

# **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences**

## **Accord de la branche Mutualité du 15 octobre 2014**

Préambule

1 – Objectifs de l'accord

2 – La définition de la GPEC

3 – La GPEC au niveau de la branche

3-1 La CPNEFP

3-2 L'OEMM

3-3 Les relations avec l'OPCA et l'OCTA

3-4 Le référentiel des métiers en Mutualité

3-5 La politique de certification

4 – la GPEC au niveau des entreprises

4-1 Objectifs et mise en place de la GPEC

4-2 Outils d'accompagnement des entreprises de moins de 300 salariés

4-3 Le parcours professionnel et sa sécurisation

4-3-1 Recrutement

4-3-2 Accueil et intégration

4-3-3 Le parcours professionnel et sa sécurisation

4-3-4 L'entretien professionnel

4-3-5 La certification professionnelle

4-3-6 Le conseil en évolution professionnelle

4-3-7 Le passeport emploi compétences

4-3-8 Mesures d'accompagnement

4-4 La transition professionnelle

4-4-1 La définition

4-4-2 La mise en œuvre de la transition professionnelle

4-5 La mobilité professionnelle

5 – Dispositions relatives aux jeunes et aux seniors

5-1 Diagnostic de branche

5-2 L'insertion de jeunes collaborateurs dans les mutuelles

5-2-1 Rôle de la branche

- 5-2-2 Politique d'accueil des stagiaires
- 5-2-3 Insertion professionnelle par l'alternance
- 5-3 L'intégration et le maintien dans l'emploi des seniors
  - 5-3-1 Principe général de non-discrimination
  - 5-3-2 Intégration dans l'emploi
  - 5-3-3 Anticipation des évolutions professionnelles et des âges
  - 5-3-4 Formation et reconnaissance des qualifications
  - 5-3-5 Conditions de travail et aménagement des fins de carrière

## 6 – Contrats de génération

- 6-1 Principes
- 6-2 Le diagnostic préalable
- 6-3 le contenu des accords et des plans d'action

## 7 – Transmission des savoirs et des compétences

**Annexe** : les aides financières à la mise en place de la GPEC dans les entreprises de moins de 300 salariés

## Préambule

Les mutations profondes du secteur de la Mutualité pointées par les partenaires sociaux lors de la négociation de l'accord de branche du 15 juillet 2009 sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences se sont accélérées, notamment au travers des regroupements, des fusions et des restructurations<sup>1</sup>.

Les récentes dispositions législatives sur la généralisation de la complémentaire santé vont affecter les activités des mutuelles et leur organisation entraînant une évolution des compétences d'un certain nombre de salariés.

L'allongement de la durée de la vie professionnelle, le vieillissement des effectifs salariés et le nécessaire renouvellement des générations constituent des caractéristiques à prendre en compte.

Dans ce contexte, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit permettre aux mutuelles de mieux maîtriser leur évolution en se dotant d'un instrument de gestion pertinent reposant sur des principes partagés entre partenaires sociaux au sein de la branche et/ou des mutuelles, d'anticipation, de concertation et de prévention. La démarche offensive de gestion prévisionnelle intègre une dimension d'anticipation qui doit permettre d'identifier les évolutions des métiers, les métiers sensibles et ceux qui sont en émergence.

La branche doit jouer son rôle de levier et d'accompagnement des entreprises dans la réalisation d'un diagnostic qui prenne en compte tant les compétences, les qualifications et les aspirations des salariés, la sécurisation de leur parcours professionnel que la stratégie de l'entreprise, ainsi que les évolutions économiques, démographiques et technologiques prévisibles.

Les partenaires sociaux considèrent qu'une démarche de branche, inscrite dans le temps et dans une perspective d'évolution à moyen terme, doit reposer sur une dynamique positive avec la volonté de garantir le maintien de l'emploi. La GPEC représente une opportunité pour la gestion des ressources humaines et le dialogue social tout en assurant l'accueil et l'intégration des jeunes, le parcours professionnel tout au long de la vie, les secondes parties de carrières, les formations valorisantes ou qualifiantes des salariés en poste.

Les partenaires sociaux entendent par ailleurs prendre en compte d'une part la gestion active des âges et l'intégration des salariés seniors dans la gestion des ressources humaines, d'autre part l'accueil et la professionnalisation des jeunes dans la perspective du renouvellement des générations et favoriser les évolutions de carrière pour tous les salariés.

---

<sup>1</sup> L'accord de branche se situe dans la perspective d'une GPEC dite « offensive ». Il convient dès lors de ne pas assimiler restructuration et PSE.

A cette fin, ils prennent en compte dans leurs réflexions les dispositifs résultant de la loi relative aux contrats de génération. Ils rappellent à cette occasion que les mutuelles, quelle que soit leur taille, ont à s'engager, selon les modalités prévues par la loi, dans la mise en place des contrats de génération, y compris celles qui, non dotées d'interlocuteurs syndicaux, peuvent négocier avec les représentants élus du personnel et faire valider leur accord par la commission paritaire de branche ad hoc.

## **1 – Objectifs de l'accord de branche**

Le présent accord s'inscrit dans le cadre de la négociation triennale de branche relative à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dont il trace les lignes directrices. Il précise le rôle des différents acteurs dans la branche et dans les entreprises.

Les entreprises de 300 salariés et plus ont l'obligation de négocier leur propre accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Les entreprises de moins de 300 salariés peuvent décliner directement, en fonction de leurs spécificités et en concertation avec les représentants du personnel, élus et désignés, les dispositions de l'accord de branche. La branche peut les accompagner, à leur demande, notamment en leur apportant des outils méthodologiques.

Il intègre par ailleurs un certain nombre de dispositions relatives à la formation professionnelle, outil fondamental de la GPEC, qui doit trouver sa concrétisation dans les orientations de la politique de formation tant au niveau de la branche qu'à celui des entreprises dans le cadre de la définition des orientations des plans de formation.

Il conforte les actions entreprises par la branche pour développer l'attractivité du secteur de la Mutualité auprès notamment des jeunes.

## **2 – La définition de la GPEC**

Conçue et mise en œuvre grâce à un dialogue social actif, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit être, tout à la fois, pour les entreprises, un outil d'anticipation des besoins en compétences qui permette la préservation de la compétitivité et favorise le développement, et pour les salariés, le moyen d'aborder de façon maîtrisée et positive les évolutions de l'emploi et de sécuriser leurs parcours professionnels.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à concevoir et mettre en œuvre des politiques et des plans d'action cohérents visant à prendre en compte de façon anticipée les écarts prévisionnels, quantitatifs et qualitatifs, entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en fonction de son plan stratégique ou, au moins d'objectifs à moyen terme nettement définis, et impliquant les salariés dans le cadre de projets d'évolution professionnelle. Cette démarche d'anticipation implique notamment la réflexion sur l'évolution des métiers, l'identification des métiers sensibles et des métiers

émergents, la mise à disposition des salariés de ces informations principalement au cours des entretiens professionnels de manière à mettre en place les mesures requises *en matière d'accompagnement et/ou de formation*.

### **3 – La GPEC au niveau de la branche**

#### **3-1 La commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation (CPNEFP)**

La CPNEFP de la branche Mutualité a été créée par voie d'accord en date du 17 décembre 2003. Elle fait l'objet de l'article 9-3 de la convention collective.

Parmi ses missions figure notamment l'information réciproque des partenaires sociaux sur l'évolution des emplois et des métiers en prenant en compte les mutations économiques du secteur. Les partenaires sociaux souhaitent renforcer son rôle en instituant un examen annuel des informations relatives aux évolutions législatives, réglementaires et économiques qui influencent directement ou indirectement les emplois, les métiers et les compétences. Cette question est inscrite à l'ordre du jour de l'une des réunions de la CPNEFP et donne lieu à échanges et débats de manière à définir des propositions et recommandations auprès de l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en vue de procéder à des études particulières et auprès de l'OPCA au travers de la définition des priorités en termes de formation et de qualification.

Par ailleurs, la CPNEFP poursuivra son travail d'actualisation et de développement de la politique de certification professionnelle en adéquation avec les évolutions des métiers et des compétences.

#### **3-2 L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM)**

L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers régi par l'article 9-4 de la convention collective, outil de veille, a pour mission de suivre l'évolution, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, de l'emploi des mutuelles et de procéder à toutes études prospectives en ce domaine.

Structure de réflexion et de proposition, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers peut formuler toute suggestion, soit auprès de la Commission Paritaire Nationale et/ou de la CPNEFP, soit auprès des mutuelles permettant de procéder en matière de formation et de gestion prévisionnelle de l'emploi aux ajustements, adaptations et transformations nécessaires pour anticiper sur cette évolution.

Dans le cadre de la GPEC de branche, l'OEMM :

- approfondira, à partir du bilan social annuel de branche et en lien avec la CPNEFP, ses travaux relatifs aux filières métiers, au suivi spécifique des jeunes et des seniors ainsi qu'à l'égalité professionnelle

- mènera, à la demande de la CPNEFP, toute étude nécessaire à une meilleure appréhension des facteurs d'évolution des métiers et des compétences.

### **3-3 Les relations avec l'OPCA et l'OCTA**

Les financements liés au plan de formation et à la professionnalisation *seront* prioritairement affectés selon les priorités définies par la CPNEFP en fonction des besoins répondant aux enjeux de la GPEC. Ces priorités sont portées par les représentants de la branche au sein des sections concernées de l'OPCA UNIFORMATION. Par ailleurs, les partenaires sociaux examinent chaque année les statistiques fournies par l'OPCA et intègrent celles-ci dans les informations quantitatives traitées par l'OEMM et la CPNEFP.

Ils peuvent demander à l'OPCA de participer aux actions et études en lien avec la GPEC.

La branche Mutualité a été à l'origine de la création d'un OCTA au sein d'UNIFORMATION. Les partenaires sociaux s'assurent notamment de l'adéquation entre les versements effectués sur les fonds non affectés et les besoins de la branche. La CPNEFP met en place à destination des mutuelles une campagne de d'information et de promotion de l'apprentissage.

### **3-4 Le référentiel des métiers en Mutualité**

La construction du référentiel des métiers a été élaborée par l'OEMM en interface avec la CPNEFP. Une quarantaine de métiers ont été décrits, en vue de permettre aux mutuelles de formaliser et d'actualiser leurs définitions de fonctions, ainsi que de faciliter, grâce aux compétences répertoriées et aux passerelles identifiées, la mise en œuvre de démarches de GPEC. Le référentiel des métiers doit également permettre d'améliorer la visibilité des métiers de la mutualité à l'extérieur et de favoriser les recrutements au sein de la branche sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Pour les mutuelles, le référentiel constitué constitue également un outil leur permettant de communiquer sur leurs métiers, ainsi que sur les conditions d'accès associées. A partir du cadre commun proposé par le référentiel, les entreprises de la branche peuvent se positionner et communiquer autour de leurs spécificités.

Pour les salariés, le référentiel permet d'avoir une visibilité sur des métiers décrits collectivement et de manière paritaire, facilitant les passerelles au sein de la branche, voire avec d'autres branches.

Les salariés, les partenaires sociaux et les mutuelles bénéficient également du travail prospectif mené dans le cadre de l'élaboration du référentiel. Les facteurs d'évolution identifiés peuvent alimenter les réflexions en matière de GPEC.

Les partenaires sociaux de la branche procéderont à l'actualisation du référentiel afin d'en consolider la pertinence au regard des nouvelles évolutions.

### **3-5 La politique de certification**

Engagée depuis 2004, la politique de certification menée par la branche Mutualité a permis à de nombreux salariés de voir leurs compétences et leur expérience professionnelle reconnues et valorisées.

Les partenaires sociaux rappellent leur attachement à cette démarche qui permet d'accompagner d'une part les salariés en poste en sécurisant le parcours professionnel, d'autre part les nouveaux entrants en assurant l'acquisition des compétences spécifiques au secteur.

Face aux évolutions du contexte et des mutuelles, les partenaires sociaux conviennent de réexaminer les différents CQP et d'en adapter, le cas échéant, le contenu.

Ils conviennent également d'étudier l'opportunité de mettre en place d'autres CQP visant les qualifications dont l'acquisition est nécessaire à l'activité des mutuelles pour autant que des effectifs salariés suffisants soient concernés, ce dans la perspective de l'inscription de ces diplômes au RNCP.

## **4 – La GPEC au niveau des entreprises**

### **4 – 1 Objectifs et mise en place de la GPEC**

Le niveau pertinent de la mise en œuvre d'une démarche de GPEC est celui de l'entreprise. Dans ce cadre, la GPEC a pour objet, en fonction de la stratégie de l'entreprise, l'élaboration de plans d'action visant à anticiper et organiser en permanence l'adéquation entre les compétences requises par les marchés sur lesquels les entreprises mutualistes évoluent, les activités qu'elles développent et les compétences détenues par les salariés. Ces plans d'action prennent en compte les compétences actuelles et effectives ainsi que les compétences potentielles en lien avec les aspirations et les projets d'évolution professionnelle exprimés à l'occasion des entretiens professionnels visés à l'article 4-3-2 du présent accord.

La définition de la stratégie de l'entreprise relève du pouvoir de direction de l'employeur qui élabore la démarche de GPEC en impliquant les différents acteurs : management opérationnel, fonction ressources humaines, institutions représentatives du personnel, organisations syndicales représentatives, et salariés. En application de l'article L.2323-7-1 du Code du travail, le comité d'entreprise est consulté chaque année sur les orientations stratégiques de l'entreprise et notamment sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences.

Les entreprises de 300 salariés et plus doivent satisfaire aux obligations légales en termes de négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les parties signataires incitent les entreprises non assujetties à l'obligation de négocier rappelée ci-dessus à engager, au regard du contexte décrit au préambule du présent accord, une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans le cadre de cette démarche, elles pourront utiliser les outils d'accompagnement mis en place par la branche et visés à l'article 4-2 ci-dessous.

#### **4 – 2 Outils d'accompagnement des entreprises de moins de 300 salariés**

- Une démarche type et un guide d'accompagnement de la GPEC seront élaborés par la CPNEFP avant la fin de l'année 2014.
- Les informations disponibles au niveau de la branche : les études produites au sein de l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers, le référentiel métier élaboré au niveau de la branche et les informations consolidées au sein de la CPNEFP permettent aux entreprises, au regard de leur environnement et de leur propre situation, de mener une réflexion sur l'évolution de leurs métiers.
- L'état des lieux dans l'entreprise : en fonction notamment de leur taille, les entreprises établiront un état des lieux de leurs compétences disponibles, étape indispensable à la mise en œuvre d'une démarche de GPEC en utilisant par exemple les éléments suivants :
  - pyramides par sexe, âges et ancienneté
  - cartographie des emplois, des métiers et des compétences
  - analyse des activités
  - identification des compétences stratégiques, rares ou à préserver
  - identification des compétences transversales ou transférables vers d'autres métiers ou services
  - recensement des polyvalences et des polycompétences
  - informations issues des entretiens professionnels, des bilans de compétences, des actions de VAE etc...



- Accompagnement RH et accompagnement financier : la CPNEFP labellisera des organismes de conseil et de formation susceptibles d'accompagner les entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur démarche GPEC. Sur le plan financier, les entreprises de moins de 300 salariés peuvent solliciter auprès de la DIRECCTE dans le ressort duquel elles sont situées des aides au diagnostic et à l'élaboration d'un projet de GPEC dans les conditions prévues en annexe au présent accord.
- Accompagnement par la branche : de son côté, l'UGEM, considérant que l'un des moyens les plus efficaces de sensibiliser les entreprises aux enjeux de la GPEC est de leur présenter l'intérêt de s'inscrire dans une telle démarche, s'inscrira dans le cadre d'une convention d'aide à la préparation et à la sensibilisation des entreprises aux enjeux de la GPEC.

#### **4 – 3 Le parcours professionnel et sa sécurisation**

##### **4-3-1 Recrutement**

Afin de mutualiser les expériences des entreprises, l'OEMM procédera à un recensement des principaux outils, supports et procédures mis en œuvre par les mutuelles. Il en diffusera les résultats auprès, notamment, des entreprises de moins de 300 salariés.

##### **4-3-2 Accueil et intégration**

Dans les entreprises disposant d'un service RH, un livret d'accueil sera réalisé et distribué au salarié nouvellement recruté le jour de son arrivée. A cette occasion, il reçoit, a minima, communication de la convention collective et du règlement intérieur, s'il existe.

Une visite de l'entreprise ainsi qu'une formation/information sur les textes conventionnels et les accords d'entreprises ainsi que les modalités d'accès aux documents seront organisés par les services RH.

Les entreprises en s'engageant dans la démarche de parcours professionnel tout au long de la vie pourront désigner un référent pour accueillir les personnes nouvellement recrutées. S'agissant du nouvel entrant, le référent, distinct du responsable direct, sera mis en place pour une durée pouvant être adaptée dans l'entreprise au regard des caractéristiques du poste et de l'organisation du travail.

La fonction d'accueil et d'accompagnement peut être assortie de modalités définies par voie d'accord dans l'entreprise et qui peuvent se traduire notamment en aménagement du temps de travail.

##### **4-3-3 Le parcours professionnel et sa sécurisation**

A chaque étape du déroulement du parcours professionnel, l'entreprise veillera à inscrire cette démarche dans un cadre sécurisé en s'appuyant sur les démarches initiées et proposées par la branche : certification professionnelle, entretien professionnel, passeport emploi/compétence... Dans ce contexte, le manager de proximité joue un rôle de premier plan au quotidien. Tous les ans, il réalise notamment l'entretien annuel d'évaluation. Il peut participer, avec l'accord de l'employeur et du salarié, à l'entretien professionnel visé ci-dessous.

#### **4-3-4 L'entretien professionnel**

L'entretien professionnel se distingue, par ses objectifs, de l'entretien annuel d'évaluation prévu par la Convention Collective Nationale (article 8-2 de la convention collective). Néanmoins, au regard de la taille et de l'organisation de l'entreprise, ces deux entretiens peuvent se dérouler successivement, dans le respect des finalités propres à chacun d'entre eux, au cours de la même rencontre.

L'entretien professionnel vise à définir, pour le salarié, des perspectives nouvelles et à venir.

Au cours de cet entretien sont notamment examinés :

- Les moyens d'accès à la formation sur les dispositifs d'orientation et de formation professionnelle
- Les objectifs de professionnalisation
- Les souhaits et opportunités de mobilité professionnelle
- Le projet professionnel du salarié
- Les conditions et modalités de réalisation des actions de formation

A l'issue de cet entretien, les besoins du salarié pourront ainsi s'exprimer en termes de mobilité interne, de bilan de compétences, de formation d'adaptation ou de formation de reconversion, de la Validation des Acquis de l'Expérience...

Ces besoins identifiés et analysés font l'objet, dans la mesure du possible, de propositions de la part de l'entreprise en lien avec la politique de GPEC. Lorsqu'elles concernent des actions de formation, elles peuvent s'inscrire dans le plan de formation et être articulées, sous réserve de leur éligibilité, avec d'autres dispositifs tels que période de professionnalisation ou compte personnel de formation.

L'entretien professionnel se déroule généralement avec la fonction Ressources humaines tous les 2 ans en collaboration et, à la demande du salarié, avec le manager de proximité. Lors de l'embauche, les salariés sont informés de l'existence et de la périodicité de cet entretien.

Il est systématiquement proposé aux salariés qui reprennent leur activité après l'une des absences et périodes prévues par l'article L 6315-1 du Code du Travail.

L'entretien professionnel donne lieu à rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié. Tous les 6 ans, l'entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cet état des lieux est réalisé par écrit, une copie en est remise au salarié.

Pour accompagner les entreprises et les salariés, la branche met à leur disposition un guide de l'entretien professionnel qui pourra être décliné au regard de besoins et/ou de contextes spécifiques.

Une vigilance accrue doit être accordée aux publics et/ou métiers menacés.

#### **4-3-5 La certification professionnelle**

L'accès aux certifications de qualification professionnelle sera favorisé par la CPNEFP de même que la Validation des Acquis de l'Expérience par une promotion forte auprès des entreprises mutualistes.

#### **4-3-6 Conseil en évolution professionnelle**

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) créé pour favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel des salariés fait l'objet, au sein de l'entreprise et à l'initiative de l'employeur et des institutions représentatives du personnel, d'une information à l'attention des salariés. Cette information porte sur l'offre de services proposée et les opérateurs chargés de sa mise en œuvre.

#### **4-3-7 Le passeport emploi compétences**

Le passeport emploi compétences recense notamment :

- les diplômes et les titres obtenus dans la cadre de la formation initiale,
- les expériences professionnelles consécutives à des expériences en entreprise quel qu'en soit le cadre : CDI, CDD, stages, mandats électifs, associatifs et/ou syndicaux ...,
- les certifications à finalité professionnelle acquises en formation continue et par la validation des acquis de l'expérience,
- la nature et la durée des actions de formation suivies dans le cadre de la formation continue,
- le ou les emplois tenus dans l'entreprise avec, dans la mesure du possible, les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles qu'ils impliquent,

Ce passeport favorise et accompagne la mobilité professionnelle du salarié.

La branche a mis en place une trame du passeport afin d'obtenir une formalisation et un contenu homogène ensuite adaptable selon les salariés. Son utilisation et son enrichissement reste à l'initiative du salarié. Celui-ci peut demander la validation par la fonction RH en ce qui concerne les formations internes.

#### **4 – 3 – 8 Mesures d'accompagnement**

L'appui à l'élaboration des parcours, les bilans de compétences, la certification professionnelle, le congé Validation des Acquis de l'Expérience relèvent de la compétence de la fonction RH de l'entreprise. L'entreprise pourra solliciter l'OEMM en vue d'obtenir les informations qui lui sont nécessaires et un appui technique.

Pour les salariés bénéficiant d'une formation pour un métier en émergence ou pour les salariés âgés de 45 ans et plus, la durée des congés de bilan de compétence et de validation des acquis de l'expérience pourra être allongée sur décision de l'entreprise. Les modalités financières accompagnant l'allongement de congés sont déterminées par accord entre la branche et l'OPCA.

#### **4 – 4 La gestion de la transition professionnelle**

##### **4 – 4 – 1 Définition de la transition professionnelle**

Les périodes de transition professionnelle sont des moments de changement et de mobilité qui nécessitent la mise en place de nouveaux repères. Elles concernent notamment des salariés, dont les emplois sont considérés à moyen terme comme sensibles, et/ou à terme menacés, et pour lesquels une adaptation ou une reconversion professionnelle doit être anticipée. Elles nécessitent, de la part de l'employeur qui en prend l'initiative, un accompagnement et un suivi spécifiques.

##### **4 – 4 - 2 La mise en œuvre de la transition professionnelle**

Trois phases sont nécessaires pour effectuer une transition professionnelle.

###### ***a) La phase de diagnostic***

Le salarié doit, en appui avec la fonction RH et sa hiérarchie directe, bénéficier d'un entretien au cours duquel est effectué un bilan et sont examinées les propositions de pistes de transition et les bases d'un plan d'action. La fonction RH pourra s'appuyer sur un document lui permettant d'examiner les compétences exigées à terme dans l'entreprise.

L'OEMM pourra mettre à disposition de l'entreprise des documents types susceptibles d'être adaptés. Le salarié exprimera ses besoins au cours de l'entretien ainsi que, le cas échéant, au cours du bilan prévu ci-dessous.

###### ***b) La phase de mise en œuvre***

Cette phase recouvre la mise en œuvre des actions concrétisant le plan d'action élaboré au cours du diagnostic : actions de formation, stages internes ou externes, validation des acquis ....

Le salarié pourra effectuer des périodes d'observation au sein de l'emploi futur. La durée ainsi que la fréquence de ces détachements seront déterminés par l'entreprise. Un référent pourra être mobilisé dans cette phase.

### ***c) La phase de bilan***

Un bilan doit être réalisé au plus tard un an après le changement d'emploi au cours d'un entretien spécifique. Des actions correctives peuvent alors être décidées afin de remédier aux éventuelles difficultés rencontrées.

## **4-5 – La mobilité professionnelle**

La mobilité professionnelle est à considérer par les entreprises comme un outil favorisant l'évolution professionnelle. Elle peut s'intégrer, ou non, dans une transition professionnelle.

A ce titre, la branche incite les entreprises à :

- informer régulièrement les salariés sur les métiers de l'entreprise afin de les aider dans la construction de leur projet professionnel ;
- favoriser le volontariat ;
- mettre en place des mesures d'accompagnement de la mobilité qu'il s'agisse d'actions de formation, de tutorat ou de recours à un salarié référent ou encore d'une période probatoire. Il convient, sur ce dernier point, de rappeler les dispositions de l'article 4.6 de la convention collective nationale de la mutualité qui régissent la mobilité assortie d'une promotion et l'éventuelle réintégration du salarié ;
- mettre en place des actions d'accompagnement spécifiques en cas de mobilité géographique.

## **5 – Dispositions relatives aux jeunes et aux seniors**

### **5- 1 Diagnostic de branche spécifique aux jeunes et aux seniors**

A compter de l'année 2014, et à partir des données recueillies au travers du bilan social annuel, la branche établira un diagnostic spécifique permettant de mieux appréhender les caractéristiques des populations jeunes et seniors salariées des mutuelles. Le diagnostic sera actualisé chaque année. Il est examiné au sein de la CPNEFP.

Le contenu de ce diagnostic est élaboré par les partenaires sociaux au sein de l'OEMM.

## **5- 2 L'insertion de jeunes collaborateurs dans les mutuelles**

### **5 - 2- 1 Rôle de la branche dans la connaissance et l'attractivité du secteur**

L'UGEM et l'OEMM poursuivent leur politique de valorisation des métiers de la mutualité auprès des acteurs institutionnels, des branches connexes et cela en collaboration avec les entreprises du secteur à travers la participation à des forums, des salons.... Par ailleurs, la mise en œuvre de l'accord signé avec l'Education Nationale doit conduire à impliquer les professionnels de la mutualité au niveau local dans la coopération avec le personnel enseignant, et plus largement dans le partenariat avec les élèves et les familles.

La présence de l'UGEM dans deux commissions professionnelles consultatives, CPC 15 « commerce et distribution » et CPC 16 « services administratifs et financiers » contribue à la prise en compte des spécificités mutualistes.

### **5 – 2 – 2 Politique d'accueil des stagiaires**

Les stages en entreprise permettent aux jeunes de découvrir le monde du travail. C'est aussi une opportunité pour les mutuelles de faire connaître la diversité des métiers et les valeurs portées par la Mutualité. La qualité des stages proposés et l'accompagnement des stagiaires doivent faire l'objet d'une attention particulière. Une évaluation du stage doit être opérée à la fin de celui-ci selon le cadre établi par la convention tripartite.

### **5- 2 - 3 Insertion professionnelle par l'alternance**

Les mutuelles s'attachent à développer l'insertion des jeunes par la voie de l'alternance dans le cadre

- des contrats de professionnalisation en lien notamment avec les certificats de qualification professionnelle.
- des contrats d'apprentissage
- des contrats de génération visés à l'article 6 du présent accord

Dans toute la mesure du possible, le recours à un contrat en alternance doit avoir pour objectif un recrutement en contrat à durée indéterminée.

En collaboration avec l'OPCA, la branche communiquera à l'attention des mutuelles sur les caractéristiques des différents contrats en alternance.

Elle s'attachera par ailleurs, dans le cadre des travaux menés au sein de l'OCTA, à favoriser les voies d'apprentissage correspondant aux besoins des mutuelles.

### **5- 3 L'intégration et le maintien dans l'emploi des seniors**

Dans le cadre du présent accord, sont considérés comme seniors, les salariés de 55 ans et plus dans le cadre de l'intégration dans l'emploi, et de 57 ans et plus dans le cadre du maintien dans l'emploi.

#### **5- 3 – 1 Principe général de non-discrimination**

Les partenaires sociaux de la branche affirment leur attachement au principe de non-discrimination du fait de l'âge en matière de recrutement, d'accès à une formation professionnelle, de mobilité, de classification, de promotion professionnelle et de rémunération.

Ce principe est mis en œuvre dans les conditions suivantes :

- **Recrutement et mobilité** : les critères retenus pour le recrutement ou la mobilité doivent être fondés sur les compétences et notamment sur l'expérience professionnelle et les qualifications des candidats.  
Aucune mention précisant un critère d'âge ne doit apparaître lors de la diffusion d'offres d'emploi en interne ou en externe.
- **Accès à la formation professionnelle continue** : les partenaires sociaux s'engagent à promouvoir l'accès de tous les salariés, sans considération d'âge, à la formation professionnelle continue.
- **Promotion et rémunération** Les salariés de tout âge peuvent avoir accès à tous les emplois quel qu'en soit le niveau de responsabilité. Les entreprises s'engagent à ce que la gestion de carrière ne soit pas discriminante par rapport à l'âge.

#### **5- 3 – 2 Intégration dans l'emploi**

Afin de favoriser le recrutement de salariés seniors, la branche mènera en collaboration avec l'OPCA une campagne d'information sur les conditions et modalités de recours au contrat de professionnalisation.

#### **5 – 3 – 3 Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges**

Le maintien dans l'emploi des seniors est un des enjeux de la GPEC qui permet par l'anticipation des questions relatives à la gestion des âges de favoriser l'adaptation

des salariés concernés aux évolutions de leur environnement professionnel et des métiers.

Promouvoir la gestion des âges, notamment auprès de l'encadrement de proximité, est une condition nécessaire à l'évolution professionnelle des seniors. Pour mener des actions d'information et de sensibilisation sur cette question, les mutuelles disposent de l'étude sur la gestion des âges réalisée par l'OEMM.

### **5 – 3 – 4 Formation et reconnaissance des qualifications**

Les mutuelles doivent favoriser la formation des seniors par l'accès au plan de formation et en accompagnant ces salariés dans les dispositifs de VAE et de CQP. Au niveau de la branche, un suivi du taux d'accès à la formation des seniors sera mis en place avec UNIFORMATION.

### **5 – 3 – 5 Conditions de travail et aménagement des fins de carrière**

Des actions de diagnostic ergonomique des postes de travail et des actions de sensibilisation et d'information des salariés de plus de 55 ans par rapport à certains risques seront organisées, en collaboration avec le CHSCT et la médecine du travail, au moins une fois sur la période triennale débutant à compter de l'année de l'entrée en vigueur du présent accord.

Pour accompagner la démarche d'intégration et de maintien dans l'emploi des seniors, les conditions de travail pourront être optimisées notamment au travers de l'adaptation du poste de travail à la demande du salarié, ou un aménagement de fin de carrière pour permettre une meilleure transition entre activité professionnelle et retraite.

## **6 – Contrats de génération**

### **6– 1 Principes**

Le contrat de génération est un dispositif susceptible de favoriser l'insertion durable des jeunes et le renouvellement des équipes au sein des mutuelles. Les partenaires sociaux de la branche incitent les mutuelles à mettre en œuvre, conformément aux dispositions légales, des accords d'entreprise ou des plans d'action comportant des engagements sur :

- L'insertion durable des jeunes dans l'emploi par l'accès à un contrat à durée indéterminée
- Le maintien dans l'emploi des seniors
- La transmission des savoirs et des compétences
- L'égalité hommes femmes et la lutte contre les discriminations



## **6 – 2 Le diagnostic préalable**

La négociation de l'accord d'entreprise et/ou l'élaboration du plan d'action doit être précédée d'un diagnostic intergénérationnel qui vise :

- La pyramide des âges
- Les caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et l'évolution de leur place respective dans l'entreprise dans les trois années à venir
- Les prévisions de départ à la retraite par métiers et par site
- Les perspectives de recrutement
- Les compétences dont la préservation est considérée comme essentielle, dites « compétences clés »
- Les conditions de travail des salariés âgés et les situations de pénibilité.

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

La branche met à disposition des mutuelles un outil d'aide au diagnostic.

## **6 – 3 le contenu des accords et des plans d'action**

Sur les jeunes, l'accord ou le plan d'action devra prévoir :

- Des objectifs de recrutements de jeunes en CDI
- Les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes (mesures qui doivent a minima comprendre la désignation d'un référent)
- La mise en place d'un parcours d'accueil dans l'entreprise
- Les modalités de suivi du jeune et d'évaluation de la maîtrise des compétences avec la mise en place d'un entretien entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent
- Les modalités de recours aux stages et d'accueil des stagiaires
- La mobilisation éventuelle d'outils propres à l'entreprise pour lever les freins matériels à l'accès à l'emploi

Sur les séniors, l'accord ou le plan d'actions devra prévoir :

- Des objectifs chiffrés d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés
- Des mesures visant à améliorer les conditions de travail et à prévenir la pénibilité
- Deux actions parmi les 5 suivantes :
  - Recrutement de salariés âgés dans l'entreprise
  - Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges
    - Organisation de la coopération intergénérationnelle
    - Développement des compétences et accès à la formation
    - Aménagement des fins de carrière et de la transition activité/retraite

Le suivi et l'évaluation des accords seront effectués sur la base du document d'évaluation prévu par l'article L. 5121-15 du Code du travail, transmis à la DIRECCTE. Ce document est également transmis par l'employeur aux délégués syndicaux ainsi qu'au comité d'entreprise, ou à défaut aux délégués du personnel, ou à défaut aux salariés.

## **7 - Transmission des savoirs et des compétences**

Dans le cadre de la mise en place d'une démarche de GPEC, et également de la mise en œuvre des contrats de génération, la transmission intergénérationnelle des savoirs et des compétences est un enjeu majeur. Cette transmission peut répondre à plusieurs modalités : le tutorat, le salarié référent, le binôme de coopération ....

Concernant le tutorat, celui-ci peut être mis en œuvre au sein d'un organisme dès lors que celui-ci est en mesure, compte tenu de son organisation, de préparer et former, sur la base du volontariat, des salariés qualifiés qui auront pour mission d'accompagner les salariés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un parcours professionnel.

Afin de développer la coopération intergénérationnelle, et d'en faciliter l'appropriation par les managers, les outils et formations qui leur sont destinés incluront des modules dédiés à la gestion de la diversité des âges et de l'intergénérationnel.

Les organismes mettant en place le tutorat en détermineront les modalités et conditions en s'assurant que l'exercice de la mission tutorale est compatible avec l'organisation du travail du tuteur. Celui-ci doit bénéficier d'une reconnaissance de son activité dans ses perspectives d'évolution professionnelle, y compris au travers d'une VAE. L'exercice de la mission tutorale fait l'objet d'un bilan particulier dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation.

Les seniors expérimentés impliqués dans cette transmission de savoirs et de compétences pourront bénéficier si nécessaire de formations spécifiques visant à favoriser les conditions de la transmission envers les jeunes collaborateurs.

Les partenaires sociaux rappellent d'une part les dispositifs mis en place par Unifformation en termes d'accompagnement du tutorat, d'autre part le guide du tutorat élaboré par l'UGEM.

**Fait à Paris le 15 octobre 2014,**

**Pour L'UGEM**

**Pour la CFE-CGC**

**Pour la CGT**



## **Annexe : Les aides financières à la mise en place de la GPEC dans les entreprises de moins de 300 salariés**

La démarche AME (Appui aux Mutations Economiques) permet à l'Etat (Directe) d'impulser et de mieux coordonner des actions partenariales de soutien et de développement de l'emploi, dans une approche globale, sectorielle ou territoriale.

L'aide au conseil en Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) relève du volet prospectif de la démarche AME. Elle est mise en œuvre sur la base des enjeux et objectifs partagés entre l'Etat et les partenaires socio-économiques d'une entreprise et/ou d'un collectif d'entreprises au sein d'un territoire.

Il s'agit d'aider les PME à sécuriser les trajectoires professionnelles de leurs salariés et conforter la gestion des ressources humaines face aux enjeux sociaux, économiques et opérationnels propres à l'entreprise, au secteur professionnel et au territoire.

L'aide permet de financer l'intervention d'un consultant pour maîtriser les enjeux et le mode d'élaboration d'un plan ou d'actions de GPEC. Elle cofinance ainsi un diagnostic des ressources humaines de ou des entreprises bénéficiaires, diagnostic qui doit aboutir à un plan de préconisations pour faire face aux évolutions.

A l'issue de l'intervention, l'employeur doit être en mesure de faire de la GPEC, une démarche permanente de la gestion de ses ressources humaines.

### **Bénéficiaires**

**Les entreprises de moins de 300 salariés** non assujetties à l'obligation triennale de négocier sur la GPEC et dont le contrat de travail des salariés qu'elles emploient relève du code du travail

### **Le plan de préconisations**

Le diagnostic doit aboutir à un plan de préconisations pouvant se définir comme un ensemble d'actions ressources humaines cohérentes pour faire face aux évolutions.

L'aide au conseil GPEC n'a pas vocation à soutenir des actions découlant du plan de GPEC.

**Le plan de préconisations** peut :

- prévoir des actions pour accompagner l'adaptation des emplois et des compétences aux enjeux sociaux, économiques et opérationnels qui sont propres aux entreprises bénéficiaires ou qui caractérisent leur secteur d'activité ou le territoire dans lequel elles évoluent ;

- agir, dans la durée, sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail et du dialogue social ;
- mettre en place des actions favorisant l'égalité professionnelle, améliorant l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, favorisant les démarches relatives à l'intégration de la diversité (égalité des chances), des démarches visant à maintenir dans l'emploi les seniors....

Le plan de GPEC doit s'inscrire dans le projet d'entreprise. Il doit être défini en termes d'objectifs, de nature d'actions, de moyens à mobiliser, de procédures à mettre en place, d'éléments de calendrier et d'indicateurs de résultats. Les partenaires sociaux doivent être associés au pilotage de l'opération d'aide au conseil et à la définition du plan de GPEC qui en résulte. A défaut d'instances représentatives du personnel dans l'entreprise, les salariés doivent être informés et associés sur la mise en œuvre de la démarche.

### **Conventions individuelles**

Lorsque l'aide de l'Etat est directement sollicitée par une entreprise pour élaborer son plan de GPEC, l'aide est de **15 000 € maximum**. Elle ne peut dépasser 80 % du coût des ressources externes à l'entreprise, ni 50 % des dépenses éligibles réalisées (70 % pour la mise en œuvre d'un contrat de génération).

Il s'agit des dépenses (ressources humaines internes et concours externe) directement supportées par l'entreprise pour élaborer son plan de GPEC, à l'exception de celles induites par le dirigeant de l'entreprise ou le responsable des ressources humaines.

La convention, signée entre l'Etat et la PME, est d'une **durée maximale d'un an et demi**. Elle précise l'objet du projet, les thématiques à traiter dans la démarche de GPEC, le montant et les modalités de versement de l'aide, les obligations de la PME en matière de bilans et en annexe, un descriptif des compétences externes sollicitées.

Elle mentionne, en particulier l'obligation de faire état du niveau de mise en œuvre des actions prévues dans son plan de GPEC, six mois après l'élaboration du plan.

### **Actions collectives**

L'aide peut viser l'élaboration de plans individuels de GPEC ou la réponse à une problématique RH commune pour un collectif d'entreprises d'un même bassin d'emploi. Il s'agit alors de fédérer un ensemble d'entreprises autour d'un projet commun qui permettra à chaque d'elles de maîtriser les enjeux de la GPEC et d'aboutir à des actions mutualisées répondant aux besoins du collectif d'entreprises.

La méthode comprend une phase d'élaboration de plans de GPEC pour chaque entreprise, accompagnée par un consultant extérieur et, si c'est opportun, une phase de mise en commun pour dégager des actions mutualisées de GPEC (les plans de GPEC d'entreprises de plus de 300 salariés peuvent alors enrichir les actions collectives).

L'action doit si possible permettre d'aboutir à des préconisations de coopération ou d'actions mutualisées (ex : formation, lutte contre les difficultés de recrutement, mise en place d'un groupement local d'employeurs, ou d'actions d'anticipation d'évolution des compétences et des emplois à l'échelle d'une filière ou d'un bassin ou favorisant l'articulation vie professionnelle/vie familiale...).

Un "accompagnement supplémentaire" peut être nécessaire pour mobiliser et préparer au préalable les entreprises, consolider leur adhésion au projet collectif et pour que chacune mette en œuvre les actions individuelles ou collectives.

Le déroulement du projet collectif fait l'objet d'un suivi par les partenaires sociaux à organiser localement. Un comité de pilotage, composé de l'autorité compétente et des entreprises bénéficiaires doit assurer un suivi régulier du projet.

L'aide de l'Etat est de **12 500 € maximum par entreprise** sans excéder 80% du coût du conseil externe dans chacune et au maximum **60 % des dépenses éligibles réalisées** (50 % s'il n'y a pas d'accompagnement supplémentaire ou 70 % pour la mise en œuvre d'un contrat de génération).