moins une fois.

L'employeur du salarié (mais aussi d'autres financeurs tiers comme les branches professionnelles, les opérateurs de compétences, France Travail ou les Régions) peut compléter les droits inscrits sur le compte pour assurer le financement de cette formation.

S'il le souhaite, le financeur tiers peut alors cibler l'usage de son financement complémentaire et volontaire sur une ou plusieurs certifications, déterminer un délai de souscription à la formation ou ajouter des conditions comme par exemple, le remboursement partiel en cas de non-utilisation ou d'abandon.

Abondement spécifique pour les seniors dans certaines régions

Grand Est[1]

La Région Grand Est a signé une convention d'abondement au CPF avec la Caisse des Dépôts, et dédie ainsi une enveloppe de 500 000 euros pour compléter la prise en charge de formation des demandeurs d'emploi de plus de 55 ans spécifiquement.

Pays de la Loire [2]

La Région des Pays de la Loire lance le dispositif "Visa Métiers + Jeunes et Seniors" pour accompagner les parcours de formation des demandeurs d'emploi de moins de 26 ans et de 50 ans ou plus, en complétant financièrement leur Compte personnel de formation (CPF).

Le projet de transition professionnelle (PTP ou CPF de transition professionnelle)

Il permet à un salarié de financer une formation certifiante dans le cadre d'un projet de reconversion ou de changement de métier. Le dispositif s'adresse aux salariés du secteur privé souhaitant évoluer vers une autre profession, y compris lorsque leur métier est devenu difficile à exercer en raison de contraintes physiques ou de l'usure professionnelle. Pendant la durée de la formation, le contrat de travail est suspendu mais la rémunération est maintenue, totalement ou partiellement selon le niveau de salaire et la durée du parcours. Le projet est instruit et financé par les associations Transitions Pro. Le recours à un conseiller en évolution professionnelle (CEP) n'est pas obligatoire, mais il est fortement recommandé afin de sécuriser le projet de reconversion et de construire un parcours adapté. Le PTP peut ainsi constituer un levier important pour les salariés seniors souhaitant se réorienter vers un emploi plus soutenable en fin de carrière.

La démission-reconversion

Dispositif permettant l'accès à l'allocation chômage en cas de démission pour les salariés souhaitant se reconvertir (reconversion nécessitant le suivi d'une formation) ou créer une

[1] Donas C. (2025), « Grand Est : une première convention pour abonder le CPF des chômeurs seniors », Centre Inffo, article du 24 juillet.

[2] De Condinguy C. M. (2032), « La région des Pays de la Loire abonde le CPF des demandeurs d'emploi », Centre Inffo, article du 20 avril.

entreprise. Il s'adresse aux salariés justifiant d'au moins 1 300 jours travaillés au cours des 60 derniers mois, soit environ cinq ans d'activité continue, et souhaitant suivre une formation, créer ou reprendre une entreprise. Avant toute démission, le salarié doit obligatoirement solliciter un conseil en évolution professionnelle (CEP), puis faire valider son projet par la commission paritaire compétente, généralement portée par Transitions Pro.

La création et/ou reprise d'entreprise (ACRE)

L'ACRE – aide à la création ou à la reprise d'entreprise – permet aux personnes qui créent ou reprennent une entreprise de bénéficier d'une exonération partielle de cotisations sociales pendant douze mois au démarrage de leur activité. Depuis le 1er janvier 2026, l'aide n'est plus automatique : elle doit être demandée auprès de l'Urssaf dans les 60 jours suivant la création ou la reprise de l'entreprise, et le bénéficiaire ne doit pas avoir déjà profité de l'Acre au cours des trois années précédentes.

Ce dispositif n'est pas spécifiquement destiné aux seniors, mais il peut soutenir ceux qui souhaitent se reconvertir par l'entrepreneuriat, notamment après une rupture de parcours, une démission-reconversion ou une sortie d'un métier devenu difficile à exercer. En réduisant le coût social du démarrage d'activité, l'Acre peut sécuriser les premiers mois d'un projet de création ou de reprise d'entreprise et contribuer à maintenir des seniors en emploi sous une autre forme.

La période de reconversion[1]

La loi institue une période de reconversion professionnelle, accessible à tout salarié souhaitant bénéficier d'une mobilité professionnelle interne ou externe à l'entreprise. Ce dispositif remplace l'action de reconversion ou de promotion par l'alternance (Pro-A) et le dispositif Transitions collectives et pourra être mise en œuvre au sein de l'entreprise d'origine ou, de manière plus novatrice, dans une entreprise d'accueil. Cette possibilité de mobilité externe sécurisée en constitue l'un des apports majeurs : pour la première fois, un salarié pourra conclure un contrat de travail et se former à un nouveau métier dans une autre entreprise tout en conservant un lien juridique avec son employeur initial (suspension du contrat de travail sans transfert de responsabilité). L'entreprise d'accueil bénéficie de la présence et des compétences du salarié en reconversion, l'entreprise d'origine en supporte seule le coût juridique, administratif et social.

Son objet est l'acquisition d'une certification enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles, d'un ou de plusieurs blocs de compétences, ou d'un certificat de qualification professionnelle de branche ou interbranche, ou du certificat « Clea ». Dans ce cadre, le salarié bénéficie d'actions de formation, dont la durée est comprise entre 150 heures

[1] Entre en vigueur le 1er janvier 2026.

et 450 heures, réparties sur une période ne pouvant excéder douze mois (sauf pour le certificat « Clea »). Il peut bénéficier de l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice en entreprise d'une ou de plusieurs activités professionnelles en relation avec les qualifications recherchées, ainsi que d'actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience. Un accord d'entreprise ou de branche, peut prévoir des durées de formation et une période de réalisation plus longues, dans la limite de 2 100 heures de formation sur une période ne pouvant excéder trente-six mois. Il peut aussi préciser les certifications permettant de bénéficier de la période de reconversion et les salariés prioritaires.

Période de reconversion interne

La période de reconversion peut se dérouler dans l'entreprise employant le salarié, ou dans une autre entreprise.

Lorsque le salarié bénéficie d'une période de reconversion interne à l'entreprise, le contrat de travail est maintenu et le salarié perçoit sa rémunération sans modification.

Période de reconversion externe

Lorsque le salarié bénéficie d'une période de reconversion externe à l'entreprise, son contrat de travail est suspendu. Il conclut avec l'autre entreprise un contrat à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée d'au moins six mois, qui doit prévoir une période d'essai.

Au terme de la période d'essai, le salarié et l'employeur de l'entreprise d'accueil peuvent décider de poursuivre leurs relations contractuelles. Le contrat de travail avec l'entreprise d'origine est alors rompu selon les modalités applicables à la rupture conventionnelle, ou d'un commun accord s'agissant d'un contrat de travail est à durée déterminée.

Si l'une ou les deux parties ne souhaitent pas poursuivre leurs relations contractuelles, le salarié retourne dans son entreprise d'origine. Il retrouve alors son poste initial ou un poste équivalent, avec une rémunération au moins équivalente. S'il refuse cette réintégration, le contrat de travail est considéré comme rompu d'un commun accord.

La période de reconversion externe doit être prévue par un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou de rupture conventionnelle collective. La loi aménage les conditions de conclusion de ces accords, et autorise l'employeur dans certains cas dépendant de l'effectif de l'entreprise à procéder par décision unilatérale.

La loi confie aux Opco la mission de financer la période de reconversion à travers une nouvelle section financière créée aux côtés de celles dédiées à l'alternance et au PDC. Pour compléter le financement, la loi autorise la mobilisation du CPF.

Quelques exemples d'initiatives de l'État, des Régions et de ses opérateurs pour former et accompagner les reconversions des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus

Dispositif Atout Senior à destination des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus en reconversion professionnelle[1]

Ce programme d'abord lancé en Île-de-France en septembre 2024, en partenariat avec l'Apec et Ifocop (OF). Celui-ci consiste à proposer des **formations certifiantes** dans des secteurs porteurs, suivies d'une expérience en entreprise. Concrètement, pendant quatre mois, les participants suivent une formation certifiante de 560 heures dans divers secteurs en tension (comptabilité, ressources humaines, logistique, commerce, hôtellerie-restauration, etc.) puis intègrent une entreprise pour une immersion de 602 heures.

L'objectif était de **former 1 000 seniors d'ici fin 2025 et atteindre un taux de retour à l'emploi de 80 %**.

Programme Talent Seniors

Au-delà de son investissement dans le programme Atout Seniors en partenariat avec France Travail et Ifocop, l'Apec a expérimenté en 2019 et développé en 2023 le programme **Talent Seniors**.

Ce programme consiste en une action de parrainage entre des cadres demandeurs d'emploi seniors accompagnés par l'Apec et des chefs d'entreprises, cadres dirigeants, décideurs, élus, etc. pendant une durée de douze mois pour développer / affiner un projet professionnel et étoffer le réseau professionnel des demandeurs d'emploi.

> « Les premières expérimentations ont montré des résultats très encourageants avec près de 65 % des cadres seniors ayant retrouvé une activité (CDI, CDD, création d'activité, formation), à l'issue de l'accompagnement, dont 48 % un CDI[2]. »

L'Apec lance par ailleurs **diverses campagnes de sensibilisation** pour déconstruire les stéréotypes d'âge.

[1] Ifocop (s.d.), « Ouvrez vos portes aux 50+ en reconversion en soutenant l'initiative Atout Senior ! », page Web.

[2] Apec et France Travail (2026), *Portrait statistique des demandeurs d'emploi cadre seniors*, janvier.

ANNEXE 5

FOCUS SUR DEUX DISPOSITIFS : L'USAGE DU PROJET DE TRANSITION PROFESSIONNELLE ET DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION PAR LES SENIORS

Le cas du Projet de transition professionnelle (PTP) en Nouvelle-Aquitaine et en Île-de-France

En lien avec les réformes des retraites et les inquiétudes des plus de 50 ans à se maintenir en emploi, l'usage du dispositif de Projet de Transition Professionnelle (PTP) évolue sensiblement. En Nouvelle-Aquitaine, la moyenne d'âge des bénéficiaires est passée de 38,1 ans en 2021 à 38,8 ans en 2022 et 39,5 ans en 2023[1]. La même tendance s'observe en Île-de-France, où la moyenne d'âge des bénéficiaires du PTP s'établit également à **39 ans** sur la période 2023-2025. Concernant les dossiers émanant de salariés de 50 ans et plus, en Nouvelle-Aquitaine leur nombre a augmenté de 2 points en un an, passant de 268 dossiers en 2022 à 300 en 2023, soit 14 % des quelque 2 200 demandes reçues par Transitions Pro. En Île-de-France, ce même seuil de **14 % de l'ensemble des dossiers PTP** est atteint, représentant **3 200 dossiers présentés en commission entre 2023 et 2025**. La cohorte des seniors envisageant une reconversion professionnelle continue ainsi d'augmenter chaque année, dans les deux régions comme au niveau national.

Les mobilités, lorsqu'elles existent, peuvent être subies ou choisies. En Nouvelle-Aquitaine, 24 % des seniors de plus de 50 ans ayant déposé un dossier PTP en 2023 bénéficiaient d'une RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé), contre 13 % sur l'ensemble des

[1] https://www.transitionspro-na.fr/wp-content/uploads/sites/8/2024/03/CP-Transitions-Pro-emploi-des-seniors.pdf

demandes PTP[1] – signe que la dégradation de la santé et des conditions de travail constitue un facteur majeur de reconversion contrainte.

Cette réalité se retrouve dans les motivations remontées par AT Pro IDF : parmi les spécificités des seniors, les **problématiques liées à la santé et la dégradation des conditions de travail** figurent en tête. C'est précisément pour répondre à ces situations que le Fonds FIPU (Fonds d'Investissement dans la Prévention de l'Usure Professionnelle) a été déployé comme outil complémentaire au PTP, ciblant les sorties de métiers pénibles. Sa moyenne d'âge des bénéficiaires est de 40 ans, témoignant d'un usage préventif et curatif tourné vers les seniors à risque d'inaptitude.

Cependant, des projets pleinement choisis existent également. Le métier d'**aide-soignant** occupe la première place des reconversions les plus prisées, en dépit des contraintes et difficultés du secteur – tendance que l'on retrouve tant en Nouvelle-Aquitaine qu'en Île-de-France, où les formations visées sont en premier lieu l'aide-soignant, l'auxiliariat de vie, l'infirmier et le titre professionnel de secrétaire.

Sur la période 2023-2025 (AT Pro IDF)[2] :

- Le **pic de recours** se situe sur la tranche **50-54 ans**, suivi des 55-59 ans puis des 60 ans et plus.
- Les seniors sont **moins diplômés** que les autres publics : majoritairement de niveau 3 ou infra 3 (contre niveau Bac pour l'ensemble des bénéficiaires PTP).
- **32 % travaillaient dans le secteur de la santé et de l'action sociale** avant leur entrée en formation (contre 23 % pour l'ensemble des bénéficiaires).
- Les **principaux secteurs de provenance** sont : santé, activités de services administratifs, commerce, transport, hébergement-restauration.
- Les **métiers d'arrivée** visés sont : santé/travail social, secrétariat, accueil/tourisme, ressources humaines.
- Les seniors déposent un dossier PTP après avoir passé **en moyenne cinq ans dans leur entreprise** – 20 points de plus que les plus jeunes (qui changent en moyenne après deux ans).

[1] *Ibid.*

[2] Cf. auditions.

Les données AT Pro IDF montrent des résultats pour les seniors, même si la concrétisation de la reconversion prend plus de temps :

- **89 %** des seniors obtiennent le diplôme visé.
- **53 %** accèdent à un niveau de qualification supérieur à celui détenu initialement.
- **six mois après la formation**, 85 % ont réalisé leur projet ou sont dans un projet avancé – mais parmi eux, seuls **46 %** ont officiellement concrétisé leur reconversion (contre 64 % pour les moins de 30 ans au niveau national).
- À **douze mois**, le taux de réussite progresse de 10 points supplémentaires, confirmant que **la reconversion des seniors se matérialise sur un temps plus long**.
- Le taux d'abandon en formation est supérieur de **3,5 points** par rapport aux moins de 50 ans.
- Parmi les reconversions réussies à six mois : **72 %** rejoignent une entreprise privée, **19 %** une collectivité territoriale.

Ces données invitent à adapter les modalités d'accompagnement post-formation pour les seniors, notamment en matière de **retour à l'emploi** : AT Pro IDF souligne qu'un sénior se fait très peu accompagner dans sa recherche d'emploi après la formation, et que des **croyances limitantes** (sur leur employabilité) constituent un frein supplémentaire à lever.

Le cas du Compte personnel de formation (CPF) : les seniors et la formation financée via le CPF

Selon la Caisse des dépôts et consignations, les plus de 50 ans représentent 18 % des stagiaires ayant mobilisé leur CPF en 2025. Le profil de ces « stagiaires seniors » diffère en partie de celui des plus jeunes : on y trouve davantage de cadres (29 %, contre 19 % parmi les moins de 50 ans), tandis que la part des demandeurs d'emploi y est légèrement plus faible (30 % contre 42 %). Le recours au CPF diminue ensuite progressivement avec l'âge, avec une baisse marquée à partir de 63 ans, avant l'extinction des droits à 67 ans.

Les seniors mobilisent davantage leur CPF pour des formations certifiantes courtes inscrites au Répertoire spécifique (RS) : celles-ci représentent 59 % de leurs formations en 2025, contre 40 % pour les moins de 50 ans. À l'inverse, ils recourent nettement moins souvent au permis de conduire B, qui demeure toutefois la première certification suivie, mais dans une proportion bien moindre (9 % des formations des 50 ans et plus, contre 27 % chez les moins de 50 ans). Parmi les autres formations fréquemment suivies figurent également la communication en anglais professionnel, l'habilitation pour la conduite de certains véhicules affectés aux transports de marchandises, le TOEIC et les bilans de compétences. Les domaines les plus fréquents chez

les seniors sont le transport-logistique, les langues, l'informatique, les formations liées à l'orientation et à l'insertion professionnelle, ainsi que la sécurité des biens et des personnes.

Les formations suivies par les seniors sont aussi un peu plus coûteuses, plus souvent à distance, mais pas plus longues. Leurs formations présentent aussi quelques spécificités d'accès et de financement. Elles sont plus souvent réalisées entièrement à distance (35 %, soit 6 points de plus que chez les moins de 50 ans), pour une durée moyenne proche de celle observée dans le reste de la population (78 heures en 2025). En revanche, leur coût moyen, y compris le coût horaire, est plus élevé quel que soit le type de formation.

Enfin, leur mobilisation du CPF repose davantage sur un financement public mutualisé et moins sur un effort financier individuel. Les seniors apparaissent moins souvent confrontés à un reste à charge : seuls 9 % d'entre eux sont concernés, contre 16 % des moins de 50 ans, et la part financée directement par le titulaire est plus faible (4,8 % contre 7,7 %). Leurs dossiers sont principalement financés par leurs droits CPF, via le fonds France Compétences qui prend en charge 92 % du coût pédagogique en 2025.

Parcours des seniors et des stagiaires, douze mois après la clôture de leur formation CPF[1]

Parmi les personnes déjà salariées au moment de la formation, **80 % des 50 ans et plus** sont encore présents dans la DSN douze mois après, contre **85 % des moins de 50 ans**. Le maintien en emploi salarié est donc élevé dans les deux groupes, mais les mobilités qui l'accompagnent diffèrent sensiblement : seulement **15 % des seniors salariés intègrent une nouvelle entreprise** dans l'année suivant leur formation, contre **29 % des moins de 50 ans**.

L'écart est également sensible sur le changement de secteur d'activité (nouvelle NAF) : **55 % des seniors** ayant intégré une nouvelle entreprise contre **66 % des moins de 50 ans**, et sur les évolutions de CSP : **36 % contre 42 %**.

L'analyse par tranches d'âge fines révèle une **rupture nette à partir de 60 ans**.

[1] Données Caisse des dépôts et consignations. Précautions : les données mobilisées pour mesurer les mobilités professionnelles post-formation reposent sur la Déclaration sociale nominative (DSN), qui permet d'identifier une situation d'emploi salarié un an après la fin de la formation, et de repérer d'éventuelles évolutions via des informations sur l'employeur ou la catégorie socioprofessionnelle (CSP) déclarée. Ces données demeurent cependant *partielles* : les personnes absentes de la DSN à douze mois peuvent se trouver dans des situations très diverses – inactivité, liquidation des droits à la retraite, exercice d'une activité indépendante, ou émigration. Par ailleurs, *aucun lien de causalité ne peut être établi* entre la formation suivie et l'évolution professionnelle constatée. Ces données fournissent des *indices*, non des preuves de l'impact de la formation.

Les **50-54 ans** se comportent de manière relativement proche des actifs plus jeunes : retour en emploi salarié plus fréquent, maintien élevé dans la DSN, et mobilité vers une nouvelle entreprise la plus forte des trois sous-groupes seniors (17 %). Les **55-59 ans** occupent une position intermédiaire, avec une mobilité externe particulièrement faible (13 % vers une nouvelle entreprise) et un usage du CPF davantage tourné vers le maintien ou l'adaptation. Les **60 ans et plus** se distinguent très fortement : parmi ceux qui étaient inscrits à France Travail avant la formation, seuls **13 % réapparaissent dans la DSN** douze mois après (contre 43 % pour les 50-54 ans). Parmi ceux qui étaient déjà salariés, le taux de maintien dans la DSN chute à **48 %** – contre 91 % pour les 50-54 ans et 85 % pour les 55-59 ans. Lorsque les 60 ans et plus retrouvent un emploi salarié, ils sont plus souvent en CDD, ce qui suggère des reprises d'emploi plus précaires ou transitoires.

Cette absence de la DSN à douze mois ne signifie pas nécessairement absence d'activité, mais traduit pour une large part une **sortie progressive du salariat**, vers la retraite, le statut d'indépendant ou l'inactivité.

Pour les seniors, le CPF semble davantage relever d'une **logique de sécurisation professionnelle** que de reconversion. Les formations mobilisées renvoient fréquemment à des certifications opérationnelles et courtes (habilitations, permis de conduire, VAE, bilan de compétences), davantage orientées vers le maintien dans l'emploi ou la reconnaissance de compétences existantes que vers de longues reconversions généralistes. À mesure que l'âge avance, les certifications se resserrent autour de métiers très ciblés – transport, sécurité, aide à la personne – confirmant que **le CPF des seniors sert moins à de grandes transitions professionnelles qu'à sécuriser ou consolider un positionnement sur le marché du travail**.

ANNEXE 6

COMPARAISON DU SYSTÈME DE FORMATION FRANÇAIS ET DANOIS

La France et le Danemark partagent une même ambition : faire de la formation continue un levier d'employabilité, d'adaptation des compétences et de sécurisation des parcours professionnels. Mais les deux pays diffèrent dans la manière d'organiser cette formation, de l'articuler au marché du travail et d'en soutenir l'usage par les actifs, y compris les plus âgés.

Au Danemark, la formation continue est étroitement intégrée/articulée au fonctionnement du marché du travail. Elle constitue un pilier de la flexicurité et des politiques actives de l'emploi. Les partenaires sociaux y jouent un rôle central : ils participent directement à la définition des contenus, notamment à travers les programmes AMU[1], qui forment la principale composante du système. Par ses formations courtes, modulaires, l'AMU illustre un modèle souple, réactif et fortement connecté aux besoins des entreprises, des secteurs et des territoires. Son financement repose sur une combinaison de **subventions publiques aux établissements**, de **participation financière des usagers** dans de nombreux cas, et d'un mécanisme de compensation du revenu ou du coût salarial pendant la formation.

Le système est donc construit pour accompagner les mobilités professionnelles, les reconversions et l'ajustement rapide des compétences.

En France, même si le système français s'est recentré sur l'accompagnement des transitions, la formation continue relève davantage d'un droit individuel. La formation professionnelle des adultes s'est historiquement construite moins comme une politique de l'emploi que comme

[1] L'AMU (*Arbejdsmarkedsuddannelser*) désigne un système de formation pour l'emploi au Danemark. Il s'agit d'un grand ensemble de formations professionnelles continues courtes, conçues avant tout pour répondre à des besoins concrets de compétences sur le marché du travail. Elles s'adressent principalement aux travailleurs peu ou moyennement qualifiés ainsi qu'aux demandeurs d'emploi. Ces formations certifiantes s'adaptent très régulièrement au marché du travail.

un **droit à la formation**, renforcé à partir de 1971 avec l'obligation faite aux entreprises de consacrer une part de leur masse salariale à la formation. La réforme de 2018 prolonge cette logique en renforçant les droits des individus à choisir leur parcours professionnel tout au long de la vie et ouvrant davantage la formation à des modalités plus souples et individualisées, y compris la formation en situation de travail. Toutefois, malgré ces évolutions, le système français demeure plus segmenté institutionnellement, avec des frontières persistantes entre éducation, apprentissage, enseignement supérieur et formation continue.

La principale différence tient donc moins aux objectifs affichés qu'à l'architecture du système. Le modèle danois apparaît plus coordonné avec le marché du travail, plus négocié collectivement et plus agile dans l'adaptation des contenus ; le modèle français est davantage structuré par des droits, des réformes successives et une pluralité d'acteurs et de dispositifs, avec une cohérence d'ensemble plus difficile à construire. Le **Danemark organise la formation continue comme un rouage ordinaire du marché du travail et des mobilités professionnelles, tandis que la France la structure davantage comme un droit et un ensemble de dispositifs encore partiellement cloisonnés**.

Ces différences aident à comprendre pourquoi le Danemark apparaît comme un pays historiquement très utilisateur de la formation des adultes, à tous les âges, même si la participation a reculé depuis 2010 sous l'effet de restrictions budgétaires et de réformes moins favorables.

ANNEXE 7

SYNTHÈSE DU QUESTIONNAIRE AUPRÈS DES OPÉRATEURS DE COMPÉTENCES (OPCO)

La prise en compte de l'allongement des carrières par les branches et par les acteurs qui les accompagnent, en particulier les Opco, semble entrer dans une phase de structuration plus affirmée. Le sujet n'est plus seulement appréhendé sous l'angle de l'âge légal ou des fins de carrière : il tend à être envisagé de manière plus large, à travers une définition plus fonctionnelle des salariés expérimentés, fondée sur l'expertise, les savoir-faire détenus et la capacité de transmission. Cette évolution traduit un déplacement du regard : l'enjeu n'est plus seulement de gérer une population vieillissante, mais d'anticiper les effets de l'allongement des carrières sur les parcours professionnels, l'usure au travail, les besoins de mobilité et la transmission des compétences.

Cette montée en puissance se traduit par une mobilisation plus diversifiée des outils de branche et des Opco. Les accords de branche, les travaux des observatoires des métiers, les diagnostics prospectifs sur les besoins de recrutement à venir, l'appui à la mise en œuvre des obligations légales de négociation et formation et l'accompagnement des entreprises en matière de GEPP apparaissent comme des leviers de plus en plus centraux.

Les réponses recueillies suggèrent ainsi un passage progressif d'interventions ponctuelles (demandes de financement) à des démarches plus intégrées, articulant politique de branche, ingénierie RH et offre de formation. La formation s'inscrit davantage dans une approche combinée de maintien en emploi, d'anticipation des secondes parties de carrière et d'adaptation des parcours aux transformations sectorielles.

Cette évolution reste toutefois inégale selon les secteurs. Le questionnaire souligne en effet des trajectoires très différenciées entre branches, certaines étant encore portées par une

main-d'œuvre relativement jeune, tandis que d'autres sont déjà confrontées à des carrières longues, à une forte proportion de seniors et à des métiers marqués par la pénibilité. Dans ce contexte, les branches les plus exposées semblent aussi les plus actives. Les difficultés de quantification des besoins, le caractère encore partiel du repérage des freins, ainsi que la faible coordination entre certains leviers montrent néanmoins que cette prise en compte demeure en construction. L'enjeu, pour les années à venir, paraît donc être celui d'une intensification et d'un meilleur ciblage des actions, dans le prolongement des réflexions engagées autour de la transposition de l'Accord national interprofessionnel de 2025 et de la mise en place de la période de reconversion.

ANNEXE 8

PROFILS D'ENTREPRISES SELON LEURS PRATIQUES DE FORMATION DES SENIORS : MÉTHODE ET RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE L'ENQUÊTE EFE 2020

Principaux enseignements

- Globalement, l'exploitation de l'enquête formation employeur (EFE) confirme que les seniors accèdent moins que les autres à la formation et que le taux d'accès est fortement corrélé avec la taille de l'entreprise (avec une « double peine » dans les TPE, entreprises qui forment le moins et où les seniors sont les plus nombreux).
- **L'analyse par cluster fait apparaitre trois catégories d'entreprises** : celles avec peu de seniors, peu formés ; celles avec peu de seniors mais beaucoup formés ; celles avec beaucoup de seniors peu formés.
- **Dans les entreprises très formatrices, les seniors bénéficient de l'effort global de formation.**
- L'appartenance à ces différents clusters est fortement corrélée à la taille de l'entreprise, moins au secteur, et beaucoup au niveau d'inégalité d'accès à la formation entre CSP : **la sous-formation des seniors n'est généralement pas un phénomène isolé, mais s'inscrit dans des politiques de formation globalement inégalitaires**.

- Le non-recours aux acteurs de la formation (en particulier les Opco) est plus important dans les entreprises qui forment peu, bien que l'offre soit présente.
- Des constats spécifiques aux entreprises du cluster 3 (celles avec beaucoup de seniors peu formés) peuvent être tirés. Ce cluster regroupe notamment les entreprises qui ont le plus de mal à identifier leurs besoins de formation et qui dispensent peu d'autres types de formation que les cours et les stages, alors que certaines d'entre elles pourraient mieux correspondre aux besoins des seniors.

Aujourd'hui, les seniors sont peu formés et quand ils le sont plus, c'est dans des entreprises où ils sont peu nombreux et où ils « profitent » d'un effort de formation global.

1. Constats agrégés : accès à la formation des seniors dans les entreprises françaises en 2020

L'analyse s'appuie sur l'Enquête Formation Employeur (EFE 2020), conduite conjointement par la Dares, le Céreq et France Compétences dans le cadre du dispositif européen CVTS (Continuing Vocational Training Survey). Cette enquête, réalisée au niveau de l'établissement employeur, couvre l'ensemble des entreprises d'au moins 10 salariés dans la version européenne CVTS et dès 1 salarié dans la version française. Elle renseigne de façon détaillée les pratiques de formation professionnelle continue, les dépenses associées, les obstacles rencontrés et les relations avec les acteurs de la formation.

En 2020, les salariés de 55 ans et plus représentaient 17 % des effectifs de l'ensemble des entreprises privées, contre 10 % pour les moins de 25 ans et 73 % pour les 25-54 ans. Ils étaient particulièrement présents dans les très petites entreprises (TPE), où ils constituaient 21 % des effectifs. Leur taux d'accès à la formation[1] s'établissait à 33 % en moyenne, ce qui en fait la tranche d'âge la moins bien formée derrière les moins de 25 ans (34 %) et nettement en deçà des 25-54 ans (42 %).

[1] Le taux d'accès à la formation (cours ou stage, dispensés en interne ou en externe) est entendu comme la part des formés sur l'effectif total. Le taux d'accès à la formation des 55 ans et plus (classe d'âge proposée par l'enquête EFE) en 2020 renvoie donc à la part des salariés âgés de 55 ans et plus formés en 2020 sur l'ensemble des salariés de 55 ans et plus de l'entreprise au 31/12/2020.

Tableau A1 – Répartition des salariés par tranche d'âge dans les effectifs et taux d'accès des salariés selon leur âge aux cours et stages en 2020, par taille d'entreprise (en %)

	Taux d'accès de l'ensemble des salariés aux cours et stages en 2020	Part des salariés âgés de moins de 25 ans dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de moins de 25 ans aux cours et stages en 2020	Part des salariés âgés de 25 à 54 ans dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de 25 à 54 ans aux cours et stages en 2020	Part des salariés âgés de 55 ans et plus dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de 55 ans et plus aux cours et stages en 2020
Moins de 10 salariés	15,4	9,9	20,3	69,1	15,9	21,0	11,2
10 à 49 salariés	24,6	12,0	19,5	73,4	26,7	14,6	17,2
50 à 299 salariés	42,9	11,2	40,2	72,8	45,5	16,0	32,7
300 à 999 salariés	57,2	7,4	47,2	75,6	58,1	17,0	47,4
1 000 salariés et plus	64,5	8,6	53,0	72,9	65,2	18,5	58,8
Ensemble	**40**	**10**	**33,8**	**72,5**	**41,7**	**17,4**	**32,7**

Champ : France métropolitaine, entreprises du secteur privé dont l'effectif est supérieur ou égal à un.

Lecture : En 2020, dans les entreprises du secteur privé de 10 à 49 salariés, les salariés de 55 ans et plus représentent 14,6 % des salariés et ont un taux d'accès à la formation de 17,2 %.

Source : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE2020.

Ces inégalités d'accès sont fortement accentuées par la taille de l'entreprise. Si les seniors sont plus présents dans les très petites entreprises, c'est dans cette classe de taille que leur taux d'accès à la formation est le plus bas (11,2 % dans les entreprises de moins de 10 salariés). Ce taux croît ensuite régulièrement avec la taille, pour atteindre 61,3 % dans les entreprises de 1 000 salariés et plus – rejoignant le constat général selon lequel l'effort de formation des entreprises est croissant avec leur taille[1]. Le taux d'accès des seniors n'atteint cependant jamais celui des autres tranches d'âge, quelle que soit la taille. C'est dans les plus grandes entreprises que l'écart se resserre le plus : les seniors y accusent un retard de 6,4 points de pourcentage par rapport aux 25-54 ans, contre 9 points sur l'ensemble des entreprises.

[1] Checcaglini A., Estrade M.-A., Marion-Vernoux I. et Rosa S. (2023), « Comment les entreprises ont-elles formé en 2020 ? », *Céreq Bref*, n° 438-439, mai.

La part des seniors dans les effectifs et leur taux d'accès à la formation varient également d'un secteur à l'autre, sans qu'une plus forte présence des seniors soit mécaniquement associée à un bon accès à la formation. Les seniors sont surreprésentés dans l'agriculture (20 % des effectifs), dans le secteur des transports-entreposage (23 %) et dans l'enseignement-santé (20 %), trois secteurs où leur taux d'accès à la formation reste inférieur à celui de l'ensemble des salariés – respectivement 9 %, 38 % et 31 %. À l'inverse, être dans un secteur structurellement formateur semble bénéficier aux seniors indépendamment de leur poids démographique : leur taux d'accès atteint 42 % dans l'industrie et 50 % dans l'information-communication et plus de 60 % dans le secteur activités financières, où ils ne représentent que 18 % des effectifs.

Tableau A2 – Répartition des salariés par tranche d'âge dans les effectifs et taux d'accès des salariés selon leur âge aux cours et stages en 2020, par secteur d'activité (en %)

	Taux d'accès de l'ensemble des salariés en 2020	Part des salariés âgés de moins de 25 ans dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de moins de 25 ans aux cours et stages en 2020	Part des salariés âgés de 25 à 54 ans dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de 25 à 54 ans aux cours et stages en 2020	Part des salariés âgés de 55 ans et plus dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de 55 ans et plus aux cours et stages en 2020
Activités de services administratifs et de soutien	38,6	10,4	65,7	70,8	36,9	18,7	29,8
Activités financières et d'assurance	75,3	4,6	86,8	77,5	77,3	17,9	63,7
Activités immobilières, spécialisées, scientifiques et techniques	46,2	6,6	48,8	76,9	46,9	16,5	32,6
Agriculture	14,2	12,6	9,7	67,6	16,6	19,8	9,2
Arts, spectacles, activités récréatives et autres activités de services	28,4	13,5	23,7	68,3	31,1	18,2	22,1
Commerce ; réparation d'automobiles	33,7	13,9	30,4	70,8	34,5	15,3	26,7

	Taux d'accès de l'ensemble des salariés en 2020	Part des salariés âgés de moins de 25 ans dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de moins de 25 ans aux cours et stages en 2020	Part des salariés âgés de 25 à 54 ans dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de 25 à 54 ans aux cours et stages en 2020	Part des salariés âgés de 55 ans et plus dans l'effectif total au 31/12/2020	Taux d'accès des salariés âgés de 55 ans et plus aux cours et stages en 2020
et de motocycles							
Construction	27,1	9,7	28,2	75,8	28,1	14,5	21,5
Enseignement et santé	39,3	7,5	32,7	72,1	42,3	20,4	30,8
Hébergement et restauration	18,6	27,1	13,3	60,7	17,0	12,2	15,4
Industrie	50,0	6,7	36,5	74,9	52,0	18,4	42,1
Information et communication	46,8	6,7	41,0	79,2	46,2	14,1	50,3
Transports et entreposage	47,5	5,5	35,8	71,5	51,9	23,0	36,7

Champ : France métropolitaine, entreprises du secteur privé dont l'effectif est supérieur ou égal à un.

Lecture : En 2020, dans les entreprises privées du secteur de la construction, les salariés de 55 ans et plus représentent 14,5 % des salariés et ont un taux d'accès à la formation de 21,5 %.

Source : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE2020.

2. Construction des indicateurs et méthode de classification

Trois indicateurs sont construits au niveau de chaque entreprise, à partir des variables brutes de l'enquête :

- Le taux d'accès global à la formation correspond au rapport entre le nombre total de salariés ayant participé à au moins un cours ou stage et l'effectif total de l'entreprise.
- Le taux d'accès à la formation des seniors est calculé de façon identique en rapportant le nombre de salariés de 55 ans et plus ayant participé à au moins un cours ou stage à l'effectif de 55 ans et plus de l'entreprise.
- La part des seniors dans l'effectif total.

Ces trois indicateurs sont standardisés avant d'être soumis à l'algorithme de classification, afin d'éviter que les variables à plus forte variance ne dominent la partition. Les entreprises n'ayant pas formé de salariés durant l'année ou n'ayant pas de seniors dans leur effectif sont exclues du champ. Il convient de garder à l'esprit que la borne des 55 ans et plus, calée sur le standard

européen CVTS, conduit vraisemblablement à sous-estimer l'ampleur des inégalités d'accès à la formation liées à l'âge, le décrochage de la formation débutant souvent dès 45-50 ans.

La classification est réalisée par l'algorithme k-means, méthode de partitionnement qui regroupe les observations en k classes de façon à minimiser l'inertie intra-classe tout en maximisant l'inertie inter-classes. Le nombre de classes est déterminé conjointement par la méthode du coude (évolution de l'inertie intra-classe en fonction de k), l'indice de silhouette moyen (qualité de la partition), et un critère de lisibilité substantielle – les classes doivent être interprétables et utiles pour l'analyse. Une solution en trois classes est retenue, offrant le meilleur compromis entre parcimonie et richesse descriptive. La stabilité de la partition est vérifiée par des initialisations multiples (nstart = 50). Les résultats sont présentés en tenant compte des pondérations de l'enquête pour toutes les statistiques descriptives associées aux clusters.

La typologie est construite sur l'échantillon des entreprises formatrices de 10 salariés et plus[1], nettoyée des valeurs aberrantes. Elle est présentée dans le **Chapitre 3** : dans les entreprises du cluster 1, l'accès à la formation est relativement faible – tout particulièrement pour les seniors qui y sont peu nombreux. À l'inverse, les entreprises du cluster 2 sont fortement formatrices, quel que soit l'âge des salariés ; les seniors bénéficient de cet effort global, bien que peu nombreux. Le cluster 3 rassemble des entreprises peu formatrices, mais se caractérise par une forte présence de seniors dans leurs effectifs.

3. Caractérisation des trois profils d'entreprises formant leurs seniors

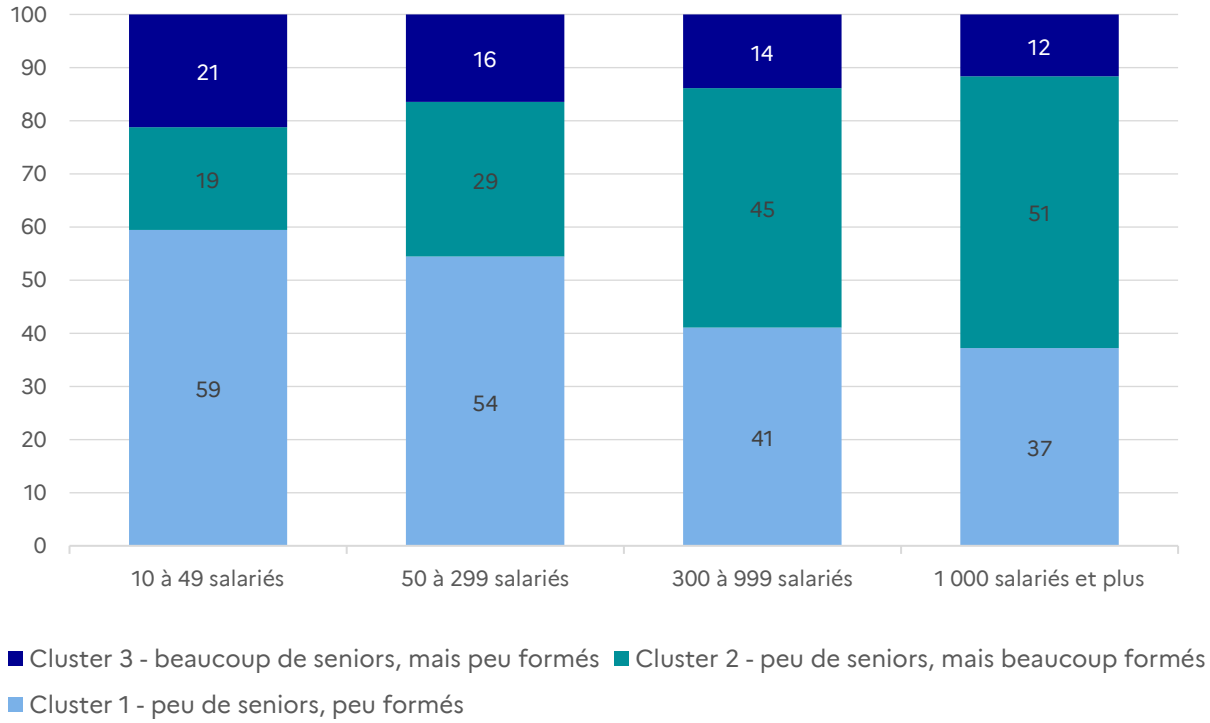
Profil par taille d'entreprise

Nous examinons ensuite comment la taille de l'entreprise est associée aux différents régimes de formation des seniors. Le cluster 1 – qui rassemble le plus grand nombre d'entreprises – domine très nettement dans les petites structures : il regroupe près de 60 % des entreprises de 10 à 49 salariés et 54 % de celles de 50 à 299 salariés. À l'inverse, le poids du cluster 2 augmente avec

[1] Ce choix est imposé par la façon dont est construite l'enquête EFE. Celle-ci est construite sur le modèle de l'enquête européenne CVTS qui ne s'intéresse pas aux pratiques de formation des entreprises de moins de 10 salariés et des secteurs de l'Agriculture et Enseignement, santé humaine et action sociale. En 2020, le Céreq, la Dares et France compétences, producteurs du volet français de l'enquête CVTS (enquête EFE) ont choisi de fournir quelques informations pour les entreprises de moins de 10 salariés permettant notamment de connaitre le nombre d'heures de cours et de stages financés par les entreprises de cette tranche de taille. Les informations manquent néanmoins sur d'autres variables organisationnelles. Nous choisissons donc de nous restreindre au même champ que l'enquête européenne CVTS en termes de taille d'entreprise, soit les entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé mais de conserver les entreprises du secteur agriculture, enseignement et du secteur santé. De plus, le profil atypique des très petites entreprises, dont le nombre de salariés formés peut être de 1 ou 2, risquerait de représenter des points aberrants dans la suite des analyses. Le Céreq a par exemple choisi de traiter cette population à part. Voir Dubois J.-M. (2025), « L'enquête Formation Employeur : un éclairage inédit sur les très petites entreprises », *Céreq Brief*, n° 476, septembre.

la taille et devient majoritaire dans les très grandes entreprises (de 1 000 salariés et plus). Le cluster 3, caractérisé par une forte proportion de seniors dans les effectifs, voit également sa part diminuer avec la taille de l'entreprise (de 21 % à 12 %), mais de façon moins marquée que le cluster 1 (Graphique A3). **Ces résultats suggèrent que la taille de l'entreprise ne suffit pas à garantir un meilleur accès à la formation aux collectifs fortement « seniorisés ». En outre, les ressources RH dont disposent les entreprises de grande taille permettent d'améliorer l'effort global de formation, mais pas nécessairement de corriger la sous-représentation des seniors parmi les formés (lorsque ceux-ci représentent plus d'un tiers des effectifs).**

Graphique A3 – Répartition des clusters par taille d'entreprises (en %)



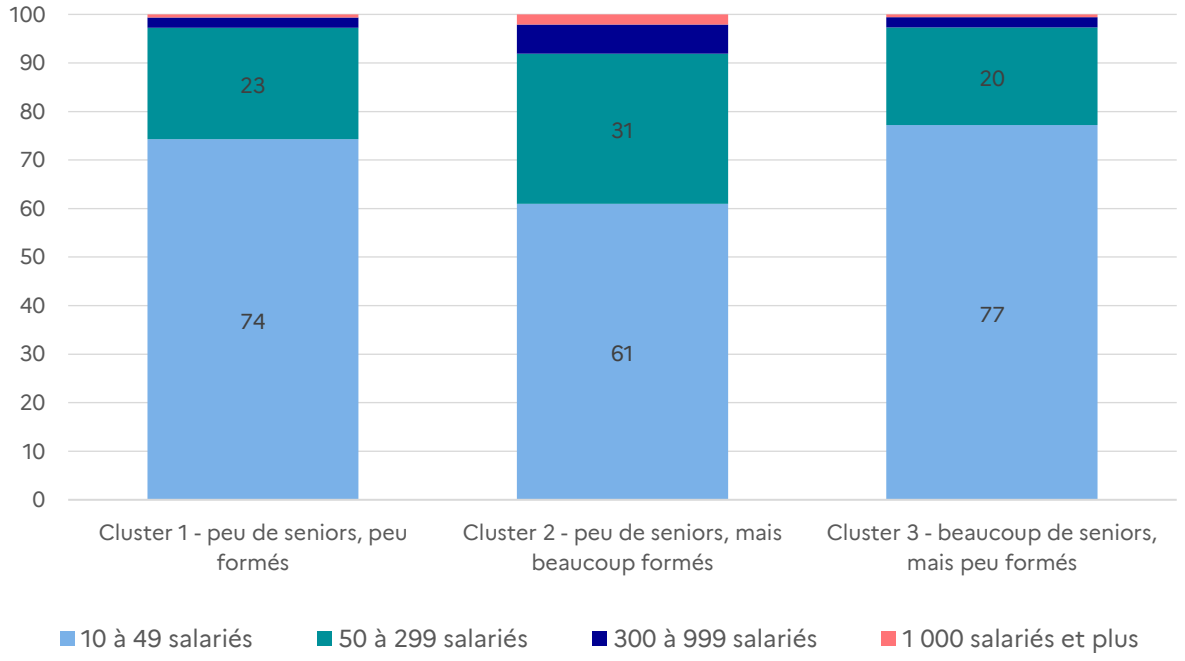
Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, 59 % des entreprises de 10 à 49 salariés appartiennent au cluster 1.

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

Lue dans l'autre sens (Graphique A4), la composition de chaque cluster apparait dominée par les petites entreprises dans tous les cas – les entreprises de 10 à 49 salariés représentent près des trois quarts du cluster 1, 61 % du cluster 2 et 77 % du cluster 3. La taille est ainsi un puissant prédicteur du profil de formation des seniors, mais elle n'est pas déterminante à l'échelle individuelle – autrement dit, être une grande entreprise ne garantit pas d'appartenir au cluster 2, et être une petite entreprise ne condamne pas au cluster 1. Il y a une hétérogénéité résiduelle au sein de chaque classe de taille.

Graphique A4 – Répartition des entreprises par taille, dans chaque cluster (en %)



Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, les entreprises de 1 000 salariés et plus représentent 2 % du cluster 2.

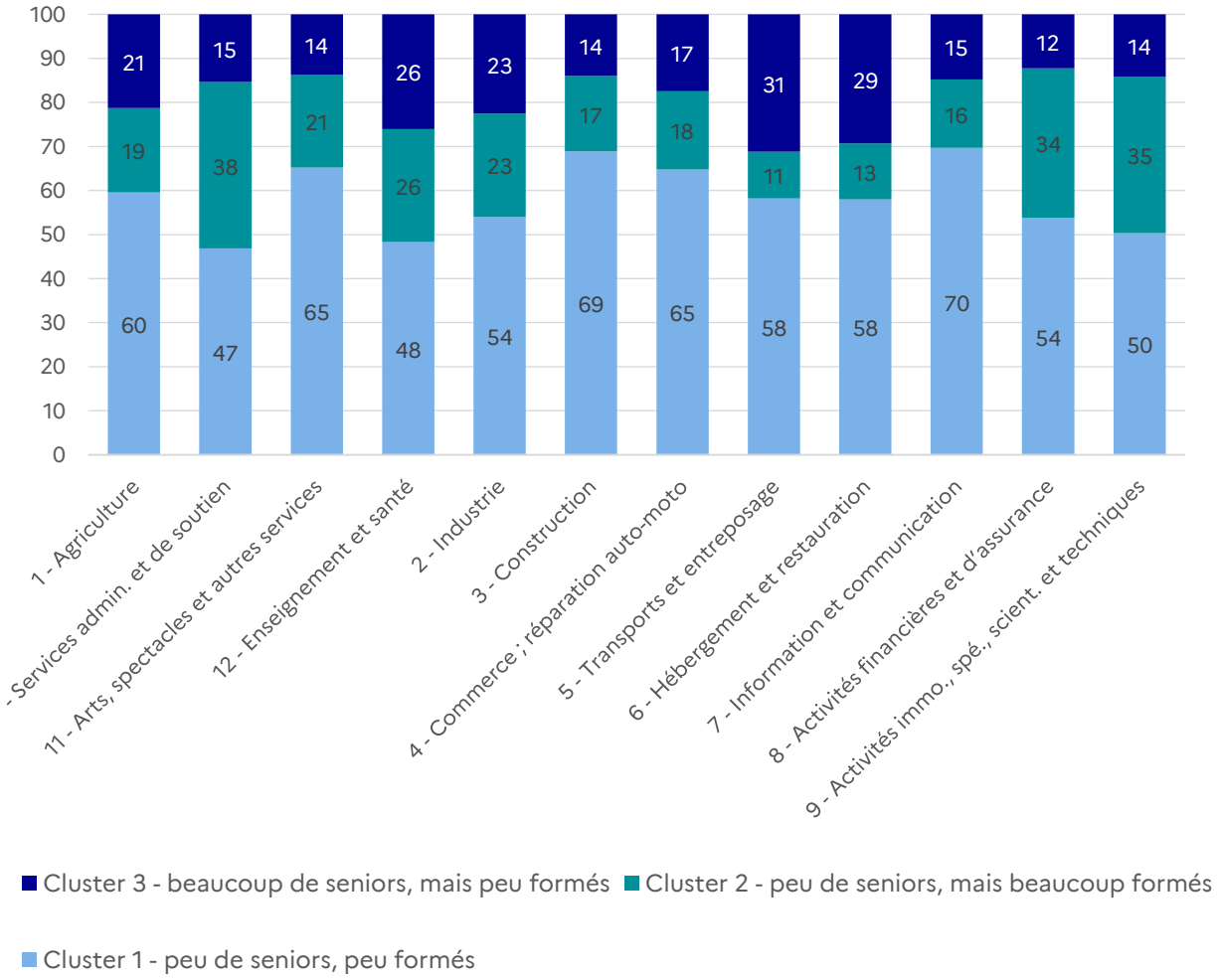
Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

Profil par secteur

La répartition sectorielle révèle des contrastes marqués (Graphique A5). Le cluster 2, composé des entreprises formatrices, est surreprésenté dans les services, dont les activités financières et d'assurance (32 % des entreprises du secteur), les activités immobilières, spécialisées, scientifiques et techniques (35 %) et les services administratifs et de soutien (38 %) – des secteurs à forte intensité de compétences où la formation est structurellement intégrée aux pratiques RH. À l'opposé, le cluster 1, qui regroupe les entreprises peu formatrices où les seniors sont peu nombreux, domine nettement dans la construction (64 %), l'information et communication (72 %), le commerce (67 %) et les arts et spectacles (65 %).

Le cluster 3, regroupant les entreprises « seniorisées » mais peu formatrices, est surreprésenté dans les transports et l'entreposage (31 %), l'hébergement-restauration (29 %) et l'enseignement-santé (27 %). Ce sont des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre senior et/ou à pénibilité élevée, où l'enjeu du maintien en emploi et de la formation est particulièrement aigu. L'enseignement et la santé se distinguent par une plus forte hétérogénéité interne : les clusters 2 et 3 y sont relativement équilibrés (24 % et 27 %), reflétant la très grande diversité des établissements qui composent ce secteur.

Graphique A5 – Répartition des clusters par secteur d'activité (en %)



Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, les entreprises du cluster 1 représente 54 % des entreprises du secteur « Industrie ».

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

4. Inégalités internes de distribution de la formation

Les trois clusters sont comparés au regard d'un **indice de concentration des ressources de formation entre catégories socioprofessionnelles** (ICR) : une valeur proche de 1 indique une forte inégalité de distribution interne des formations entre CSP (Graphique A6). Le cluster 2 est celui dans lequel les inégalités d'accès à la formation entre CSP sont les plus faibles : son ICR moyen est de 0,12, et seulement 4 % des entreprises dépassent le seuil de 0,50, contre près de 20 % dans les clusters 1 et 3. **La formation intensive semble donc aller de pair avec une distribution équitable entre catégories de salariés**. Les clusters 1 et 3 présentent des ICR

moyens très proches - 0,29 et 0,27 respectivement - indiquant que la sous-formation des seniors s'inscrit dans un contexte plus large d'inégalités de formation entre CSP. **Ce résultat suggère que la discrimination envers les seniors en matière de formation n'est généralement pas un phénomène isolé, mais le symptôme d'une politique de formation globalement peu inclusive au sein de l'entreprise.**

Contrairement aux clusters 1 et 2, dont l'ICR diminue régulièrement avec la taille d'entreprise (Graphique A6), l'ICR du cluster 3 reste élevé y compris dans les entreprises de 300 à 999 salariés (0,29). **Les inégalités internes de distribution de la formation dans ce cluster sont donc là encore résistantes à l'effet taille**, ce qui suggère des pratiques RH structurellement inégalitaires indépendantes de la sophistication organisationnelle.

Tableau A3 – Moyenne et distribution de l'ICR par cluster

	ICR moyen	Part des entreprises ayant un ICR supérieur à 0,25	Part des entreprises ayant un ICR supérieur à 0,5
Cluster 1 – peu de seniors, peu formés	0,29	44 %	19 %
Cluster 2 – peu de seniors mais beaucoup formés	0,12	11 %	4 %
Cluster 3 – beaucoup de seniors, mais peu formés	0,27	44 %	17 %

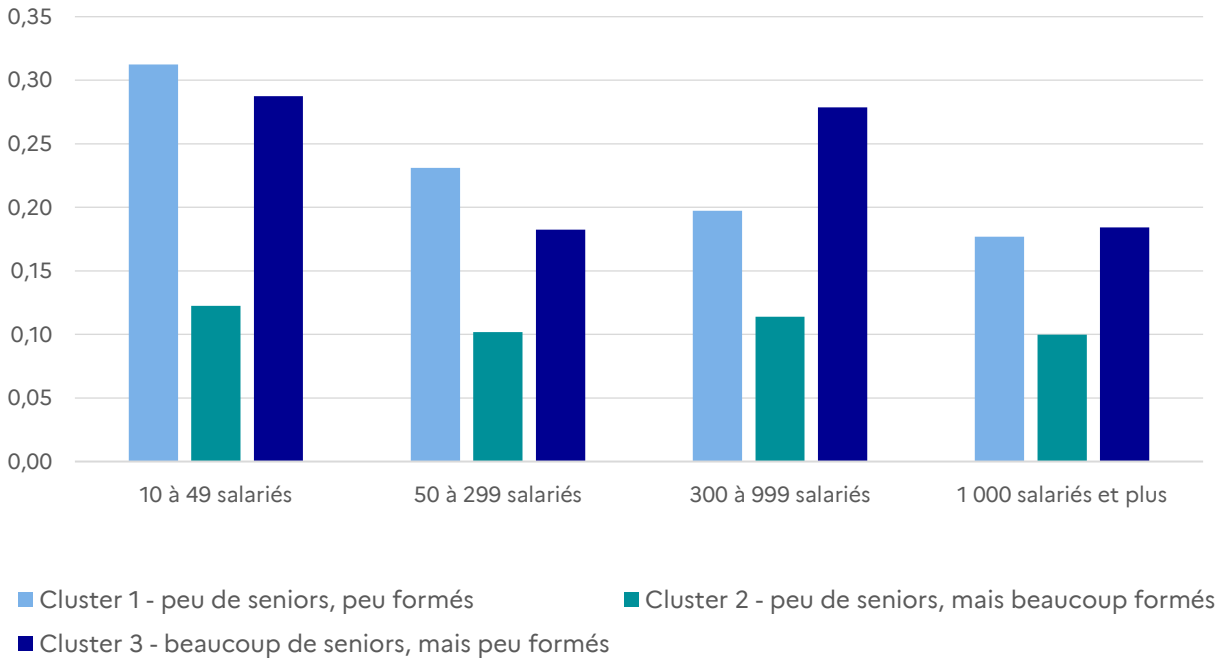
Méthode : l'indice de concentration des ressources de formation entre catégories socioprofessionnelles (ICR) a une valeur proche de 1 lorsqu'une forte inégalité de distribution interne des formations entre CSP est constatée dans l'entreprise.

Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, les entreprises du cluster 1 ont un indice moyen de concentration des ressources de formation entre catégories socioprofessionnelles de 0,29 et sont 44 % à avoir un indice supérieur à 0,25.

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

Graphique A6 – Distribution de l'ICR par cluster et par taille



Méthode : L'indice de concentration des ressources de formation entre catégories socioprofessionnelles (ICR) a une valeur proche de 1 lorsqu'une forte inégalité de distribution interne des formations entre CSP est constatée dans l'entreprise.

Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, les entreprises du cluster 1 dont l'effectif est compris entre 300 et 999 salariés ont un indice moyen de concentration des ressources de formation entre catégories socioprofessionnelles de 0,18.

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

5. Relation aux acteurs de la formation

Les trois clusters ne se différencient que modestement sur la fréquence de contact avec les acteurs de la formation : entre 43 % et 48 % des entreprises ont été contactées par un conseiller Opco. C'est davantage la qualité et la diversité des usages qui distinguent les clusters (Tableau A4).

Tableau A4 – *Heatmap* du recours aux acteurs de la formation dans chaque cluster (en %)

Relation aux acteurs de la formation	Cluster 1 – peu de seniors, peu formés	Cluster 2 – peu de seniors, mais beaucoup formés	Cluster 3 – beaucoup de seniors, mais peu formés
Opco2	60	62	60
Opco1A	43	48	44
Opco3D	44	47	39
Opco3B	20	20	19
Opco5C	19	24	16
Opco3F	16	24	16
Opco3G	15	13	12
Opco3A	9	8	16
Opco1B	10	12	7
Opco3E	6	12	5
Opco3C	7	6	7
Opco1C	6	7	6
Opco3H	4	9	4
Opco5E	4	5	3
Opco5A	3	5	3
Opco5B	4	4	2
Opco5D	3	3	4

Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, 62 % des entreprises du cluster 2 ont mobilisé au moins une fois leur Opco.

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

Le cluster 2 mobilise son Opco de façon plus diversifiée et plus stratégique : il se distingue sur le soutien financier (47 % contre 44 % et 39 % des entreprises des clusters 1 et 3), l'ingénierie financière et juridique (12 % contre 6 et 5 %) ou encore la politique de branche (24 % contre 16 %) et les modalités pédagogiques innovantes. De manière singulière, le cluster 3 recourt davantage que les deux autres à leur opérateur pour l'évaluation des compétences et des besoins en formation (16 % contre 9 et 8 %), ce qui suggère une conscience des enjeux sans capacité à la traduire en action concrète de formation.

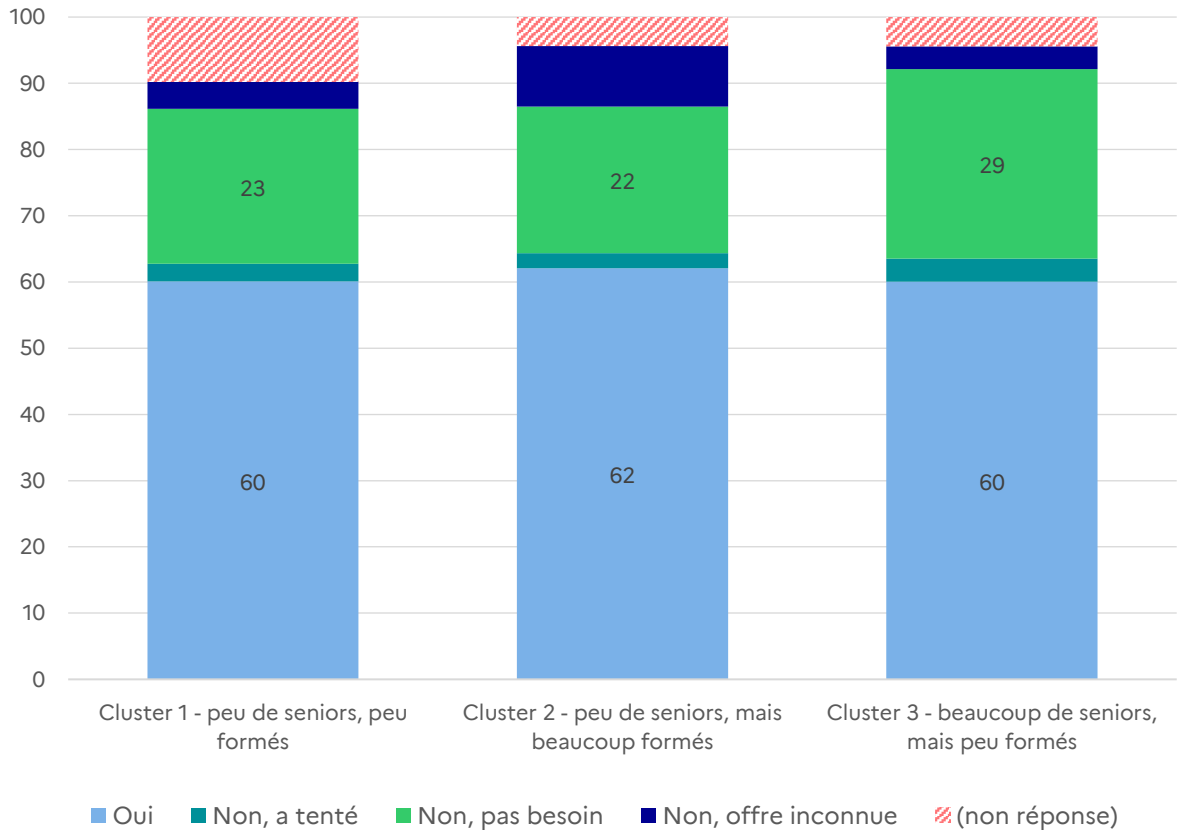
Encadré A1 – Variables relatives à la mobilisation des acteurs de la formation

Opco1A	L'entreprise a eu la **visite** (ou a été en contact téléphonique) d'un **conseiller** de son opérateur de compétences (Opco) en 2020
Opco1B	L'entreprise a eu la **visite** (ou a été en contact téléphonique) d'un **développeur de l'alternance** en 2020
Opco1C	L'entreprise a eu la **visite** (ou a été en contact téléphonique) **d'un représentant de l'organisation patronale** (de la branche professionnelle) en 2020
Opco2	**L'entreprise a sollicité son Opco en 2020**
Opco3A	L'entreprise a mobilisé son Opco en 2020 pour un **appui** dans l'évaluation des compétences ou des besoins en formation de l'entreprise
Opco3B	L'entreprise a mobilisé son Opco en 2020 pour la **proposition d'une offre** de formations, l'accès à un catalogue
Opco3C	L'entreprise a mobilisé son Opco en 2020 pour la proposition d'outils pour **construire le plan de développement des compétences** (ex-plan de formation)
Opco3D	L'entreprise a mobilisé son Opco en 2020 pour un **soutien financier**
Opco3E	L'entreprise a mobilisé son Opco en 2020 pour un **conseil en ingénierie financière ou juridique**
Opco3F	L'entreprise a mobilisé son Opco en 2020 pour des **informations** sur la politique de formation de la **branche** (accords formation, outils contractuels, dispositifs spécifiques, etc.)
Opco3G	L'entreprise a mobilisé son Opco en 2020 pour un **appui au recrutement d'un alternant** (contrat de professionnalisation ou d'apprentissage)
Opco3H	L'entreprise a mobilisé son Opco en 2020 pour un **conseil sur des modalités pédagogiques** innovantes pour ses actions (FOAD, Afest)
Opco5A	L'entreprise a sollicité des conseils pour **mettre en place une politique de formation** auprès d'un **consultant** en 2020
Opco5B	L'entreprise a sollicité des conseils pour **mettre en place une politique de formation** auprès d'un **expert-comptable** en 2020
Opco5C	L'entreprise a sollicité des conseils pour **mettre en place une politique de formation** auprès d'un **organisme de formation** en 2020
Opco5D	L'entreprise a sollicité des conseils pour **mettre en place une politique de formation** auprès de la **chambre consulaire** / la CCI en 2020

Opco5E	L'entreprise a sollicité des conseils pour **mettre en place une politique de formation** auprès de la **représentation de l'organisation professionnelle de branche** en 2020

Au final, 62 % des entreprises du cluster 2 ont sollicité leur Opco en 2020, contre 60 % dans le cluster 1 et dans le cluster 3. L'analyse des raisons de non-sollicitation est ainsi instructive (Graphique A7). **Parmi les entreprises du cluster 3, elles sont 29 % à déclarer ne pas avoir eu besoin de solliciter leur Opco, proportion la plus élevée des trois clusters**. Ce résultat peut être conjugué à l'analyse des freins à la formation déclarée par les entreprises.

Graphique A7 – Répartition des sollicitations de l'Opco, par cluster (en %)



Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, 29 % des entreprises du cluster 3 déclarent ne pas avoir eu besoin de solliciter leur Opco.

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

6. Obstacles à la formation

Sans surprise, en 2020, le principal frein à la formation pour les entreprises des trois clusters est la crise sanitaire (Tableau A5), motif invoqué par près des deux-tiers des entreprises. La charge de travail et le manque de temps constituent le deuxième motif le plus fréquemment cité par les entreprises, particulièrement celles des clusters 1 et 3, regroupant les entreprises qui forment le moins (respectivement à hauteur de 43 % et 45 % contre 38 % dans le cluster 2). Ces entreprises ont aussi plus tendance à limiter leur effort de formation pour privilégier le recrutement des personnes ayant les qualifications et compétences requises et l'alternance des jeunes. Dans le cluster 3, regroupant les entreprises dont les 55 ans et plus représentent plus d'un tiers des effectifs, les entreprises évoquent plus fréquemment le coût (34 % contre 27 % pour le cluster 1) ou la difficulté à évaluer les besoins comme obstacles à la formation. **Ces deux freins, associés à un recours plus fréquent à l'Opco pour un appui dans l'évaluation des compétences, dessinent le profil d'entreprises qui identifient plus souvent des besoins de formation sans disposer des capacités d'ingénierie ou ressources nécessaires pour y répondre.**

Tableau A5 – *Heatmap* des freins déclarés à l'effort de formation, par cluster (en %)

	Cluster 1 – peu de seniors, peu formés	**Cluster 2** – peu de seniors, mais beaucoup formés	**Cluster 3** – beaucoup de seniors, mais peu formés
D3I - Crise sanitaire	63	69	64
D3H - Charge de travail / manque de temps	43	38	45
D3B - Stratégie de recrutement	35	32	37
D3A - Niveau de formation déjà adapté	33	33	35
D3E - Coûts trop élevés	27	31	34
D3G - Efforts déjà faits auparavant	18	20	22
D3C - Difficultés à évaluer les besoins	19	18	22
D3D - Offre de formation inadaptée	13	15	18
D3F - Priorité à l'alternance des jeunes	15	7	14

Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, 33 % des entreprises du cluster 1 déclarent avoir limité leur effort de formation des salariés car le niveau de formation était jugé déjà adapté.

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

Encadré A2 – Variables relatives à la limitation de l'effort de formation des entreprises

D3A L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité car le niveau de la formation dispensée était approprié aux besoins de l'entreprise

D3B L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité car la stratégie privilégiée de l'entreprise consiste à recruter des personnes ayant les qualifications et compétences requises

D3C L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité car il est difficile d'évaluer les besoins de l'entreprise en formation professionnelle continue

D3D L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité car il n'existe pas sur le marché de cours ou stages adaptés aux besoins de l'entreprise

D3E L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité car les coûts des cours ou stages de formation professionnelle continue sont trop élevés

D3F L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité car l'entreprise a mis la priorité sur la formation en alternance des jeunes plutôt que sur la formation professionnelle continue

D3G L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité car des efforts de formation importants ont été faits antérieurement

D3H L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité car la charge de travail est trop lourde et le personnel manque de temps

D3I L'effort de formation de l'entreprise en 2020 a été limité par la crise sanitaire

7. Anticipation des besoins et structuration de la formation

Le cluster 2 se distingue nettement par une plus grande formalisation de sa politique de formation (Tableau A6) : 70 % des entreprises disposent d'un plan écrit de formation (contre près de 50 % dans les clusters 1 et 3) et 66 % d'un budget annuel dédié (contre 48 % et 55 %). Le recensement des besoins en formation est également plus fréquent (84 % au moins occasionnellement, contre 71 % dans les clusters 1 et 3). **Cette lecture est confortée par l'analyse conjointe du recensement des besoins et de la formalisation : dans le cluster 2, la combinaison d'un plan de formation écrit, d'un budget dédié et d'un recensement régulier des besoins témoigne d'une organisation RH structurée et outillée, dans laquelle chaque dimension se renforce mutuellement**. Dans les clusters 1 et 3, l'absence ou la fragilité de chacun de ces éléments se cumule pour produire des politiques de formation par défaut, peu susceptibles de corriger spontanément les inégalités d'accès envers les seniors.

Dans les trois clusters, la quasi-totalité des entreprises déclarent former le personnel en place comme stratégie d'adaptation aux besoins futurs. Ce décalage entre intention déclarée et comportement observé – les taux d'accès effectifs restant très faibles dans les clusters 1 et 3 – suggère que la formation est perçue comme une norme à laquelle il convient d'adhérer verbalement, sans que cela se traduise nécessairement dans les pratiques. La véritable ligne de partage se situerait donc moins dans les intentions stratégiques déclarées mais dans la capacité à les mettre en œuvre grâce notamment à l'existence d'une infrastructure RH formalisée.

Tableau A6 – *Heatmap* des pratiques d'anticipation des besoins et de structuration de la formation, par cluster

	Cluster 1 – peu de seniors, peu formés	**Cluster 2** – peu de seniors, mais beaucoup formés	**Cluster 3** – beaucoup de seniors, mais peu formés
A14 - Budget annuel de formation	49 %	66 %	55 %
A13 - Plan écrit de formation	49 %	70 %	50 %
A10D - Réorganise en interne	70 %	74 %	70 %
A10C - Recrute puis forme spécifiquement	61 %	71 %	61 %
A10B - Recrute des personnes déjà qualifiées	72 %	84 %	72 %
A10A - Forme le personnel en place	90 %	92 %	91 %
A9 - Recense les besoins (au moins parfois)	71 %	84 %	71 %
A9 - Recense les besoins exceptionnellement	50 %	68 %	50 %
A9 - Recense les besoins régulièrement	21 %	16 %	21 %

Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, 84 % des entreprises du cluster 2 déclarent recenser les besoins en formation au moins parfois.

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

Encadré A3 – Variables relatives à l'anticipation des besoins en formation et à la structuration de la politique de formation des entreprises

A9 L'entreprise recense les futurs besoins de qualifications et de compétences dans l'entreprise

A10A L'entreprise s'adapte habituellement aux futurs besoins de qualifications et de compétences en formant le personnel en place

A10B L'entreprise s'adapte habituellement aux futurs besoins de qualifications et de compétences en recrutant de nouvelles personnes ayant déjà les qualifications et les compétences adéquates

A10C L'entreprise s'adapte habituellement aux futurs besoins de qualifications et de compétences en recrutant de nouvelles personnes et en les formant spécifiquement

A10D L'entreprise s'adapte habituellement aux futurs besoins de qualifications et de compétences en se réorganisant en interne pour une meilleure utilisation des qualifications et des compétences existantes (conformément aux futurs besoins)

A13 L'organisation de la formation continue dans l'entreprise donne généralement lieu à un plan ou un programme écrit de formation

A14 L'entreprise a habituellement un budget de formation annuel réservant des ressources à la formation professionnelle continue

8. Recours aux formes alternatives de formation

L'Afest (action de formation en situation de travail) est pratiquée avec une intensité différente d'un cluster à l'autre : dans le cluster 2, 37 % des entreprises concernées y consacrent au moins la moitié de leur personnel, contre à peine plus de 10 % dans les clusters 1 et 3. Le cluster 2 se distingue également par le recours aux autres formes alternatives – conférences et séminaires (40 % contre 27 % et 25 % dans les clusters 1 et 3), cercles d'apprentissage (35 % contre 25 % et 20 %), autoformation organisée (40 % contre 31 % et 23 %) – et les déploie à une échelle de salariés bien plus large (Tableau A7 et Graphique A8).

Le cluster 3 arrive systématiquement en dernière position sur quatre des cinq modalités, avec une concentration sur les très faibles volumes. Ces entreprises à forte séniorité n'ont pas davantage recours aux formes alternatives de formation qui pourraient pourtant mieux convenir à des salariés expérimentés – tutorat, partage de pratiques, autoformation. Ce levier reste largement inexploité dans le cluster le plus exposé démographiquement aux enjeux de formation des seniors.

Tableau A7 – *Heatmap* du recours aux autres types de formation par cluster, en %

	Cluster 1 – peu de seniors, peu formés	**Cluster 2** – peu de seniors, mais beaucoup formés	**Cluster 3** – beaucoup de seniors, mais peu formés
Afest (formation en situation de travail)	50	55	50
Autoformation organisée	31	40	23
Cercles d'apprentissage / qualité	25	35	20
Conférences / séminaires / salons	27	40	25
Rotations / échanges / détachements	22	24	18

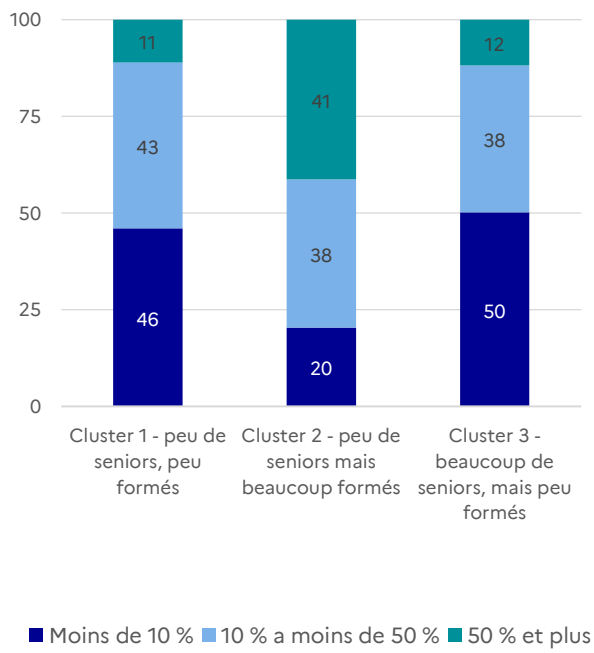
Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, 40 % des entreprises du cluster 2 déclarent avoir formé au moins un salarié via des conférences, séminaires ou salons.

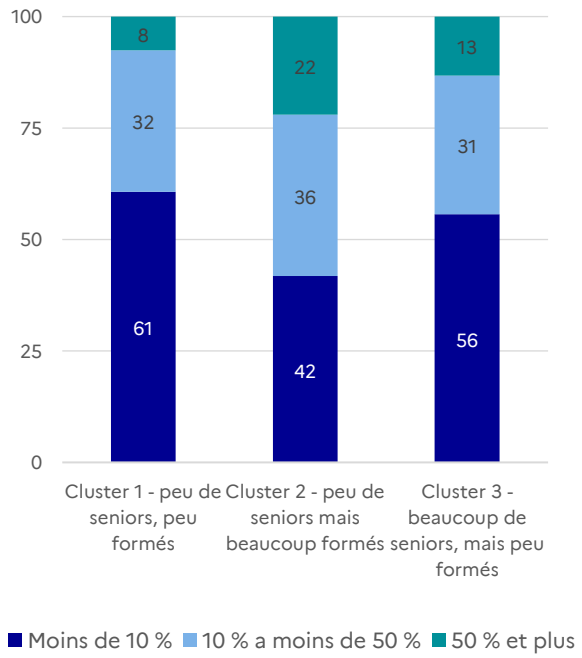
Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

Graphique A8 – Part du personnel concerné par les autres types de formations, par cluster

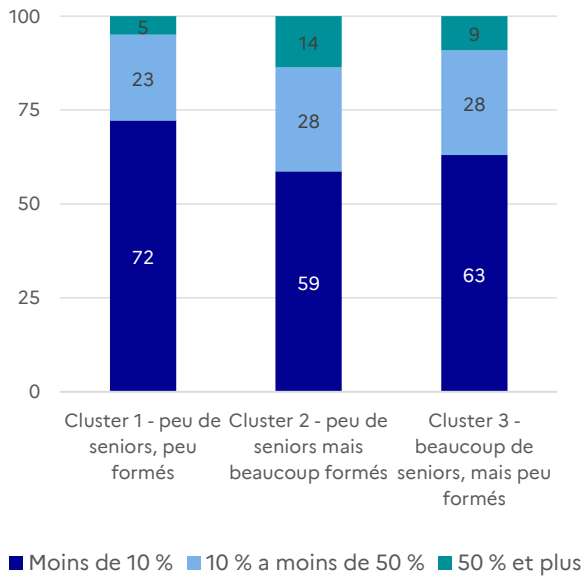
a/ Afest (formation en situation de travail)



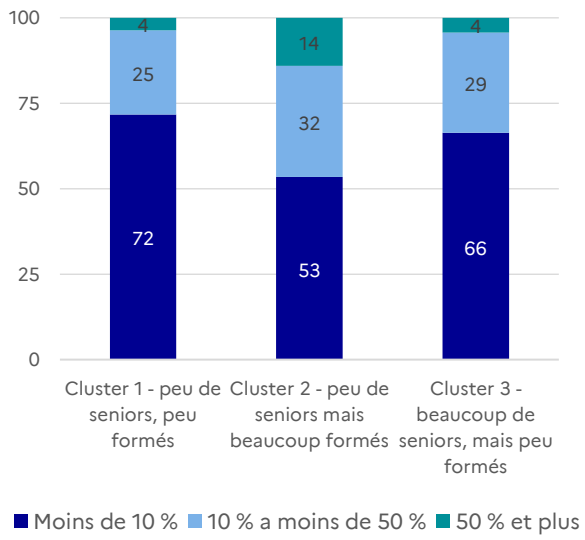
b/ Autoformation organisée



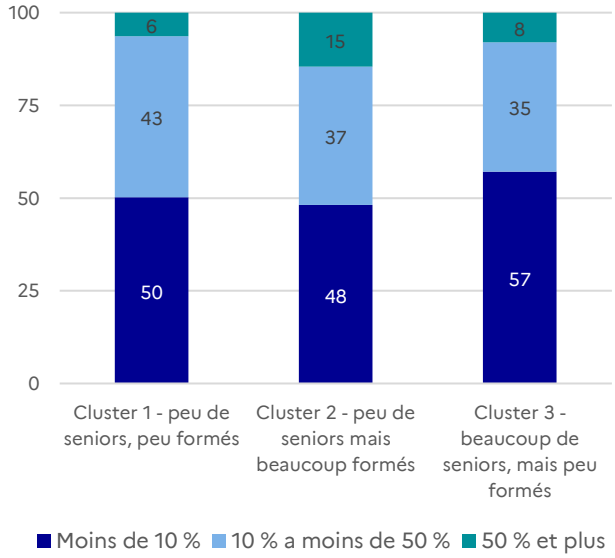
c/ Cercles d'apprentissage / qualité



d/ Conférences/séminaires/salons



e/ Rotations/échanges/détachements



Champ : France métropolitaine, entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé, qui ont formé au moins un de leurs salariés (en cours ou stage) en 2020 et qui ont au moins un salarié de 55 ans et plus dans leurs effectifs.

Lecture : en 2020, 64 % des entreprises du cluster 3 ont formé moins de 10 % de leurs salariés via des cercles d'apprentissage.

Sources : Céreq-Dares-France Compétences ; enquête EFE 2020 ; calculs HCSP

Directeur de la publication
Clément Beaune, Haut-commissaire
Directeur de la rédaction
Antonin Aviat, Haut-commissaire adjoint
Secrétaires de rédaction
Gladys Caré et Valérie Senné
Contact
Matthias Le Fur, directeur du service Édition/Communication/Événements
06 10 56 56 75, matthias.lefur@strategie-plan.gouv.fr

Retrouvez les dernières actualités du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan

@StrategiePlan

@StrategiePlan

Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan

francestrategie

@strategieplan

StrategieGouv

Le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Il éclaire les choix collectifs sur les enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires, technologiques et culturels, dans un cadre national et européen.

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN

Liberté
Égalité
Fraternité

HAUT-COMMISSARIAT À LA STRATÉGIE ET AU PLAN – 20, AVENUE DE SÉGUR – TSA 90725 – 75334 PARIS CEDEX 07 – TÉL. 01 42 75 60 00