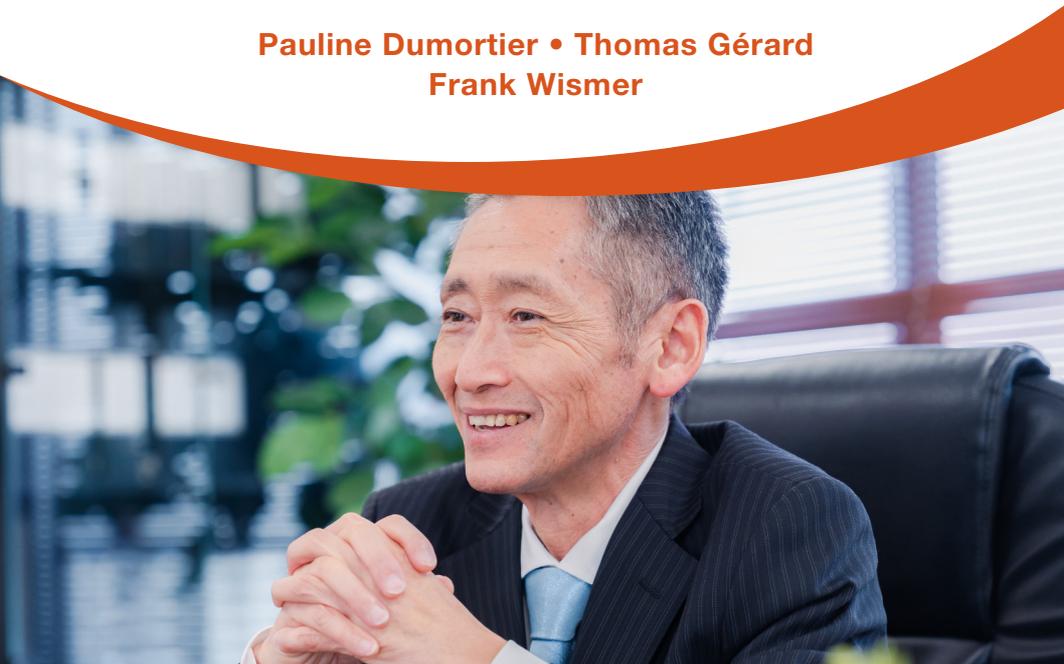


 **Les
Essentiels/Plus**

À jour
de la
réforme des
retraites

Gestion des fins de carrière

Pauline Dumortier • Thomas Gérard
Frank Wismer



Sommaire

Introduction	5
I. Les systèmes de retraite obligatoires	11
Que recouvre la notion de retraite ?	11
La retraite de base obligatoire	13
La retraite complémentaire obligatoire	18
II. La liquidation des droits à retraite	25
La retraite de base	25
La retraite complémentaire AGIRC-ARRCO	33
Distinguer les notions	35
III. Les mesures incitant au maintien à l'emploi	39
Le temps partiel hors retraite progressive	40
La retraite progressive	42
La surcote	46
Le bonus-malus	48
Le cumul emploi retraite (CER)	50
IV. Les outils favorisant le départ en retraite	55
La cessation anticipée d'activité	55
Le rachat de trimestres, la régularisation et le C2P	63
Le compte épargne temps (CET)	68
V. Les autres dispositifs	71
Le mécénat de compétences	71
Les allocations chômage	76
Les ruptures conventionnelles	79
Synthèse du régime social et fiscal des indemnités de mise à la retraite et de rupture conventionnelle post et pré réforme des retraites	84

Sommaire

VI. Les multiples implications de la politique de transition emploi retraite	89
Transition emploi retraite et protection sociale complémentaire.....	89
Transition emploi retraite et aide aux aidants.....	92
Transition emploi retraite et santé et sécurité au travail.....	97
Transition emploi retraite et télétravail.....	101
Transition emploi retraite et bénévolat.....	103
Transition emploi retraite et indemnités de fin de carrière.....	104
VII. La mise en place d'une politique de gestion des fins de carrière dans l'entreprise	111
Identifier les bénéficiaires.....	113
Identifier les mesures proposées.....	115
Négocier au sein de l'entreprise.....	117
Annexe : Approche actuarielle de la gestion des fins de carrière	123
Index alphabétique	133

Introduction

« French paradox » ?

Y aurait-il un paradoxe français au sujet des régimes de retraite et des fins de carrière ? On connaît la maxime médiatique selon laquelle la réforme des retraites serait la « *mère de toutes les réformes* », et on rappelle fréquemment la mise en garde de Michel Rocard, considérant qu'elle peut « *faire sauter plusieurs gouvernements* ». Chacun a en mémoire les oppositions syndicales et populaires, d'ampleurs diverses, aux multiples interventions législatives de ces trente dernières années (notamment 1993, 2003, 2010, 2014 et 2023). La sensibilité du sujet n'est donc plus à démontrer.

On pourrait en déduire qu'il est donc appréhendé et maîtrisé par le plus grand nombre, qu'il s'agisse de dirigeants, de responsables RH, de représentants du personnel, de conseils, de consultants, de journalistes, ou à tout le moins, de tout un chacun, citoyen et assuré social. Or on constate que, malgré les efforts significatifs, entre autres, des pouvoirs publics et de la Sécurité sociale, pour élaborer des sites internet et applications toujours plus pédagogiques et ergonomiques, **le sujet de la fin de carrière et des droits à retraite est encore mal ou insuffisamment connu.**

Pourtant, que ce soit un groupe de taille internationale ou une « TPE », la plupart des employeurs se doivent de mener une réflexion sur l'accompagnement des fins de carrière de leurs salariés. Soit parce qu'ils recherchent des compétences, un niveau d'expérience ou une culture du travail qui sont en tout ou partie l'apanage des seniors. Soit parce qu'ils prennent conscience qu'à défaut de savoir comment adapter les postes de travail, ils s'exposent à des difficultés parmi lesquelles le taux moyen d'arrêts de travail des salariés seniors n'est pas l'indice le moins significatif. Soit encore parce que, contraints de devoir envi-

sager des ruptures de contrats de travail, ils redoutent parfois le spectre de la riposte sur le terrain de la prohibition des discriminations liées à l'âge.

Mais surtout, on constate qu'il manque souvent aux professionnels des ressources humaines et aux salariés une connaissance globale des mécanismes de retraite et de fins de carrière, pourtant essentielle pour effectuer les bons diagnostics et identifier les solutions de gestion du sujet.

Ce constat s'explique, probablement, tant par la complexité des systèmes de retraite que par l'éparpillement des mesures d'accompagnement.

Complexité

En matière de droits à retraite, on évoque souvent dans les pays occidentaux le « système des trois piliers » : (i) un régime unique de Sécurité sociale, (ii) des dispositifs instaurés par les employeurs, (iii) et des revenus de remplacement issus d'initiatives individuelles (assurance privée). Le dispositif français déroge à cette approche tant en raison de la multitude de dispositifs – fruit de son histoire d'avant et d'après-guerre – que de l'existence de régimes particuliers, au premier rang desquels l'AGIRC-ARRCO, issu de l'initiative et de la gestion paritaire, dont nos voisins européens ne savent pas toujours s'il faut le classer dans le premier ou le deuxième « pilier ». Cet environnement, composé de systèmes décomptant les droits par trimestres, par âges ou par points, dont les montants varient au gré de décotes, surcotes et minorations viagères, est, il est vrai, d'une rare complexité.

Éparpillement

On ajoutera à ce premier constat le fait que la gestion des fins de carrière n'a jamais été pensée dans un cadre légal unique et cohérent en faisant, par exemple, l'objet d'un titre ou d'un chapitre spécifique porté dans un seul code. Il en résulte une mosaïque de lois et de décrets éparpillés dans le Code du travail, le Code de la Sécurité sociale, le Code de la Fonction Publique, le Code rural, ou encore dans des lois non codifiées. Il est alors bien difficile de disposer d'une vision globale et cohérente de ce que peut contenir la « boîte à outils » des dispositifs directs et indirects permettant, à l'initiative de l'employeur, d'accompagner ses salariés les plus âgés dans les cinq à dix dernières années de leur activité professionnelle.

Défis

Pourtant, personne ne peut ignorer que les défis de la gestion des fins de carrière sont multiples et protéiformes :

- **défi pour juguler l'absentéisme**, statistiquement accru au sein des salariés les plus âgés, supposant de limiter autant que faire se peut les effets de l'usure physique et psychologique liée au temps, mais également à la dimension psychologique impliquant une meilleure valorisation de ses collaborateurs afin de s'assurer de leur motivation ;

- **défi en termes de recrutement** lorsqu'il s'agit de trouver des compétences et une expérience qui dans certains secteurs d'activité peuvent faire défaut ;
- **défi dans l'organisation de l'entreprise**, dans les unités de travail et les différents services afin d'adapter les postes de travail, par exemple dans le cadre de la retraite progressive, ou en menant des politiques de formation continue dédiée ;
- **défi dans le changement des comportements** : ne plus penser uniquement aux modalités de rupture des contrats de travail qui auront longtemps été le réflexe d'un grand nombre d'entreprises, dont l'usage fréquent des préretraites a été, fut une époque, le symbole.

L'ouvrage que vous tenez dans les mains a été pensé pour permettre à ses lecteurs de disposer d'une vision globale du sujet. Pour identifier l'exhaustivité de la « boîte à outils » des outils de gestion de fin de carrière et, *in fine*, pour prendre à bras-le-corps un sujet qui devrait dans un grand nombre de cas être considéré par la direction de l'entreprise comme prioritaire.

D'ailleurs, cette prise de conscience vaut tant pour les branches professionnelles que pour les entreprises, quelle que soit leur taille. Le développement naissant d'accords collectifs strictement dédiés à la gestion des fins de carrière dénote que certains ont intégré ce paramètre dans leur politique RH. Or de telles solutions présentent bien des avantages lorsqu'il est constaté qu'elles valorisent les salariés seniors en recherchant la solution adaptée qui leur permette de se projeter à court et moyen terme dans l'entreprise.

L'expérience démontre qu'une connaissance minimale des droits et modalités d'obtention des retraites obligatoires de Sécurité sociale et AGIRC-ARRCO est un prérequis bien utile à qui veut disposer d'une approche pragmatique du sujet.

Une fois cette connaissance assimilée, on peut classer les dispositifs de gestion de fins de carrière en trois catégories, selon que l'on appréhende la question (i) du maintien dans l'emploi, (ii) de la rupture du contrat de travail, (iii) de son impact sur les autres politiques RH.

Cet ouvrage a également été pensé pour répondre aux attentes d'une large palette d'acteurs : directions et responsables de ressources humaines, salariés ou leurs représentants, directeurs administratifs et financiers ainsi qu'un ensemble d'intervenants pour l'entreprise, qu'ils s'agissent d'experts-comptables, de professionnels de l'assurance, ou encore de la communauté des juristes de droit social.

Nous en souhaitons à chacun et à chacune la lecture la plus utile.

II. La liquidation des droits à retraite

La conduite de la gestion des fins de carrière au sein de l'entreprise est nécessairement liée aux conditions de liquidation des droits à retraite obligatoire décidées par les pouvoirs publics (pour le régime de base) et par les partenaires sociaux (s'agissant de la retraite complémentaire des salariés de droit privé).

Précisément, la loi n° 2023-270 du 14 avril 2023 de financement rectificative de la Sécurité sociale pour 2023, entrée en vigueur, sauf exception, au 1^{er} septembre 2023, est venue réformer le système des retraites et les conditions de liquidation des droits à retraite de base pour l'ensemble des assurés du régime général.

Cette réforme se distingue des précédentes dans la mesure où elle est, pour partie, d'effet quasi immédiat, notamment en ce qui concerne le relèvement progressif de l'âge légal de départ à la retraite ainsi que l'accélération du prolongement de la durée d'assurance requise pour obtenir une pension à taux plein. Elle appelle également des évolutions de la retraite complémentaire obligatoire arrêtées par les partenaires sociaux.

1. La retraite de base

1.1 Calcul de la pension

► Formule de calcul

La pension au titre du régime de base est calculée à partir du salaire annuel moyen (SAM), de l'âge de l'intéressé et de sa durée d'assurance (CSS, art. L. 351-1) :

$$\text{Pension} = \text{SAM} \times \text{Taux} \times (n/N)$$

Le SAM correspond au salaire annuel moyen des 25 meilleures années de rémunération soumise à cotisations, limitée au plafond annuel de la Sécurité sociale de chaque année concernée (ex. 43 992 euros pour 2023).

Le taux qui est « plein » à 50 % est obtenu en raison d'une durée de cotisations et/ou d'un âge. Bénéficiaire du taux « plein » :

- les assurés ayant au moins 67 ans, soit l'âge du taux plein automatique (CSS, art. L. 351-8) ;
- les assurés justifiant avoir atteint l'âge légal de départ à la retraite et d'une durée d'assurance suffisante au regard de leur génération pour le taux plein.

Le ratio n/N correspond, pour le (n) au nombre de trimestres pris en compte au titre de la durée d'assurance de l'intéressé et pour le (N) au nombre de trimestres nécessaires pour bénéficier d'une retraite à taux plein.

Le ratio n/N ne peut être supérieur à 1.

Un assuré qui a obtenu le taux plein ne bénéficie donc pas forcément d'une pension de retraite « pleine ». Un coefficient de minoration s'applique si le rapport Durée d'assurance/Durée de référence requise pour obtenir une retraite à taux plein (soit le ratio n/N) est inférieur à 1. Par exemple, un assuré ayant atteint l'âge automatique au taux plein (67 ans) mais disposant d'une durée d'assurance de 150 trimestres bénéficiera d'une pension au taux de 50 %, mais cette pension subira néanmoins un abattement (de 150/172 de la pension pour un assuré de la génération 1965).

► Décote et surcote

Le taux plein est de 50 % du salaire annuel moyen.

La pension d'assurance vieillesse (hors hypothèse de majoration liée aux enfants ou pour tierce personne) ne peut pas dépasser un montant maximal fixé à 50 % du plafond de Sécurité sociale.

Il est possible de liquider à partir de l'âge minimal de départ à la retraite, sans justifier d'une durée d'assurance suffisante. Dans ce cas, la pension est liquidée à taux minoré, avec une perte viagère égale à 1,25 % par trimestre manquant (décote). Cette réduction est définitive.

À l'inverse, les salariés qui ont atteint l'âge minimal de départ à la retraite et qui continuent de cotiser alors qu'ils ont le nombre de trimestres requis pour avoir droit au taux plein bénéficient d'une majoration de pension dite « surcote » (CSS, art. L. 351-1-2 et D. 351-1-4). Il s'agit d'une majoration viagère égale à 1,25 % par trimestre cotisé supplémentaire, soit 5 % par année complète. Elle s'articule utilement avec les points supplémentaires cotisés au titre du régime complémentaire de l'AGIRC-ARRCO et peut ainsi être mise en avant pour inciter le salarié à maintenir son activité alors même qu'il peut prétendre à une retraite à taux plein (voir chapitre III).

IMPORTANT

Il ne faut pas confondre la décote et la surcote de l'assurance vieillesse de base avec (i) la minoration, (ii) le malus et (iii) le bonus de la retraite AGIRC-ARRCO.

La minoration est une réduction viagère de la pension AGIRC-ARRCO à la suite d'une liquidation de la retraite avant 67 ans, sans justifier d'une pension de base à taux plein, en fonction du nombre de trimestres manquants.

Le malus est une minoration temporaire de la pension AGIRC-ARRCO (3 ans, sans dépasser 67 ans pour l'intéressé) si la liquidation de la pension intervient dans les 12 mois suivant l'obtention du taux plein.

Et le bonus est une majoration temporaire d'un an de la pension, si la liquidation de la pension intervient 24, 36 ou 48 mois après l'obtention du taux plein (majoration de 10 %, 20 % ou 30 % selon l'hypothèse considérée).

Ainsi, par exemple, un assuré qui bénéficie d'une pension de base sans décote, parce qu'il justifie d'un âge et d'une durée d'assurance suffisants, a pu être jusque récemment concerné par le malus temporaire AGIRC-ARRCO.

Ces mécanismes de « bonus-malus » ont toutefois été supprimés par les partenaires sociaux dans un accord national interprofessionnel du 5 octobre 2023.

► **Travailleurs indépendants**

Hormis le cas des professions libérales (CSS, art. L. 640-1) et des avocats (CSS, art. L. 651-1), la pension de retraite de base des travailleurs indépendants est calculée, liquidée et servie dans les conditions de droit commun du régime général des salariés. Pour l'application de ces conditions, et notamment donc concernant le calcul des droits, le salaire annuel de base est remplacé par le « revenu annuel moyen » (CSS, art. L. 634-2 et suivants).

1.2 L'âge légal de départ à la retraite

► **Âge minimal de départ**

L'âge légal était fixé à 62 ans pour la génération née au 1^{er} janvier 1955 (relèvement progressif de 60 à 62 ans).

La principale mesure de la réforme applicable à compter du 1^{er} septembre 2023 est un recul de l'âge légal de départ, à **64 ans**, pour les personnes nées à compter de 1968.

Ce recul est réalisé au moyen d'un recul progressif de 3 mois supplémentaires par génération applicable pour les personnes nées à compter du 1^{er} jan-

vier 1961 (CSS, art. L. 161-17-2 et art. D. 161-2-1-9 modifiés), selon le tableau suivant :

Année de naissance	Âge de départ avec la réforme	Pourra donc partir au plus tôt
entre septembre et décembre 1961	62 ans et 3 mois	entre le 1 ^{er} décembre et le 1 ^{er} avril 2024
1962	62 ans et 6 mois	le 1 ^{er} juillet 2024
1963	62 ans et 9 mois	le 1 ^{er} octobre 2025
1964	63 ans	le 1 ^{er} janvier 2027
1965	63 ans et 3 mois	le 1 ^{er} avril 2028
1966	63 ans et 6 mois	le 1 ^{er} juillet 2029
1967	63 ans et 9 mois	le 1 ^{er} octobre 2030
1968	64 ans	le 1 ^{er} janvier 2032

Les personnes ayant 62 ans avant le 1^{er} septembre 2023 (nées avant le 1^{er} septembre 1961) ne sont pas concernées par le décalage.

EXEMPLE

Le recul progressif de l'âge légal de départ à la retraite pour les personnes nées à compter du 1^{er} septembre 1961 a un impact immédiat pour celles qui envisageaient de partir à la retraite à 62 ans au 1^{er} octobre 2023. Celles-ci ne le peuvent, avec la réforme, qu'à compter du 1^{er} janvier 2024.

► Âges dérogatoires

Des exceptions à l'âge légal (qui concernent 4 cas de départ sur 10) existent pour les salariés concernés par les hypothèses suivantes :

• Handicap, dès 55 ans (CSS, art. L. 351-1-3 et D. 351-1-5)

La condition d'âge est abaissée « *pour les assurés handicapés qui ont accompli, alors qu'ils étaient atteints d'une incapacité permanente d'au moins 50 %, une durée d'assurance [...] au moins égale à une limite définie par décret* » (CSS, art. L. 351-1-3).

La durée d'assurance requise varie, selon l'année de naissance, de 68 à 112 trimestres. Les assurés handicapés entrant dans le champ d'application de cette disposition peuvent partir à la retraite à partir de l'âge de 55 ans (CSS, art. D. 351-1-5).

• Incapacité permanente, dès 60 ans (CSS, art. L. 351-1-4 et D. 351-1-9)

L'âge de départ à la retraite est abaissé à 60 ans pour les assurés justifiant d'une incapacité permanente au sens de l'article L. 434-2 du Code de la Sécurité sociale (CSS, art. L. 351-1-4 et D. 351-1-5).

Le taux de cette incapacité permanente doit être au moins égal à 20 % (ou, sous certaines conditions, à 10 %) (CSS, art. D. 351-1-9 et D. 351-1-10).

Cette incapacité permanente doit être « *reconnue au titre d'une maladie professionnelle mentionnée à l'article L. 461-1 ou au titre d'un accident du travail mentionné à l'article L. 411-1 et ayant entraîné des lésions identiques à celles indemnisées au titre d'une maladie professionnelle* ».

• Carrière longue (CSS, art. L. 351-1-1 et D. 351-1-3)

Dès **58 ans** (si début d'activité avant l'âge de 16 ans), **60 ans** (si début d'activité avant l'âge de 18 ans), **62 ans** (si début d'activité avant l'âge de 20 ans) ou **63 ans** (si début d'activité avant l'âge de 21 ans).

Les assurés nés entre le 1^{er} septembre 1961 et le 31 août 1963 ne sont pas impactés par la réforme, puisqu'ils peuvent liquider leur retraite de manière anticipée pour carrière longue s'ils ont cotisé le bon nombre de trimestres au 31 août 2023, pour partir à la retraite à 60 ans.

Pour les assurés nés entre le 1^{er} septembre 1963 et le 31 décembre 1968, l'âge d'ouverture de droit à la retraite anticipée pour carrière longue est fixé 2 ans et 6 mois avant leur âge légal de départ à la retraite (lequel varie selon l'année de naissance). Pour les assurés nés en 1969, cet âge est de 61 ans et 9 mois.

Les assurés nés à compter de 1970 doivent avoir commencé leur activité avant l'âge de :

- 16 ans, pour un départ à partir de 58 ans ;
- 18 ans, pour un départ à partir de 60 ans ;
- 20 ans, pour un départ à partir de 62 ans ;
- 21 ans, pour un départ à partir de 63 ans.

Synthèse éditée par la CNAV

Début d'activité	Durée cotisée en trimestre	Âge minimum de départ
Avant 16 ans	Durée taux plein en fonction de l'année de naissance	58 ans
Avant 18 ans	Durée taux plein en fonction de l'année de naissance	60 ans
Avant 20 ans	Durée taux plein en fonction de l'année de naissance	de 60 à 62 ans (selon l'année de naissance)
Avant 21 ans	Durée taux plein en fonction de l'année de naissance	63 ans

(Circ. CNAV 2023-2014 du 10 juill. 2023)

Gestion des fins de carrière

Pauline Dumortier

Avocate counsel chez Avanty avocats, cabinet spécialisé en droit de la protection sociale complémentaire et des rémunérations.

Elle intervient auprès des organismes assureurs, courtiers et entreprises sur toutes les questions de protection sociale complémentaire, rémunérations, épargne salariale et assurances de personnes, en conseil et en contentieux.

Thomas Gérard

Avocat counsel chez Avanty avocats. Il consacre depuis 2013 son activité au droit de la protection sociale complémentaire, des rémunérations et des avantages sociaux. Il est intervenu auprès de tous les acteurs (entreprises, courtiers, organismes assureurs, branches professionnelles), tant en conseil qu'en contentieux (notamment Urssaf).

Frank Wismer

Cofondateur et associé chez Avanty avocats.

Depuis plus de vingt ans, il consacre son activité professionnelle à la protection sociale d'entreprise, aux politiques de rémunération et aux assurances de groupe. Il a acquis une réputation d'excellence auprès des professionnels du monde de l'assurance collective (courtiers, compagnie, institution de prévoyance, mutuelle, actuaires) et des départements « compensation & benefits ».

À une époque où la durée de vie professionnelle s'étend, la nécessité pour les entreprises d'accompagner efficacement leurs employés en fin de carrière est plus que jamais cruciale. En repoussant l'âge de départ à la retraite, la réforme de 2023 impose aux entreprises un défi majeur : gérer de manière proactive les carrières de leurs salariés seniors.

Ce livre offre une vision globale des diverses stratégies à la disposition des employeurs pour naviguer à travers les multiples facettes de cette transition professionnelle. Il aborde tout à la fois le maintien dans l'emploi, la rupture du contrat de travail et l'impact des dispositifs sur les autres politiques RH.

L'ouvrage propose des réponses concrètes à de nombreuses questions :

- Comment mettre en place une politique de gestion des fins de carrière efficace ?
- Comment déterminer les droits des salariés et de leurs dirigeants ?
- Quel dispositif de maintien dans l'emploi privilégier (surcote, cumul emploi retraite...) ?
- Quelles mesures proposer pour adapter le poste de travail (retraite progressive, formation, temps partiel...) ?
- Comment accompagner la rupture du contrat de travail ?

Branches professionnelles, entreprises de grandes tailles ou PME, conseils et consultants trouveront dans cette boîte à outils les solutions adaptées à leurs problématiques spécifiques.

ISBN 978-2-35474-509-7



9 782354 745097