

**Innov**  
ensemble  
pour l'emploi  
des **seniors**

Nuancier de projets  
du Fonds social européen

**Innovating**  
together for  
the employment  
of **Senior**  
workers

Collection of European  
Social Fund Projects







# Edito

**A**méliorer l'emploi des seniors est une volonté partagée par tous les Etats membres de l'Union européenne confrontés au vieillissement de leur population.

En France, les programmes du Fonds social européen soutiennent depuis plus de dix ans les projets destinés à améliorer l'employabilité des seniors, la qualité de leur vie au travail, la transmission des savoir-faire aux plus jeunes et le recrutement des chômeurs de plus de 50 ans.

Pour la nouvelle génération de programmes européens, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle s'engage depuis bientôt un an, avec treize autres pays membres de l'Union européenne, dans le réseau «d'apprentissage mutuel» *Age et FSE* pour promouvoir les bonnes pratiques en faveur du vieillissement actif en Europe.

Alors que la nouvelle stratégie «Europe 2020» retient comme objectif un taux d'emploi de 75% pour la population âgée de 20 à 64 ans, la participation de tous au marché du travail doit, aujourd'hui plus que jamais, être au cœur des préoccupations des pouvoirs publics, des entreprises et de leurs partenaires. Le Fonds social européen encourage les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle à s'engager pour l'amélioration du taux d'activité des travailleurs âgés.

Conçu avec le concours du réseau *Age et FSE*, le nuancier de projets «Innover ensemble pour l'emploi des seniors» invite à découvrir quelques unes des actions innovantes qui, en France et ailleurs dans l'Union européenne, construisent, avec l'aide communautaire, les contours d'une population active où chacun trouve sa place sans discrimination liée à l'âge.

Les exemples présentés dans cet ouvrage sont autant de réussites qui tracent, avec les politiques nationales, un nouveau chemin pour l'emploi des seniors. Ils rendent compte de la richesse des initiatives existant en Europe et invitent à proposer des solutions nouvelles dans des domaines aussi variés que les conditions de travail, la gestion de la mi-carrière, l'aménagement des fins de carrière, les liens intergénérationnels ou encore la transition professionnelle pour les plus de 55 ans.

**Bonne découverte à tous !**



# Sommaire

■	Plateforme régionale de ressources pour la gestion des âges en entreprise (Alsace)	p.7
■	Maintien dans l'emploi et évolution des salariés en seconde partie de carrière dans les TPE PME d'Auvergne (Auvergne)	p.9
■	Cadres Seniors en Bourgogne (Bourgogne)	p.11
■	Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors (Franche-Comté)	p.13
■	Parcours professionnels, usure et maintien dans l'emploi (Franche-Comté)	p.15
■	Trophées Trajectoires : toutes les générations en entreprise (Ile de France)	p.17
■	Pour une politique de gestion des âges en entreprise (Ile de France)	p.19
■	Outil-Ages RH (Ile de France)	p.21
■	Plan d'action régional pour la gestion des âges dans les entreprises lorraines (Lorraine)	p.23
■	Soutien au Congé Individuel de Formation des plus de 45 ans (Basse-Normandie)	p.25
■	Prévention durable des TMS (Haute-Normandie)	p.27
■	Parcours Seniors, Parcours d'Avenir (Haute-Normandie)	p.29
■	Seniors : stratégie et dynamique de carrière (Picardie)	p.31
■	Action partenariale pour la prévention des troubles musculo-squelettiques dans les Deux-Sèvres (Poitou-Charentes)	p.33
■	Vieillessement actif (Poitou-Charentes)	p.35
■	Renforcement et optimisation des compétences seniors (Provence Alpes Côte d'Azur)	p.37
■	Développement de compétences et amélioration de la qualification : stratégies globales de vieillissement actif (Provence Alpes Côte d'azur)	p.39
■	Transfert de méthodologies relatives à la Transmission des Savoirs d'Expérience (National)	p.41
■	Mise en réseau des plus de 55 ans (Pays-Bas)	p.43
■	Réseau laboratoire sur le vieillissement actif (Italie)	p.45
■	Génération+ (Belgique, Wallonie)	p.47
■	AGE sans contrainte (Royaume-Uni, Angleterre)	p.49
■	En plus de l'expérience, actualiser les connaissances (Estonie)	p.51
■	Supervisor 45+ (Belgique, Flandre)	p.53
■	Réseau Thuringien sur la démographie (Allemagne, Länder de Thuringe)	p.55
■	Améliorer les perspectives d'emploi des employés de 50 ans et plus (Pologne)	p.57
■	Nouvelles perspectives d'emploi pour faire carrière dans le secteur des soins à domicile (Allemagne)	p.59
■	Remerciements	p.61

# Plateforme régionale de ressources pour la gestion des âges en entreprise



## Région Alsace

- + Porteur : Actal (Action pour les Conditions de Travail en Alsace)
- + Personne contact : J.L Boehrer
- + Tel : 03 89 29 29 50
- + Courriel : [jl.boehrer@anact.fr](mailto:jl.boehrer@anact.fr)
- + Site Internet : <http://actal.aract.fr>

Budget : 63 482 € dont 31 741 € de **FS**

## Objectifs

En Alsace, la population active ne diminuera pas avant 2018. Néanmoins, la région considère qu'il est important d'agir de manière préventive. C'est pourquoi l'Actal Alsace a mis en place une plateforme régionale des ressources dédiée à la gestion des âges au sein des petites et moyennes entreprises.

Sa vocation est de développer des actions de sensibilisation et d'information permettant à tous les acteurs concernés de prendre la mesure des enjeux actuels et à venir mais également d'accompagner les entreprises (en particulier les TPE-PME) pour intégrer la dimension «âges» dans leur gestion quotidienne.

## Actions

Actal structure et anime un réseau de conseillers (consultants, formateurs...) sur la gestion des âges. Pour accompagner cette démarche, un annuaire à l'usage des entreprises référence les différents professionnels du réseau.

Dix fois par an, des dirigeants d'entreprise, des directeurs de ressources humaines et des représentants syndicaux sont invités à participer à des rencontres de sensibilisation et d'information afin de mieux connaître les outils et méthodes innovantes en matière de gestion des âges.

Au-delà des actions de sensibilisation, Actal intervient directement dans les entreprises en réalisant des diagnostics (analyse de la pyramide des âges, projections démographiques...) ou en accompagnant les entreprises à concevoir et mettre en œuvre un plan d'action sur la gestion des âges.

## Résultats – Chiffres clés

Trois colloques ont été organisés en 2009 et trente diagnostics en entreprise sont prévus d'ici la fin d'année 2011.

# Maintien dans l'emploi et évolution des salariés en seconde partie de carrière dans les TPE PME d'Auvergne



## Région Auvergne

- + Porteur : Agefos-PME Auvergne
- + Personne contact : Emmanuelle BARLAND
- + Tel : 04.73.31.95.92
- + Site Internet : [www.agefos-pme-auvergne.com](http://www.agefos-pme-auvergne.com)

Budget : 585 718 € dont 234 287 € de **FS**

## Objectifs

L'Agefos PME Auvergne propose d'accompagner les entreprises de la région dans la mise en œuvre d'actions destinées à maintenir et faire évoluer les salariés dans l'emploi, notamment au travers de parcours de professionnalisation pour les salariés de 50 ans et plus.

## Actions

Au titre de l'accompagnement des PME, différents outils à destination des chefs d'entreprise ont été développés : une plaquette d'information, une clé USB «Entretien deuxième partie de carrière», une information directe par les conseillers de l'Agefos PME et des réunions d'information en partenariat avec la Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises et une société d'assurance de protection sociale et patrimoniale.

Pour les salariés de plus de 50 ans, des parcours de professionnalisation ont été mis en place, démarrant par un diagnostic et se poursuivant par des actions de formation ou d'accompagnement, financés dans le cadre du plan de formation, de la période de professionnalisation et/ou du droit individuel à la formation.

## Résultats – Chiffres clés

Au total, 200 entreprises et 500 salariés ont été informés collectivement ou individuellement. Par ailleurs, 100 actions "plan de formation", 80 «droit individuel à la formation», 50 périodes de professionnalisation, 15 «passeports formation et compétences transversales» ont été réalisés et 10 formations de tuteurs ont été validées. Enfin, 5 «validations des acquis de l'expérience» ont été engagées.

# Cadres Seniors en Bourgogne



## Région Bourgogne

- + Porteur : Impulsion Emploi
- + Personne contact : Marie BERTIN
- + Tel : 03 80 63 78 85
- + Courriel : [marie.bertin@impulsion-emploi.fr](mailto:marie.bertin@impulsion-emploi.fr)
- + Site Internet : [www.impulsion-emploi.fr](http://www.impulsion-emploi.fr)

Budget : 140.200 € dont 70.100 € de FSE 

## Objectifs

Dans le contexte de crise économique (taux de chômage élevé, difficultés d'accès au marché du travail pour les seniors), la sélectivité à l'embauche est accrue et des éléments tels que la durée de chômage, le niveau de qualification, le handicap physique ou social, la rupture dans un parcours personnel ou professionnel peuvent être des facteurs discriminants.

En Bourgogne, la structure Impulsion Emploi a développé un ensemble d'actions en faveur des seniors avec l'aide du Fonds social européen pour :

- contribuer à relever le taux d'emploi des seniors dans la région ;
- faire évoluer les représentations socioculturelles sur l'emploi des seniors ;
- favoriser le retour à l'emploi de cadres seniors.

## Actions

Afin d'encourager le recrutement de seniors et le retour sur le marché de l'emploi, Impulsion Emploi propose :

- la mise en place d'une plateforme de compétences en direction des TPE et PME bourguignonnes ;
- la constitution d'un réseau d'acteurs et d'un pôle d'entreprises prêtes à s'investir dans un processus de recrutement d'un cadre senior ;
- l'accompagnement individuel des cadres et demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, (point notable du projet FSE, 10% sont reconnus travailleurs handicapés) ;
- la mise en relation entre les recruteurs et les cadres seniors ;
- le coaching d'intégration et de maintien dans l'emploi.

## Résultats – Chiffres clés

Un réseau de 33 recruteurs menant 90 entretiens de recrutement a été constitué.

Après 12 mois de déploiement de cette action, 56% des cadres seniors sont en activité soit 19 personnes sur les 34 accueillies.

# Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors



## Région Franche-Comté

- + Porteur : Medef de Franche-Comté
- + Personne contact : Anthony Jeanbourquin
- + Courriel : [ajejanbourquin@medef-doubs.com](mailto:ajejanbourquin@medef-doubs.com)
- + Site Internet : [www.medef-franche-comte.com](http://www.medef-franche-comte.com)

Budget : 402 108 € dont 180 825 € de **FS**

## Objectifs

Le Medef de Franche-Comté a développé un projet orienté sur la valorisation des savoir-faire des seniors et le transfert de leurs compétences vers de plus jeunes salariés.

## Actions

L'organisation patronale a mis en place une large campagne de communication afin de sensibiliser les dirigeants d'entreprise et les salariés sur la place des «seniors» dans le monde du travail et la valorisation de l'expérience.

L'objectif est de changer les représentations concernant les travailleurs âgés.

Ce projet a également expérimenté une méthodologie innovante permettant aux salariés seniors d'être accompagnés dans une démarche de transfert de compétences vers les plus jeunes. Cette méthodologie a fait ses preuves puisqu'elle revalorise les seniors et leur offre l'opportunité de s'engager dans un nouveau parcours professionnel.

Un colloque régional sur les atouts de l'expérience des seniors et la présentation des enjeux de la transférabilité des compétences, organisé en 2009, a permis de présenter les premiers résultats aux acteurs de la région.

## Résultats – Chiffres clés

Vingt salariés seniors de dix entreprises franc-comtoises ont suivi cet accompagnement au transfert de compétences.

# Parcours professionnels, usure et maintien dans l'emploi



## Région Franche-Comté

- + Porteur : Aract de Franche-Comté
- + Personne contact : M. Didier Thomas
- + Tel : 03 81 25 52 80
- + Courriel : d.thomas@anact.fr
- + Site Internet : [www.fact.aract.fr](http://www.fact.aract.fr)

Budget : 55 722 € dont 25 000 € de **FS**

## Objectifs

L'action de l'Aract en Franche-Comté vise à sensibiliser les entreprises à la problématique des seniors et à apporter un appui technique aux acteurs locaux dans la mise en place d'actions en faveur de la gestion des âges.

## Actions

L'Aract de Franche-Comté joue un rôle primordial d'information auprès des entreprises et des acteurs-relais tels qu'Opcalia, Agefos PME et le pôle de compétitivité «Véhicule du futur». Elle a étendu progressivement ses interventions aux régions Alsace et Bourgogne.

Dans le cadre d'un collectif d'acteurs régionaux réuni régulièrement pendant trois années, deux outils de sensibilisation ont été réalisés :

- le premier s'intitule **REPER' Ages**. Ce support, destiné aux acteurs relais intervenant en entreprise, comprend des connaissances utiles et des outils méthodologiques, afin de mieux prendre en compte les effets de l'évolution démographique et accompagner l'entreprise dans sa gestion des ressources humaines.
- le deuxième support est un film présentant le témoignage de sept entreprises ayant mené des actions de recrutement ou de maintien dans l'emploi des seniors. L'intérêt de cette vidéo réside dans le fait que les bonnes pratiques repérées sont facilement transférables.

## Résultats – Chiffres clés

Trois réunions publiques de sensibilisation ont touché près de 450 personnes, venant du monde de l'entreprise des trois régions (Franche-Comté, Alsace et Bourgogne).

Un diagnostic a été mené dans deux entreprises franc-comtoises.

# Trophées Trajectoires :

## toutes les générations en entreprise



### Région Ile de France

- + Porteur : Quintecia
- + Personne contact : Christophe DAGUES
- + Tel : 01 34 43 62 50
- + Courriel : cdagues@quintecia.com
- + Site Internet : [www.toutes-les-generations-en-entreprise.com](http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com)

Budget : 43 000 € dont 23 000 € de **FS**

### Objectifs

Les «Trophées Trajectoires» sont une initiative destinée à valoriser et partager les bonnes pratiques des employeurs, publics et privés. Ils favorisent le retour et/ou le maintien dans l'emploi des seniors et œuvrent ainsi en faveur d'une approche intergénérationnelle des ressources humaines.

### Actions

Grâce au Fonds social européen, Quintecia a organisé en 2010 pour la deuxième année consécutive les Trophées Trajectoires. Pouvaient candidater toutes les entreprises, privées ou publiques, ayant mis en place un plan d'action sur au moins un des six thèmes prévus par le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, dont la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Les projets ont été appréciés au regard des résultats obtenus, de leur caractère innovant, de leur pertinence, du caractère reproductible et transférable de la démarche, des moyens mis en œuvre, du nombre de parties prenantes impliquées et de leur contribution à l'amélioration du dialogue social.

Ces récompenses visent à donner une reconnaissance publique aux employeurs qui agissent en faveur de la gestion des âges dans leur structure.

### Résultats – Chiffres clés

En 2009, SPIE Nucléaire, entreprise employant 1800 salariés en France, a été récompensée pour son programme de tutorat ambitieux. Elle a notamment mis en place une formation spécifique à destination des collaborateurs volontaires pour endosser la fonction de tuteurs. La création d'un «Club des Tuteurs» a également permis de professionnaliser et pérenniser les pratiques tutorales et d'inscrire de façon durable cette démarche intergénérationnelle dans l'entreprise.

# Pour une politique de gestion des âges en entreprise



## Région Ile de France

- + Porteur : IMS – Entreprendre pour la Cité
- + Pers. contacts : Sofia Al Adlouni et Marie-Cécile Plourin
- + Tel : 01 43 87 52 52
- + Courriel : [aldouni@imsentreprendre.com](mailto:aldouni@imsentreprendre.com) / [plourin@imsentreprendre.com](mailto:plourin@imsentreprendre.com)
- + Site Internet : [www.imsentreprendre.com/documents/4pagesenior.pdf](http://www.imsentreprendre.com/documents/4pagesenior.pdf) / [www.accordia.fr/#/e-diversite-senior/3725737](http://www.accordia.fr/#/e-diversite-senior/3725737)

**Budget : 89 200 € dont 22 300 € de FS**

## Objectifs

Ce projet vise à sensibiliser les entreprises à la gestion des âges afin qu'elles puissent plus facilement mettre en place un accord ou un plan en faveur de l'emploi des seniors.

## Actions

Afin de sensibiliser les entreprises à la question et d'enrichir les pratiques de chacune, des ateliers d'échanges thématiques entre entreprises ont été organisés autour des six domaines d'action prévus par le plan d'action concerté pour l'emploi des seniors.

Le but est d'aider les entreprises à construire un accord ou un plan d'action en adéquation avec leurs enjeux. Il s'agit également de susciter une réflexion en termes de management intergénérationnel potentiellement utile à tous les salariés.

L'entreprise est incitée à développer une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) basée sur les parcours professionnels et intégrant toutes les phases de vie de l'ensemble des salariés.

Les bénéfices pour l'entreprise sont multiples : fidélisation des salariés, accroissement de la motivation, transmission des savoirs internes, développement de l'employabilité des salariés, réduction de la pénibilité et du stress, prévention des discriminations et accès à de nouvelles clientèles.

## Résultats – Chiffres clés

Le réseau IMS dispose d'un réseau de plus de 200 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale. Les huit ateliers organisés au cours de l'action ont permis de réunir 43 entreprises.

Afin de transférer la démarche à d'autres entreprises, un module de e-learning sur la gestion des âges a été mis en place.

# Outil-Ages RH



## Région Ile de France

- + Porteur : MCC Mobilités
- + Personne contact : Mounia Chbani
- + Tel : 01 55 33 53 61
- + Courriel : mc@mcc-mobilites.com
- + Site Internet : [www.toutes-les-generations-en-entreprise.com](http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com)

Budget : 66 000 € dont FSE : 36 000 € de **FSE**

## Objectifs

L'objectif de ce projet est d'accompagner les entreprises du Val d'Oise dans la mise en œuvre de plans d'actions ou d'accords négociés en faveur de l'emploi des seniors.

Ce projet s'inscrit dans le plan d'actions départemental du Val d'Oise «Toutes les générations en entreprise», cofinancé par le FSE et regroupant une trentaine de partenaires publics ou privés.

## Actions

Outil-Ages RH a pour objet d'aider l'ensemble des managers et les représentants du personnel de ces entreprises à déployer concrètement les actions en faveur de l'emploi des seniors précédemment définies dans le cadre de leurs plans d'action.

La «semaine Outil-Age RH» permet de réunir et de diffuser des outils aux acteurs des entreprises destinés à faire vivre leurs dispositifs :

- entretien de seconde partie de carrière ;
- réforme de la formation professionnelle et formation des seniors ;
- transitions activité – retraite ;
- amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- transmission des savoirs et tutorat ;
- pilotage et conduite transversale du projet.

## Résultats – Chiffres clés

Une étude-action «parcours et pénibilités» mobilisant cinq entreprises volontaires et trois services de santé au travail du département a été organisée.

Dans une démarche de transfert, un guide concret de préconisations «Parcours et pénibilité» a été publié. Il s'appuie sur des cas pratiques pour accompagner les salariés âgés, exposés à des conditions de travail pénibles, en particulier des premiers niveaux de qualification, pour lesquels les possibilités de reconversion sont difficiles.

# Plan d'action régional pour la gestion des âges dans les entreprises lorraines



## Région Lorraine

- + Porteur : Aract Lorraine (Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail)
- + Personne contact : Jean Michel Schweitzer / Michèle Tomas / Marie Merel
- + Tel : 03 87 75 13 86
- + Courriel : m.tomas@aract.fr
- + Site Internet : <http://lorraine.aract.fr>

Budget : 567 696 € dont 177 080 € de **FS**

## Objectifs

Dans le cadre de son projet cofinancé par le Fonds social européen, l'Aract Lorraine a mis en place un plan d'action sur trois ans visant à :

- accompagner le changement dans les entreprises pour prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien durable dans l'emploi de tous les salariés ;
- sensibiliser les partenaires sociaux, les branches professionnelles, et les acteurs intermédiaires (consultants, partenaires de la santé au travail, OPCA, territoires...) sur la problématique de gestion des âges dans l'entreprise.

## Actions

Une coopération étroite a été établie avec des entreprises du territoire lorrain pour agir sur l'anticipation des parcours professionnels de leurs salariés. C'est ainsi que des plans d'actions d'entreprises et des accords ont été signés.

Les différents acteurs lorrains ont également été formés aux enjeux et aux pratiques de gestion des âges et de maintien en emploi des seniors.

## Résultats – Chiffres clés

En 2009, un diagnostic a été réalisé dans une entreprise de 130 salariés (secteur industriel de la fonderie et de la mécanique) confrontée à une situation inédite due au vieillissement de son personnel (28 ans d'ancienneté en moyenne) : l'analyse des modes de management de la production, la reconstitution des parcours professionnels de vingt salariés, le diagnostic démographique ont mis en lumière les raisons pour lesquelles la polyvalence des salariés était peu développée.

# Soutien au **Congé Individuel de Formation des plus de 45 ans**



## Région : Basse-Normandie

- + Porteur : Fongecif de Basse-Normandie
- + Personne contact : Mme BUON
- + Tel : 02 31 46 26 46
- + Courriel : [sbuon@fongecifbassenormandie.com](mailto:sbuon@fongecifbassenormandie.com)
- + Site Internet : <http://www.fongecifbassenormandie.com>

Budget : 280 000 € dont 125 000 € de **FSF**

## Objectifs

La priorité du Fongecif Basse-Normandie est l'obtention par la personne senior d'une première qualification professionnelle afin de faciliter son insertion durable dans l'emploi. L'objectif est également de faciliter les reconversions, la création d'activité, l'insertion de personnes handicapées et d'anticiper des mesures de licenciement.

Les actions de sensibilisation incitent les salariés de plus de 45 ans à anticiper une éventuelle mobilité professionnelle. Dès lors, ils sont plus nombreux à réaliser un congé individuel de formation, en particulier les personnes les moins qualifiées et issues des petites entreprises, pour lesquelles le congé individuel de formation permet de viser des projets qualifiants.

## Actions

Le projet professionnel de chaque salarié est adapté en fonction de ses besoins. Il tient compte de ses aspirations, de ses contraintes, de son niveau ou de ses pré-requis. Un cahier des charges - qualité oblige l'organisme de formation à réaliser un bilan personnel et professionnel du salarié senior. Un suivi et plusieurs évaluations permettent de réajuster et de suivre le parcours du bénéficiaire.

## Résultats –Chiffres clés

Suite aux enquêtes post «congé individuel de formation» - 2009 et six mois après la fin de la formation, les résultats montrent que 70,8 % des bénéficiaires ont réalisé leur projet professionnel et que 80,2 % des 29,2 % restants pensent le faire prochainement.

# Prévention durable des TMS



## Région Haute-Normandie

- + Porteur : ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail)
- + Personne contact : Jean-Paul PREVIDENTE
- + Tel : 02 32 81 56 40
- + Courriel : [jp.previdente@anact.fr](mailto:jp.previdente@anact.fr)
- + Site Internet : [www.haute-normandie.aract.fr](http://www.haute-normandie.aract.fr)

Budget 2009-2010 : 109 630 €  
dont 53 724 € de FSE

## Objectifs

Dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, la préservation de la santé des salariés et la qualité de leur vie au travail constituent des enjeux forts auxquels peuvent contribuer des actions de prévention de l'usure et des maladies professionnelles.

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) constituent la première maladie professionnelle en Haute-Normandie. Dans cette région, l'ARACT a donc jugé indispensable de sensibiliser et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour tenter d'enrayer ce phénomène.

## Actions

Dans le cadre de son projet cofinancé par le FSE, l'ARACT a présenté aux entreprises les problématiques liées aux TMS en revenant sur les principales causes de ces maladies et en proposant cinq pistes d'actions :

- des observations réalisées à partir de diagnostics visant à déterminer les causes des TMS ;
- la collecte et l'analyse des données par des chargés de mission en entreprise ;
- des actions de préventions ;
- l'organisation d'un colloque, moment fort de la campagne de sensibilisation (apport de connaissances aux participants, témoignages d'entreprises, ateliers pédagogiques sur la méthodologie à suivre, synthèse de l'ensemble des travaux par un expert) ;
- la capitalisation et la production d'un guide pratique pour les acteurs d'entreprise.

## Résultats – Chiffres clés

160 participants, dont 70 acteurs en entreprises, ont participé au colloque de décembre 2009. Un guide pratique intitulé «Prévenir les troubles musculo-squelettiques» a été réalisé et diffusé à 2500 exemplaires. Cet outil est par ailleurs téléchargeable sur le site de l'ARACT, rubrique «documentation et outils».

# Parcours Seniors, Parcours d'Avenir



## Région Haute-Normandie

- + Porteur : OPCALIA Haute-Normandie pour le compte du Réseau OPCALIA
- + Personne contact : Coryse TETREL
- + Tel : 20 35 12 17 17
- + Courriel : [coryse.tetrel@opcalia-hn.com](mailto:coryse.tetrel@opcalia-hn.com)
- + Site Internet : [www.opcalia-hn.com](http://www.opcalia-hn.com)

Budget : 890 450 € dont 356 160 € de **FSE**

## Objectifs

Le projet «Parcours Seniors, Parcours d'Avenir» a pour objectif, avec le soutien du Fonds social européen, de mobiliser les entreprises et les salariés sur la problématique des secondes parties de carrière dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle.

Résultant de travaux d'enquêtes démarrés en 2005, ce projet promeut la mise en mouvement des entreprises et des salariés pour anticiper et gérer les secondes parties de carrière.

## Actions

Le projet FSE a permis l'élaboration et la mise en ligne d'une plateforme interactive dénommée Fifti, accessible à l'adresse [www.fifti-opcalia.com](http://www.fifti-opcalia.com).

Les travaux ont principalement porté sur la création d'outils de sensibilisation et d'outils pédagogiques sur 7 thématiques (l'emploi, la formation, la motivation, le dialogue, la prévention des risques professionnels, le bien être au travail et la retraite), abordées du point de vue du salarié et de l'entreprise. La plateforme comporte au total 47 outils (vidéos, tests, aides à la réflexion, méthodologies, ...).

Pour conserver le fruit de leur cheminement dans le site parmi ces 7 thématiques, les internautes ont la possibilité de créer un espace personnel.

## Résultats – Chiffres clés

Grâce au soutien du FSE, Fifti a pu dépasser le seul stade de l'information et proposer aux entreprises et aux salariés des aides à la réflexion et des pistes d'actions concrètes. Des équipes OPCALIA ont relayé le site auprès des entreprises et une campagne de communication d'envergure a été menée auprès du grand public.

Le site a enregistré 200 000 visites depuis sa création.

# Seniors : stratégie et dynamique de carrière



## Région Picardie

- + Porteur : Afpa
- + Personne contact : Max GOUDMAND
- + Tel : 03 22 53 53 51
- + Courriel : Max.goudmand@afpa.fr
- + Site Internet : www.picardie.afpa.fr

Budget : 201 065 € dont 90 459 € de **FSE**

## Objectifs

Ce projet FSE a pour objectif de favoriser le reclassement de personnes en seconde partie de carrière, en particulier des seniors de plus de 50 ans et des personnes handicapées.

## Actions

En Picardie, les seniors sont nombreux dans l'industrie et la construction, deux secteurs sensibles au contexte économique. Des mesures préventives en faveur du maintien dans l'emploi des seniors sont donc particulièrement utiles pour anticiper les éventuelles réductions d'effectifs.

Le projet de l'AFPA s'inscrit dans la durée sur l'ensemble du territoire picard et s'appuie sur une **plate-forme de services** :

- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des bassins d'emploi picards (GPEC) ;
- la mobilisation des partenaires socio-économiques : le but est de faire évoluer les représentations des employeurs et de développer les actions de médiation et de sensibilisation des acteurs de l'emploi ;
- des actions d'accompagnements individuel et collectif dont les apports majeurs se situent au niveau personnel.

## Résultats – Chiffres clés

Si, après trois mois, 28 bénéficiaires sur 55 sont encore demandeurs d'emplois, l'accompagnement individuel a contribué parallèlement à une perspective de retour à l'emploi puisque 8 demandeurs d'emploi sont en attente de formation, 7 en formation longue, 6 en contrat à durée déterminée de plus de 3 mois et 4 en contrat à durée déterminée de moins de 3 mois.

# Action partenariale pour la **prévention** **des troubles musculo-squelettiques** dans les Deux-Sèvres



## Région Poitou-Charentes

- + Porteur : Union départementale CFDT des Deux-Sèvres
- + Personne contact : Fabien PINELLI
- + Tel : 05 49 06 19 17
- + Courriel : santetravail-cfdt79@wanadoo.fr

Budget : 44 164 € dont 28 729 € de **FSE**

## Objectifs

Le projet FSE a pour but de maintenir, par des actions de prévention, l'emploi des salariés qualifiés et non qualifiés dans les entreprises où les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont des facteurs de risque mais également d'amélioration des conditions de travail des salariés déjà touchés.

Il s'inscrit dans le cadre d'un plan régional de santé publique soutenu à la fois par l'Etat et les collectivités territoriales.

## Actions

Le projet intervient dans les entreprises d'aide à la personne, les assurances, les centres hospitaliers, les usines de métallurgie et diverses entreprises de fabrication.

Les actions sont menées par deux ergonomes et visent à :

- réduire le nombre de salariés (jeunes, seniors, hommes et femmes) atteints de TMS dans les entreprises du département des Deux-Sèvres ;
- informer et sensibiliser les salariés et les chefs d'entreprises à travers la mise en place d'une démarche de prévention.

A titre d'illustration, les salariés d'une entreprise de surgelés ont été associés à la mise en place d'une nouvelle ligne d'emballage. La sensibilisation a été suivie d'effets tant auprès des salariés que de l'encadrement, notamment le service des ressources humaines.

## Résultats – Chiffres clés

Le porteur de projet FSE a participé à un **guide pratique de prévention des Troubles Musculo-Squelettiques à destination des PME**, téléchargeable sur le site de l'ARACT Poitou-Charentes.

# Vieillessement actif



## Région Poitou-Charentes

- + Porteur : OPCALIA Poitou-Charentes
- + Personne contact : Emmanuel POCARD
- + Tel : 05 49 28 47 19
- + Courriel : emmanuel.pocard@opcalia-pc.com
- + Site Internet : [www.opcalia-pc.com](http://www.opcalia-pc.com)

Budget 2009: 78.668 € dont 31 467 € de **FSE**  
Budget 2010 : 454 300 € dont 181 720 € de **FSE**

## Objectifs

Le vieillissement de la population active soulève de nouveaux enjeux pour la gestion des emplois et des compétences dans les entreprises. C'est dans ce contexte que Opcalia Poitou-Charentes propose des formations aux salariés seniors dans les secteurs confrontés à une pénurie de main-d'œuvre.

## Actions

**Deux exemples de projets d'Opcalia cofinancés par le Fonds social européen :**

Dans une région confrontée à un vieillissement et à une raréfaction de la main-d'œuvre au sein des services de la médecine du travail, Opcalia a développé une approche préventive de gestion des compétences et a proposé un plan de formation à six secrétaires médicales afin qu'elles accèdent à la qualification d'assistante médicale. L'association a ainsi pu répondre à sa mission de service en sécurisant des parcours professionnels et en anticipant des vacances de postes.

Autre exemple : dans une logique de tutorat, Opcalia a organisé une mise en relation d'une entreprise avec un cabinet de consultants pour assurer le transfert de compétences entre deux de ses salariés seniors (ingénieurs sur le point de partir à la retraite) et des salariés plus jeunes. Les deux salariés, âgés de 59 et 61 ans ont été formés sur la façon de formaliser leur savoir faire et leurs compétences acquises avant de mettre en place des modules de formation interne à l'attention de jeunes techniciens.

## Résultats – Chiffres clés

Au global, en 2009 et 2010, 138 salariés de plus de 45 ans ont été formés. 112 ont bénéficié d'une formation métier (logiciel métier ou formation d'approfondissement de compétences liées au métier) et 26 ont suivi une formation certifiante.

# Renforcement et optimisation des compétences seniors



## Région Provence Alpes Côte d'Azur

- + Porteur : Pôle emploi PACA
- + Personne contact : Régine Bahegne
- + Tel : 04 91 82 83 86
- + Courriel : regine.bahegne@pole-emploi.fr

Budget : 106 477 € dont 53 238,50 € de **FSE**

### Objectifs

Ce projet FSE vise à favoriser le retour à l'emploi des chercheurs d'emploi de 50 ans et plus en élargissant leur offre de travail ou en les orientant vers des métiers ciblés, adaptés à leur situation personnelle.

### Actions

En région PACA, le nombre de demandeurs d'emploi seniors de 50 ans et plus augmente de 5% par rapport à l'ensemble des demandeurs en France depuis le début de l'année 2009. Parmi eux, une part importante de personnels qualifiés, formés est susceptible d'occuper des postes dans des secteurs d'activité où certains métiers sont en tension.

Dans le cadre d'une expérimentation proposée par la Direccte Paca, à la suite des Assises régionales sur le plan d'action national d'action concerté pour l'emploi des seniors, Medicoach, une entreprise de conseil, a mis en place une méthode expérimentale de travail (indicateurs à l'appui) qui permet à cinquante seniors, issus du bassin de Nice, d'être évalués dans leur globalité : santé, compétences (habilités, utilisation du savoir), valeurs (motivation, attitudes) et environnement extra-professionnel (vie sociale, facteurs de stress).

La méthode a été mise à la disposition d'une conseillère de Pôle Emploi afin qu'elle analyse plus finement le positionnement des seniors concernés sur le marché du travail, sélectionne les offres d'emploi les mieux adaptées, recherche des organismes de formation et cible au mieux les entreprises.

### Résultats – Chiffres clés

A mi-parcours, les résultats sont encourageants : 40 seniors (dont 23 femmes et 17 hommes) sur 50 ont trouvé des solutions positives en termes d'emplois (CDI, CDD, CUI, intérim, créations d'entreprises, vacations et formations).

# Développement de compétences et amélioration de la qualification : **stratégies globales de vieillissement actif**



## Région Provence Alpes Côte d'azur

- + Porteur : Opcalia Paca
- + Personne contact : Hélène FAURE
- + Tel : 04 42 91 27 99
- + Courriel : [helene.faure@opcalia-paca.com](mailto:helene.faure@opcalia-paca.com)
- + Site Internet : <http://www.opcalia.com>

Budget : 13 164 556 € dont 6 000 000 € de **FSE**

### Objectifs

Dans le cadre de ce projet FSE, Opcalia Paca a mis en place un plan d'action régional de grande envergure, d'une durée de trois ans, afin d'accompagner un grand nombre d'entreprises de la région dans la mise en œuvre d'actions liées au vieillissement actif.

### Actions

Opcalia Paca accompagne l'entreprise dans la construction de son plan d'action dédié aux seniors de plus de 45 ans (notamment les moins qualifiés et les femmes) : en partenariat avec la structure, il réalise un diagnostic initial, élabore un accord collectif ou un plan d'action, bâtit des indicateurs de suivi dans l'optique d'une évaluation, définit la communication auprès du personnel et met en relation les entreprises avec un réseau d'acteurs spécialisés sur la gestion des âges.

Opcalia poursuit plusieurs buts :

- faire de la question de l'âge un objet de dialogue avec le salarié (bilans de compétences, entretiens de mi-carrière) ;
- prévenir la démotivation, maintenir ou développer les compétences individuelles en favorisant l'accès à la formation et en définissant le parcours avec le senior ;
- promouvoir le passeport formation ;
- anticiper les recrutements et mettre en place du tutorat ;
- capitaliser et transférer les savoir-faire grâce à la mise en place d'outils.

### Résultats – Chiffres clés

Fin 2009, 676 seniors (dont 464 femmes et 212 hommes) issus d'entreprises de moins de 10 salariés et 2 537 personnes (dont 1 168 femmes et 1 369 hommes) provenant d'entreprises de plus de 10 salariés ont été formés dans le cadre de ce projet FSE.

# Transfert de méthodologies relatives à la **Transmission** des **Savoirs d'Expérience**



## Volet central

- + Porteur : Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)
- + Personne contact : Mr Patrick Conjard
- + Tel : 04 72 56 13 85
- + Courriel : p.conjard@anact.fr
- + Site Internet : <http://www.anact.fr/portal/page/portal/GDA>

Budget : 134 093 € dont 75 751 € de **FSE**

## Objectifs

Dans le cadre de ce projet FSE, l'Anact a développé un projet d'échanges de pratiques entre des experts français et belges, le but étant de dégager les grands principes méthodologiques pour anticiper et accompagner la transmission des savoirs inter-générationnels dans les petites et moyennes entreprises.

## Actions

L'Anact s'est entourée de différents partenaires français : les Aract Centre, Languedoc-Roussillon et Pays de la Loire, un cabinet conseil spécialisé en ressources humaines -organisation du travail et une école d'ingénieur (ENESAD).

Ce groupe d'experts s'est réuni à quatre reprises pour échanger sur leurs pratiques de transfert des savoirs d'expérience. Il a également participé à des journées d'études en Belgique, grâce au partenariat transnational conclu avec la Fondation Travail Université de Namur.

Ces temps d'échanges ont permis de repérer des travaux, des publications et d'élaborer des préconisations relatives au transfert des savoirs d'expérience reprises dans un **guide «Point sur la transmission des savoirs d'expérience»**.

Des actions de transfert se sont déroulées dans les trois régions impliquées dans le projet (Languedoc Roussillon, Centre, Pays de la Loire).

## Résultats – Chiffres clés

En comptant les réunions de sensibilisation auprès des entreprises et des OPCA, les ateliers thématiques et les groupes d'échanges de pratiques entre consultants et formateurs, ce ne sont pas moins de quinze actions de sensibilisation et de transfert qui ont été organisées dans les trois régions françaises concernées par le projet pendant l'année 2009.

# Mise en réseau des plus de 55 ans



## Pays-Bas

- + Porteur : UWV
- + Personne contact : Peter Stoks
- + Tel : 00 31 654 324 938
- + Courriel : peter.stols@uwv.nl
- + Site Internet : www.werk.nl

Budget : 9 000 000 d'€

## Objectifs

L'objectif de ce projet est d'organiser des réunions régulières entre demandeurs d'emploi de plus de 55 ans, afin qu'ils puissent se soutenir les uns les autres, partager leur expérience et mettre en commun leurs réseaux pour trouver du travail. Le «pôle emploi» les aide dans leurs démarches en mettant à leur disposition des outils de recherche d'emploi et des salles de réunions pour se réunir (accès aux ordinateurs, à des endroits-détente pour prendre un café, etc).

Un tuteur confirmé assiste aux premières réunions pour les accompagner individuellement et leur donner les meilleurs conseils pour candidater à un poste. Après ces premières réunions, le groupe s'autogère et détermine les actions et initiatives à entreprendre auprès des employeurs. En général, le groupe se réunit une fois par semaine au «pôle emploi».

## Actions

L'UWV Werkberijf a formé 26 tuteurs spécialisés dans l'encadrement de ces groupes de seniors. Ces tuteurs ont une double mission : d'une part, s'assurer que ces demandeurs d'emploi de plus de 55 ans restent en phase avec le marché du travail, d'autre part, leur trouver un emploi en s'appuyant sur les réseaux mis en place par tous les autres membres du groupe. D'autres actions consistent à organiser des rencontres («speeddates»), des réunions avec des employeurs, des tests de compétence, des sessions «s'habiller pour réussir», des présentations vidéo et des formations aux réseaux sociaux.

## Résultats – Chiffres clés

Les résultats obtenus après 7 mois d'action sont les suivants : 2639 demandeurs d'emploi de plus de 55 ans ont participé à ces «clubs Emploi» pour les seniors. 445 ont trouvé un emploi et 25 ont créé leur propre entreprise. 18% d'entre eux ont trouvé un emploi en moins de 10 semaines.

# Réseau laboratoire sur le vieillissement actif



## Italie

- + Porteur : Province autonome de Trente
- + Personne contact : Francesco Marcaletti
- + Tel : 00 39 02 7234 2675
- + Courriel : francesco.marcaletti@unicatt.it
- + Site Internet : [www.ageinglab.tn.it](http://www.ageinglab.tn.it)

Budget: 120.000 €

## Objectifs

Les premières étapes du projet consistaient à :

- mettre en place un «laboratoire» de recherche dédié à l'étude du vieillissement de la population active au niveau local (analyse des liens entre la formation tout au long de la vie et le vieillissement actif et le développement de méthodes et programmes dans le domaine de la formation des adultes) ;
- promouvoir et piloter un réseau transnational d'échange de bonnes pratiques entre différents partenaires, destiné à enrichir leur expertise.

## Actions

Sur la période 2009-2010, le projet a principalement lancé les actions suivantes :

- suivi des processus de vieillissement et des initiatives prises en faveur du vieillissement actif au niveau local ;
- identification, analyse et partage des bonnes pratiques, basés sur une évaluation visant leur transfert à d'autres contextes socio-institutionnels ;
- recommandations portant sur les politiques de vieillissement actif adressées aux différentes parties prenantes pour les associer aux travaux du réseau et les inciter à disséminer les bonnes pratiques ;
- promotion et pilotage d'un réseau transnational associant des partenaires européens et organisation de rencontres annuelles ;
- organisation d'ateliers internationaux sur le vieillissement actif et les enjeux de la formation tout au long de la vie, avec le soutien de la communauté scientifique.

## Results – Key figures

Fin 2010, les principaux résultats ont été :

- la mise en place d'un réseau transnational regroupant 21 partenaires italiens et européens ;
- l'ébauche d'un guide sur les méthodologies de gestion des âges ;
- deux rapports de recherche : l'un sur les bonnes pratiques européennes dans le domaine de la gestion des âges et du vieillissement actif ; l'autre sur le processus de vieillissement au niveau local.



## Belgique (Wallonie)

- + Porteur : Forem /HEC – Université de Liège
  - + Personne contact : Robert Loop / Jean-Marie Dujardin / Annie Cornet
  - + Tel : +32 7 120 65 30 / +32 4 232 73 11 / +32 4 366 27 95
  - + Courriel : robert.loop@forem.be / jean-marie.dujardin@ulg.ac.be / annie.cornet@ulg.ac.be
- Budget : 750.000 €**

### Objectifs

Les objectifs du projet Génération + sont les suivants :

- maintenir dans l'emploi les travailleurs de plus de 45 ans à travers des politiques de gestion des ressources humaines et des compétences ;
- sensibiliser les entreprises à la gestion des âges ;
- favoriser le transfert de compétences entre les générations.

### Actions

Un outil d'analyse de la pyramide des âges en entreprise a été développé, testé en entreprise et diffusé via le réseau des centres de compétences et les conseillers du Forem.

Des actions de transfert de compétences intergénérationnels, de tutorat et de valorisation des acquis de l'expérience ont également été soutenues et développées.

Enfin, des actions de sensibilisation et des formations à la gestion des âges ont été organisées.

### Résultats – Chiffres clés

L'outil a été appliqué dans des entreprises de différentes tailles : Touring (600 travailleurs), Britte (PME), des réseaux d'hôpitaux (4850 travailleurs), dans le secteur d'aide et de soin à domicile.

Les travailleurs âgés ont été formés au tutorat dans le cadre de l'Association Aide et Soins à Domicile à Namur.

Un travail sur la gestion des âges en interne (une étude de cas supplémentaire) a également été mené au sein du FOREM (agence pour l'emploi et la formation en Région wallonne, partenaire du projet FSE).

# AGE sans contrainte



## Royaume-Uni (Angleterre)



- + Porteur : Les universités du Lancashire
- + Personne contact : Kevin McKenna – Responsable projet
- + Tel : 00 44 7960 698 863
- + Courriel : kmckenna@preston.ac.uk

Budget : 1 200 868 €

### Objectifs

Le projet se déroule au nord-ouest de l'Angleterre. L'un de ses enjeux est de trouver de nouvelles méthodes d'évaluation des compétences et des capacités, sans tenir compte de l'âge. Ce projet souhaite développer une meilleure compréhension entre les agences d'emploi, les employeurs et les demandeurs d'emploi ; et mettre en place de nouvelles stratégies pour allonger la durée de la vie active. Des modèles innovants sont testés pour remotiver les travailleurs âgés inactifs (y compris les récents retraités) ou pour retenir des travailleurs âgés qui n'ont plus d'emploi, y compris les personnes handicapées ou celles ayant des problèmes de santé. Enfin, un travail de partage de bonnes pratiques est réalisé entre les partenaires anglais et transnationaux, les agences, et les employeurs, le but étant de développer des solutions innovantes et de nouvelles pratiques de travail favorisant l'emploi des travailleurs âgés.

### Actions

Un ensemble d'actions pilotes a permis la mise en place d'une plate-forme régionale d'emploi et d'actions complémentaires pour répondre au problème de chômage, notamment dans les zones urbaines. En démontrant leur efficacité, ces actions pourront ensuite servir de modèle dans tout le Royaume-Uni et dans les autres Etats membres de l'Union européenne.

Pour déterminer la façon d'y parvenir, il est nécessaire d'examiner :

- les points de vue des employés et des demandeurs d'emploi âgés ;
- la problématique des employeurs employant des travailleurs âgés ;
- la réponse des agences (y compris les services sociaux, les crèches et garderies, etc) à la croissance de la flexibilité dans le domaine de la gestion des services, où la notion de carrière est ignorée.

### Résultats – Chiffres clés

Sur les 30 personnes ayant bénéficié du projet, 25 ont eu la possibilité de se former (l'objectif initial était de 14), 15 ont trouvé un emploi (contre 9 prévus initialement) dont 10 de manière durable (d'au moins 13 semaines). La réussite de ce projet est telle qu'il devrait être développé sur d'autres territoires pour tester de nouveau l'innovation, tout en l'approfondissant.

# En plus de l'expérience, actualiser les connaissances



## Estonie

- + Porteur : Centre d'enseignement de Saaremaa
- + Personne contact : Leonora Kraus
- + Tel : +372 5141875
- + Courriel : info@sok.ee
- + Site Internet : www.sok.ee

Budget : 421 773 €

### Objectifs

A travers ce projet développé sur les territoires de Saare et Hiiu (îles estoniennes), le centre d'enseignement de Saaremaa souhaite que les seniors âgés de 50 à 74 ans restent actifs, voire compétitifs sur le marché du travail. Ceci passe par une sensibilisation des seniors eux-mêmes. Ils doivent prendre conscience que la réussite professionnelle dépend du mode de vie, des attitudes, des croyances, des valeurs, des connaissances et des compétences. Ils doivent par ailleurs admettre que le niveau de connaissances et de compétences requis aujourd'hui sur le marché du travail est plus important. Enfin, le maintien dans l'emploi des seniors appelle aussi une attitude des employeurs plus positive vis à vis de ce public.

### Actions

Pour ce faire, le centre a développé un certain nombre d'activités destinées aux seniors :

- la création d'un site Internet ;
- la mise en place de formations telles que « Apprendre à apprendre », « Comment réussir sur le marché du travail ? », « Travail sur les compétences transversales », d'autres plus professionnelles sur l'entrepreneuriat, les services à la personne, les services clientèle, les services de nettoyage, le travail du fer, du bois, la construction de bateaux (...);
- du coaching ;
- la mise en place de clubs d'emplois.

Ce dispositif a été complété par une incitation financière aux employeurs pour recruter des seniors et des aides à la création d'entreprises spécifiques aux seniors.

Enfin, une conférence finale intitulée « Les seniors sur le marché de l'emploi » a clôturé le projet.

### Résultats – Chiffres clés

50% des bénéficiaires (soit 60 personnes dont 35 hommes et 25 femmes) ont retrouvé un emploi. 90 personnes ont participé aux formations générales and 88 aux cours professionnels. Ils ont pu bénéficier de 240 heures de coaching et de conseils. 27 clubs d'emploi ont été organisés et 15 entrepreneurs ont reçu une aide financière pour employer des seniors.

# Supervisor 45+



## Belgique (Flandre)

- + Porteur : Oiltanking Anvers
- + Personne contact : Willy Van Mullem
- + Tel : 00 32 3 561 15 00
- + Courriel : [willy.van.mullen@oiltanking.com](mailto:willy.van.mullen@oiltanking.com)
- + Site Internet : [www.oiltanking.com](http://www.oiltanking.com)

Budget : 175 522,70 €

### Objectifs

Le projet vise à former les travailleurs âgés à des fonctions d'encadrement afin d'améliorer leur employabilité de manière durable. En augmentant l'employabilité des travailleurs, l'objectif est d'allonger leur carrière d'au moins 3 à 4 ans.

### Actions

1/ Le centre de développement évalue et définit les compétences de plusieurs candidats à des fonctions d'encadrement. 2/ Une formation de base et un suivi leur est offert, grâce à une méthode d'apprentissage adaptée aux travailleurs âgés. 3/ Un programme basé sur des situations professionnelles réelles rencontrées par un responsable a été mis en place. 4/ Un accompagnement est développé car les seniors nouvellement devenus responsables ne peuvent arriver en poste sans préparation. 5/ Un outil de mesure de la satisfaction des responsables dans leurs nouveaux postes et de la qualité des résultats obtenus a été réalisé. En cas de faible satisfaction, des mesures de soutien appropriées sont adoptées. 6/ Au final, si des participants ne sont pas capables d'occuper des postes d'encadrant, d'autres options leur seront proposées.

### Résultats – Chiffres clés

1. Un centre de développement a dressé la liste des compétences requises pour exercer un rôle de responsable. Ces compétences concernent : l'efficacité personnelle, les capacités professionnelles, les relations interpersonnelles et la gestion des ressources humaines / 2. Un programme de formation et de suivi a été développé puis mis en place. / 4. Une structure d'accompagnement a été créée. Les responsables en devenir passent d'abord par le centre de développement. Les entretiens d'évaluation et de carrière prennent en compte leurs nouvelles compétences. / 5. Une étude sur l'adaptation à leur nouveau poste de ces seniors, devenus chefs, a été confiée à un organisme extérieur. Les conclusions ont motivé de nouvelles actions (de communication par exemple). / 6. La plupart des seniors sélectionnés pour obtenir un poste à responsabilité, est encore en poste. Les compétences de gestion d'équipe restent un point particulièrement suivi. Deux des personnes sélectionnées ne disposant pas de ces compétences, pourraient devenir «tuteurs».

# Réseau Thuringien sur la démographie



## Allemagne (Länder de Thuringe)



- + Porteur : IWT GmbH
- + Personne contact : Roswitha Weitz
- + Tel : 00 49 361 6531 9353
- + Courriel : [roswitha.weitz@iw-thuringen.de](mailto:roswitha.weitz@iw-thuringen.de)
- + Site Internet : [www.netzwerk-demografie.de](http://www.netzwerk-demografie.de)

Budget : 1 800 000 € (pour tous les projets)

## Objectifs

Le but du réseau Thuringien sur la démographie est d'apporter un appui aux acteurs économiques, notamment les petites et moyennes entreprises et leurs employés, pour qu'ils puissent faire face aux défis de l'évolution démographique.

## Actions

Au cours des trois années du projet (2008 à 2011), le réseau travaille sur six thématiques dont les programmes, les objectifs, les méthodes et les outils sont complémentaires et transférables à l'ensemble du réseau. Les thématiques sont les suivantes :

- «*Formation professionnelle continue adaptée à l'âge*», Université d'Erfurt
- «*Développement des ressources humaines en fonction de la démographie*», Bildungswerk der hüringer Wirtschaft e. V.
- «*Reprise d'entreprises artisanales, transmission intergénérationnelle*», Chambre de commerce d'Erfurt
- «*Audit qualité auprès d'entreprises prenant en compte la démographie*», TIBOR EV – Consulting Ltd. Thuringia
- «*Valeur de rétention – utilisation et maintien des connaissances et de l'expérience des employés âgés*», Eichenbaum Ltd.
- «*Compréhension – expérience – apprentissage au sein d'un réseau d'ingénieurs*», Institut d'économie de la Thuringe Ltd.

Les six groupes sont coordonnés par l'Institut d'économie de la Thuringe Ltd, leader du projet.

## Résultats – Chiffres clés

Jusqu'à présent, plus de 500 PME ont été sensibilisées aux défis de l'évolution démographique via des ateliers et des plaquettes d'information. Environ 130 entreprises (450 participants) ont été intégrées à des processus de conseil et d'apprentissage. Une trentaine d'offres d'apprentissage et d'accompagnement sont publiées dans un catalogue et peuvent être utilisées par les établissements et entreprises intéressés. De plus, plus de 120 organismes et institutions régionales différents sont impliqués dans les structures de transfert du réseau.

# Améliorer les perspectives d'emploi des employés de 50 ans et plus



## Pologne

- + Porteur : Europerspektywa
- + Personne contact : Beata Romejko
- + Tel : 00 48 444 50 98
- + Courriel : [info@europerspektywa.pl](mailto:info@europerspektywa.pl)
- + Site Internet : [www.olbrzym.info/english.html](http://www.olbrzym.info/english.html)

Budget: 375 000 €

## Objectifs

Le but de ce projet innovant est de produire une méthodologie efficace pour améliorer les perspectives d'emploi des employés les plus âgés.

La méthodologie sera ensuite appliquée à 300 travailleurs seniors de la région de Lublin et aux institutions régionales employant des travailleurs âgés de 50 ans et plus.

## Actions

- Dans le cadre de la définition de la méthodologie innovante et des stratégies de mise en œuvre, un manuel et un programme de formations professionnelles destinés aux travailleurs âgés ont été réalisés. Des sessions de formation sur le thème de la gestion des âgés ont été organisées auprès de responsables d'entreprise.
- En terme de coopération transnationale, un partenariat a été conclu avec Consorzio Lavoro e Ambiente, une agence spécialisée dans la formation professionnelle basée à Rome et qui aide les PME italiennes.
- La méthodologie a ensuite été disséminée et mise en place à grande échelle auprès des institutions et des représentants du marché du travail, les travailleurs âgés de 50 ans et plus de la région de Lublin étant les bénéficiaires finaux du projet.

## Résultats – Chiffres clés

Des programmes de stimulation professionnelle pour les travailleurs âgés ont été mis en place. 30 employés professionnellement actifs, ont été sélectionnés parmi plusieurs institutions basées dans la région de Lublin. Ils reçoivent une formation au sein de leur service et participent à des sessions de relaxation (formation professionnelle, tutorat individualisé, remise en forme, natation, gym et suivi médical).

# Nouvelles perspectives d'emploi pour faire carrière dans le secteur des soins à domicile



## Allemagne



- + Porteur : Croix Rouge Allemande (DRK)
- + Personne contact : Mario Heller
- + Tel : 00 49 (0)30 85 40 41 32
- + Courriel : hellerm@drk.de
- + Site Internet : [www.drk.de](http://www.drk.de)

Budget: 1 118 375 €

## Objectifs

L'idée est de créer de nouvelles perspectives de carrières, notamment pour les seniors et les femmes, en les qualifiant pour des postes de responsable dans le domaine des soins à domicile. Tout en assurant leur employabilité, l'objectif est également de réduire le taux d'abandon lié aux environnements de travail difficiles (à la fois physiquement et mentalement) et de conserver leur savoir-faire et leur expérience au sein du secteur des soins à domicile. Le projet contribue à l'égalité entre les femmes et les hommes, en tentant de réduire l'écart entre le nombre élevé de femmes parmi les employés du secteur et leur assez faible représentation parmi les responsables. Le projet fait partie du programme «Rückenwind» - une initiative du FSE pour le développement des ressources humaines dans l'économie sociale.

## Actions

Le projet regroupe plusieurs actions qui s'étendent sur quatre Länder :

- Un concept de formation tout au long de la vie destiné au secteur des soins à domicile a été développé. Un programme de qualification pour environ 180 participants a été lancé. Ce dernier est conçu pour répondre aux besoins d'évolution de carrières des seniors et des femmes, avec un planning adaptable. Il se compose de formations classiques pour des postes de responsable, de phases pratiques, de périodes d'e-learning et de tutorat individuel.
- Des conseillers en ressources humaines sont présents dans les centres de formation concernés afin d'aider les 130 structures de soins à domicile dans le choix et la mise en œuvre d'outils RH, focalisés sur les travailleurs âgés. Ils assurent également le suivi des formations.

## Résultats – Chiffres clés

Depuis le lancement du projet en août 2008, deux cycles de qualification de 8 mois ont été menés avec succès pour environ 100 participants (dont 92 femmes) venant de plus de 80 institutions différentes. Grâce à ces sessions, trois des participants occupent déjà des postes de responsable.



# Remerciements

**N**ous tenons à remercier les services FSE des Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte) qui nous ont aidé à identifier les bonnes pratiques en matière de maintien ou de retour à l'emploi des seniors actuellement à l'œuvre en France avec le soutien financier de l'Europe.

Nous remercions également les porteurs de projets français qui ont bien voulu nous accorder de leur temps pendant la préparation des fiches présentées dans ce recueil.

Enfin, nos remerciements vont aux membres du réseau Age et FSE et plus particulièrement aux personnes représentant les Pays-Bas, l'Italie, la Flandre et la Wallonie, le Royaume-Uni, l'Estonie, la Pologne, l'Allemagne (niveau fédéral) et le Länder de Thuringe, leurs contributions ayant permis d'enrichir ce nuancier d'expériences en cours dans les autres Etats membres de l'Union européenne.

**Publication** : Ministère du travail, de l'emploi et de la santé – Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle – Sous-direction du Fonds social européen – Site FSE France : [www.fse.gouv.fr/](http://www.fse.gouv.fr/)  
Ce document est cofinancé par le Fonds social européen

**Edition** : Mars 2011

**Conception et réalisation** : Racine / Maquette et mise en page : Sursud



