

SPÉCIALE AGENTS DE DIRECTION

ACCOMPAGNEMENT DES FINS DE CARRIÈRE ET SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS

RPN RSE DU 16 JUIN 2026 – DÉBUT DES NÉGOCIATIONS

Une négociation obligatoire et un enjeu majeur qui va au-delà de la renégociation du protocole d'accord du 22 février 2022 relatif à l'aménagement des fins de carrière

Une négociation obligatoire : « les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels se réunissent, une fois tous les trois ans, pour engager, après établissement d'un diagnostic, une négociation sur l'emploi et le travail des salariés expérimentés, en considération de leur âge ». Enjeu majeur car **ces négociations doivent prendre en compte les dispositions de la loi n°2025-989 du 24 octobre 2025 « portant transposition des accords nationaux internationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social ».**

Il ne s'agit donc pas de reconduire l'accord de 2022 en ajoutant « salariés expérimentés » dans le titre d'un projet de protocole comme l'UCANSS semble le penser.

Un périmètre élargi intégrant des thématiques obligatoires mais aussi « optionnelles » tout aussi fondamentales ...

Pour ce qui est du périmètre de cette négociation, la loi fait la distinction entre des thématiques obligatoires et des thématiques optionnelles :

- **Relèvent obligatoirement** du périmètre des négociations : le **recrutement des salariés expérimentés**, leur **maintien dans l'emploi**, **l'aménagement des fins de carrière** (« *en particulier les modalités d'accompagnement à la retraite progressive ou au temps partiel* », la **transmission de leurs savoirs et compétences** (« les missions de mentorat, de tutorat et de mécénat de compétences »))
- **Peuvent être intégrées** au périmètre des négociations : **développement des compétences et accès à la formation** ; « *effets des transformations technologiques et environnementales sur les métiers* », « *modalités de management du personnel* » et « *d'écoute, d'accompagnement et d'encadrement de ces salariés* », **santé au travail et prévention des risques professionnels, organisation et conditions de travail.**

Dans son **diagnostic** présenté le 16 juin dernier, l'UCANSS n'a produit **aucun élément concernant les thématiques optionnelles**, et livré des **éléments incomplets pour ce qui des thématiques obligatoires** ...

Pour le SNFOCOS, l'ensemble des thématiques doit être intégré dans le périmètre de la négociation alors que l'UCANSS les rejette (ex : le sujet de l'impact de l'IA sur les emplois et l'organisation des organismes de Sécurité Sociale) ou les renvoie à d'autres accords (ex : négociation du prochain accord QVCT).

Pour ne citer que le sujet de « effets des transformations technologiques », le SNFOCOS a renouvelé la demande qu'il avait porté auprès de la direction de l'UCANSS : la constitution d'un groupe de travail à visée prospective consacré au **déploiement et à l'impact de l'intelligence artificielle**, groupe composé notamment de DRH d'organismes et de représentants des organisations syndicales.

La réponse de la directrice générale de l'UCANSS : une fin de non-recevoir et un renvoi à des « présentations » dans le cadre des INC de chaque branche ...

Pourtant, deux rapports « confidentiels » auraient d'ores et déjà été réalisés au plus haut niveau selon les informations communiquées au SNFOCOS

Pour le SNFOCOS, si les présentations en INC sont les bienvenues, elles ne sont pas suffisantes et de nature à satisfaire de salariés inquiets sur l'impact que ne manquera pas d'avoir l'IA sur l'emploi et les conditions de travail.

Un accès limité aux données et un défaut de méthode qui doivent être corrigés par un accord de méthode

Le décret n°1348 du 26 décembre 2025 pris en application de la loi précitée est venue préciser les conditions dans lesquelles un **diagnostic obligatoire** doit être réalisé (articles D 2241-5 et 7 du code du travail), diagnostic qui doit :

- porter « **notamment** » sur les thématiques obligatoires précitées
- « **comporte(r) des indicateurs pertinents, reposant sur des éléments chiffrés, pour chacun de ces domaines** »
- être « **fondé notamment sur les indicateurs de la base de données économiques, sociales et environnementales et le document unique d'évaluation des risques professionnels** ».

Or non seulement **l'UCANSS ne respecte pas ces conditions**, mais en « prime » et en réponse aux demandes de compléments demandés par le SNFOCOS, elle fait savoir qu'elle ne dispose pas de certaines données (pourtant produites par les organismes ...) et que par ailleurs, les requêtes nécessitent du temps de traitement dont elle ne dispose pas ...

Depuis des mois, pour ne pas dire des années, le **SNFOCOS demande à la direction de l'UCANSS de mettre à disposition des organisations nationales une « BDSE » nationale**, ce qui permettrait à chacun – UCANSS et organisations syndicales – de disposer d'un accès aux données dans une logique d'« open data ». Fin de non-recevoir de la direction de l'UCANSS.

Quant aux **données issues des DUERP, silence absolu** de l'UCANSS ...

Outre le fait que le diagnostic de l'UCANSS ne donne aucune information sur les thématiques optionnelles alors qu'il n'a pas vocation à être limité aux seules thématiques obligatoires (cf supra : « notamment »), le **diagnostic de l'UCANSS est lacunaire** pour ce qui a trait à ces dernières.

Un diagnostic lacunaire

En fait de lacunes, le SNFOCOS a interrogé l'UCANSS au sujet de certains « manques » pourtant flagrants ; en voici quelques-uns à titre d'illustration :

Question du SNFOCOS : pourquoi n'est-il le diagnostic ne comprend-il **aucune donnée par sexe** (sauf pour ce qui a trait au temps partiel) ?

Réponse de l'UCANSS : effectivement l'UCANSS n'a pas produit de statistique par « genre » (sic) ...

Question du SNFOCOS : pourquoi le diagnostic ne comprend-il pas de bilan relatif à la **retraite progressive** (alors qu'il s'agit d'une **thématique obligatoire en matière de négociation**) ?

Réponse de l'UCANSS : en synthèse, l'UCANSS semble avoir « oublié », puis évoque un problème de disponibilités de données, ...

Le SNFOCOS a fortement insisté sur la nécessité d'un bilan, en lien avec les revendications qu'il avait déjà portée lors des négociations relatives à la classification : l'accès libre à la retraite progressive pour toutes/tous (y compris les agents de direction) et la prise en charge des cotisations « retraite » sur la base d'un temps plein.

Le fait que d'autres organisations syndicales portent désormais également la seconde de ces revendications laisse espérer que l'UCANSS fera l'effort de compléter son diagnostic sur ce point ...

Question du SNFOCOS : pourquoi, en ce qui concerne les données relatives au **CET**, ne dispose-t-on pas de bilan relatif au **dispositif de « fin de carrière »** - pour les 57 ans et plus - prévu à l'article 3.2 du protocole d'accord du 8 mars 2016 relatif au compte épargne temps dans les organismes de sécurité sociale ?

Réponse de l'UCANSS : là encore, en synthèse, un « oubli » semble-t-il (ou une méconnaissance du dispositif ?)

Question du SNFOCOS : serait-il possible de disposer de **données relatives à chaque caisse nationale** (pour rappel, les Caisses Nationales regroupent à elles seules, par exemple, le quart des agents de direction) ?

Réponse de l'UCANSS (en synthèse) : non

Question du SNFOCOS : serait-il possible de disposer de précisions par niveaux/groupes de niveaux pour les **« managers opérationnels »** ?

Réponse de l'UCANSS (en synthèse) : non

La nécessité d'un accord de méthode

La méthode préconisée et suivie par l'UCANSS s'avère être défailante, comme le SNFOCOS l'avait annoncé. L'UCANSS a en effet souhaité, par facilité, engager des négociations – a minima - en silo.

Cette (absence de) méthode conduit à une double défaillance en matière de prise en compte des interdépendances entre :

- Les 3 accords RSE portés à la négociation (promotion de la diversité/égalité des chances ; égalité femmes-hommes et le présent accord)
- Les accords RSE et d'autres accords nécessairement impactés, en l'occurrence - par exemple - les accords du 8 mars 2016 relatif au CET, du 24 avril 2002 relatif au personnel de direction, du 19 décembre (modifié par avenant du 20 juin 2025) relatif à la formation professionnelle, du protocole d'accord du 16 novembre 2012 relatif à la sécurité et aux conditions de travail.

Le SNFOCOS avait préconisé une méthode à la fois analytique et fondée sur une approche populationnelle et multifactorielle. Mais il est vrai que pour l'UCANSS l'essentiel est de renouveler des accords parvenus à échéance ...

Sauf que l'échéance étant la même pour les 3 accords RSE, l'UCANSS en est réduite à des « jeux de miroir » entre accords ou à un renvoi à la négociation d'autres accords (par exemple sur la QVCT), avec à la clé des mesures qui manquent de cohérence et sont souvent réduites à des déclarations de principe.

Pour le SNFOCOS ce défaut de méthode doit être corrigé, d'autant qu'il ne s'agit pas ici de la simple reconduction d'un accord existant sur l'accompagnement des fins de carrière.

Un accord de méthode est indispensable !

Principaux constats tirés du diagnostic présenté par l'UCANSS le 16 juin dernier

Pour lacunaire qu'il soit, [le diagnostic de l'UCANSS](#) permet de faire ressortir un certain nombre de constats, sachant que deux seuils ont été retenus par l'UCANSS pour ce qui a trait à l'âge permettant de définir les catégories étudiées :

- 45 ans et plus pour les « salariés expérimentés »
- 55 ans et plus pour les « seniors »

En synthèse :

1- Effectifs par âge (54 % des agents UCANSS avaient plus de 45 ans et 20 % plus de 55 ans en 2024)

- **Une proportion plus élevée de salariés expérimentés et de seniors dans les branches « recouvrement »** (59 % de 45 ans, 24 % de plus de 55 ans) et dans les **UGECAM** (24 % de plus de 55 ans), phénomène qui touche donc les **URSSAF** et les **UGECAM**, qui toutefois devancent de peu les **CARSAT** et les **Caisses Nationales** (22 % de plus de 55 ans), l'ensemble de ces organismes se situant toutefois loin derrière les **ex-DRSM** et les **CTI**.
- **Un enjeu concentré sur deux familles de métiers** - « *gestion des situation clients* » et « *management et pilotage* » - qui représentent plus de la moitié de la totalité des salarié(s) du Régime Général et comptent respectivement 47 % et ... 69 % de salariés de plus de 45 ans.
- **Une problématique de forte intensité en termes de management**, l'UCANSS soulignant que les « *salariés expérimentés se concentrent dans les grilles d'expertise et de direction* » : effectivement **près des ¾ des agents de directions sont des salariés expérimentés, un tiers des « seniors »**.
- **S'agissant des territoires** : la Guadeloupe figure à la fois parmi les trois départements comptant le plus de salariés expérimentés et de seniors

2- Les recrutements par âge : une faible appétence pour le recrutement de « seniors »

Un constat mis en avant par l'UCANSS : « *le recrutement des salariés de 45 ans et plus progresse entre 2022 et 2024, passant de 17 % à 22 %* ».

Oui, mais :

- **Le recrutement de salariés de 60 ans et plus stagne à hauteur de 1 %, et celui des 55 ans et plus à 3-4 %** (en moyenne les 55 ans et plus représentaient 5 % des recrutements en 2024)
- Si les UGECAM font mieux que la moyenne avec 10 % de recrutements de 55 ans et plus, on relève le **peu d'appétence des branches « retraite » et « famille » pour le recrutement de « seniors » avec seulement 3 % de 55 ans et plus ...**

3- Les départs selon l'âge : la probabilité d'être licencié(e) augmente fortement avec l'âge ...

Selon l'UCANSS « *les salariés de 55 ans et plus représentent 12 % des départs hors retraite alors qu'ils représentent 20 % des salariés du régime général* ».

Oui, mais :

- **Les « seniors » ont plus de probabilité d'être licenciés** : le licenciement représente 15 % des départs hors retraite dans le régime général, mais **ce motif de départ est de loin plus élevé pour les salariés expérimentés** (26 % des départs) **et son importance croît avec l'âge** (31 % des départs pour les 50 ans et plus, près de 40 % pour les 60 ans et plus).
- **Les données produites par l'UCANSS manquent de précision** : on relève dans le diagnostic une plus grande propension à licencier dans les branches « recouvrement » et « maladie » (respectivement 32 % et 28 % des départs hors retraite des 45 ans et plus), alors que les licenciements ne représenteraient que 14 % des départs des 45 ans et plus dans la branche « retraite » ... Sauf que pour cette dernière branche le motif « autres » représente à lui seul le tiers des départs ...

Le SNFOCOS a demandé à l'UCANSS d'identifier ces « autres » motifs mais également de préciser les motifs de licenciement, un licenciement pour inaptitude ne pouvant être considéré au même titre qu'un licenciement pour insuffisance ou pour faute ... Sur ce dernier point, l'UCANSS a d'emblée indiqué ne pas disposer des données ...

Le SNFOCOS a par ailleurs de nouveau fait part de ses inquiétudes face à la très forte augmentation des départs hors retraite entre 2019 et 2024, évolution qui témoigne d'un échec des politiques de maintien dans l'emploi et a [conduit le Secrétaire Général du SNFOCOS à alerter le Directeur de la Sécurité Sociale](#) : + 80 % de départs hors retraite, dont une augmentation de 30 % des licenciements et de 35 % des ruptures conventionnelles ([voir aussi la Lettre de la Michodière spéciale ADD du 12 mai 2026](#)).

La réponse de l'UCANSS : on ne constate que 263 licenciements de salariés de 55 et plus en 2024. Une « relativisation » partagée par la CFDT selon laquelle « on ne peut parler d'une vague de licenciements ».

A cet égard, le SNFOCOS a par ailleurs interpellé le Directeur Général de la CNAM sur un autre motif de départ, les « ruptures conventionnelles », à l'occasion de l'INC Maladie du 12 juin dernier. Le SNFOCOS a en effet constaté dans le cadre de l'accompagnement de ses adhérents que la CNAM demandait aux organismes de lui transmettre les dossiers des managers stratégiques, donnant pour recommandation aux DRH de prendre pour référence en matière d'indemnisation des agents de direction non pas l'indemnité de licenciement prévue par la CCN ADD mais l'indemnité légale de licenciement, bien inférieure.

Pour toute réponse, Monsieur Fatome a démenti avoir demandé une remontée systématique des dossiers de rupture conventionnelle tout en précisant qu'il lui apparaissait légitime de recueillir ces dossiers dès lors que de telles ruptures pouvaient avoir un impact financier non négligeable et qu'il convenait de vérifier si elles étaient conformes à la réglementation (sic).

4- Les mobilités selon l'âge : pour les plus âgé(e)s, une mobilité fonctionnelle interne à l'organisme deux fois plus élevée que la mobilité inter-organisme ...

5- Une ancienneté moyenne plus élevée pour les seniors

- Selon l'UCANSS : l'ancienneté moyenne dans l'Institution aurait diminué entre 2022 (16,4 ans) et 2024 (15,79 ans). Sauf que le SNFOCOS ayant fait observer que 1257 salariés recrutés en 2024 avaient mis fin à leur contrat de travail la même année. L'UCANSS n'ayant pas pris en compte ce point, le calcul de l'ancienneté moyenne et de son évolution s'en trouve donc être faussé.
- **Un (double) constat : l'ancienneté est plus élevée pour les 55 ans et plus, et pour ce qui est des métiers, les managers stratégiques « expérimentés » ont l'ancienneté la plus élevée, de même que les inspecteurs du recouvrement.**

6- Temps partiel : un recours accru pour les plus de 60 ans, hommes et femmes.

Très féminisé, en début de carrière, le temps partiel augmente surtout à partir de 60 ans, tant pour les hommes que les femmes.

On ne peut que regretter l'absence de bilan en ce qui concerne la retraite progressive, l'un des enjeux majeurs de cette négociation pour le SNFOCOS (cf supra), avec plusieurs revendications, qu'il s'agisse de la prise en charge des cotisations « retraite » ou encore de l'articulation retraite/progressive CET dans le cadre d'un congé de fin de carrière.

Autre revendication, l'accès à la retraite progressive y compris pour les managers stratégiques que sont les agents de direction, les cadres dirigeants étant écartés du dispositif (le temps partiel est quasi-inexistant chez les ADD).

Pour le SNFOCOS :

- un dispositif spécifique doit donc être mis en place pour les ADD, leur permettant d'accéder à la retraite progressive sans perdre le bénéfice des points acquis au titre de l'accord du 24 avril 2002
- la contrainte que pourrait faire peser sur une équipe de direction le choix d'une retraite progressive par l'un(e) de ses membres doit être anticipé et géré. Des solutions existent, qu'il s'agisse de possibles mutualisations temporaires, de mentorat ou de tuilage entre ADD, de développement du « management de transition » ou de celui du « corps de mission ».

7- Compte Epargne Temps

Constat de l'UCANSS : 65% des salariés détenant un CET ont plus de 45 ans et près de la moitié des salariés en CDI de 55 ans et plus détiennent un CET.

Un diagnostic limité puisque l'UCANSS n'a pas dressé le bilan du dispositif de fin de carrière pour les 57 ans et plus (cf supra).

Parmi les revendications du SNFOCOS : le plafond de 126 jours prévu à l'article 3.2 du protocole de 2016 doit être doublé et porté à 252 jours, une articulation CET/retraite progressive et la possibilité de rachat de trimestres par l'employeur.

Sur ce dernier point, le SNFOCOS a rappelé à l'UCANSS [la revendication qu'il avait portée notamment lors de la réunion de la commission de suivi des dispositifs d'épargne salariale du 16 janvier dernier](#) : notre dispositif d'épargne salariale doit permettre de racheter des trimestres au titre du régime général et/ou des régimes de retraites complémentaires. De nombreux accords d'entreprises/de groupe intègrent cette possibilité, il doit en être de même pour les personnels UCANSS.

La direction de l'UCANSS s'est engagée à examiner ce point, afin d'évaluer notamment le nombre de salariés potentiellement concernés.

8- Handicap : 10 % des salariés environ sont en situation de handicap à partir de 50 ans.

Cette donnée n'a pas été prise en compte dans le cadre des négociations relatives à l'accord RSE sur la promotion de la diversité et l'égalité des chances.

Pour le SNFOCOS, la spécificité des besoins des salariés expérimentés et seniors, notamment en matière de conciliation entre vies professionnelles et personnelles, doit être reconnue. Le SNFOCOS reviendra donc sur les revendications qu'il avait porté dans les récentes négociations.

9- Formation – Plan de développement des compétences – Tutorat : un accès plus difficile à la formation et moins de tuteurs parmi les salariés expérimentés et les seniors.

- L'accès à la formation se révèle être de fait plus difficile pour les plus de 55 ans
- L'UCANSS souligne que 75 % des seniors sont formés dans le cadre du plan de développement de compétences, mais encore faudrait-il pouvoir disposer de précisions sur les formations en question ... et sur leur impact en termes de maintien dans l'emploi et de parcours ... Le SNFOCOS a donc demandé à ce que le diagnostic soit complété de ce point de vue
- 8.500 salariés ont exercé la fonction de tuteur en 2024, mais seuls 1.237 avaient plus de 55 ans ; sur 5.348 salariés ayant perçu la prime FITA, moins de 800 étaient des seniors ...

Le SNFOCOS déplore l'absence de valorisation de l'expérience et de véritable politique de transmission des savoirs et compétences.

Le SNFOCOS souhaite par ailleurs placer le mécénat au coeur des négociations, en rappelant ses revendications en faveur notamment d'un mécénat porteur de lien intergénérationnel (avec un mécénat inversé) et avec l'économie sociale et solidaire (mécénat de compétences).

10- Points de compétences – Parcours professionnels : situation contrastée pour l’attribution de points de compétences, une « fin de parcours » à partir de 50 ans ...

- **Attribution de compétences** : le taux de bénéficiaires étant de l’ordre de 32 % en moyenne, force est de constater **un décrochage (de 5 points) pour les 60 ans et plus**. Cela étant **la situation est contrastée selon les branches, au détriment de nos collègues « expérimentés » et « seniors » des UGECAM**.
- **Parcours professionnels** : **7 % de bénéficiaires en moyenne**, mais une forte décroissance en fonction de l’âge ... à partir de 50 ans. Les chiffres sont évocateurs d’une « **fin de parcours** » pour les seniors (**3,8 % de bénéficiaires parmi les 55-59 ans, 1,6 % pour les 60 ans et plus**). Mais là encore, une situation très contrastée avec, une branche UGECAM qui fait littéralement chuter la moyenne nationale.

La deuxième réunion de négociation de l’accord sur l’accompagnement des fins de carrières et les salariés expérimentés aura lieu le 30 juin prochain.

Le SNFOCOS est à votre écoute, n’hésitez pas à nous faire part de vos observations et propositions : snfocos@snfocos.fr.

Laurent Castra, pour la délégation du SNFOCOS

Snfocos

***Un syndicat en action,
une force pour les Agents de Direction***

