

SESSION D'ÉCHANGE

PARTENAIRES SOCIAUX ET AUTORITÉS PUBLIQUES

LA GESTION DES ÂGES

*Rapport rédigé par les membres de la session organisée
en octobre/novembre/décembre 2007*



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

Préambule



De gauche à droite : Marina GILHODÈS - CFDT, Christine DEPIGNY-HUET - EDF GEPI, Lydia RIO - AFT, Christophe SOUPIZET - CGPME, Willy VASSE - DRTEFP Pays de la Loire - Paul JUNOT - CFTC

Ce document a été rédigé collectivement par les quinze personnes qui ont suivi le module de formation à la Gestion des Âges, organisé par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) de septembre à novembre 2007. Cette formation, intitulée « Session d'Échanges Partenaires Sociaux et Autorités Publiques » reçoit le soutien financier du Fonds Social Européen. Elle a pour objectif d'apporter des connaissances théoriques et pratiques à un groupe paritaire de représentants des organisations syndicales et d'autorités publiques.

Le contenu de ce document a été élaboré au cours des sessions de formation par l'ensemble des participants. Il est le reflet des acquis et réflexions du groupe. En aucun cas il n'a vocation à porter la ligne politique d'une organisation ou d'une autre sur le sujet de la Gestion des Âges.



De gauche à droite : Régine MARCHAND CARDONE - CONSEIL REGIONAL D'AQUITAINE, Régis GUICHARD - CGT, David ANGLARET - DGEFP, Don François BATESTI - MEDEF, Henri KIRSTETTER - CFE CGC, Isabelle GUELOU - FO, Joëlle PELOSSE - ALGOE, Michel PARIZOT - UPA, Josiane TEISSIER - CEREQ

Sommaire

I	Une définition de la Gestion des Âges	4
II	Agir, oui mais comment ?.....	5
III	Les actions.....	7
	1. Au niveau macro économique et sociétal.....	9
	A) La formation des acteurs	9
	B) Des actions d'information et de communication	9
	C) Les représentations sociales sur l'âge au travail	9
	D) Faire de la Gestion des Âges une opportunité d'amélioration du dialogue social.....	10
	2. Au niveau des entreprises.....	11
	A) La mise en action de tous les acteurs.....	11
	B) Politique générale d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail	11
	C) Politique de prévention santé individuelle et collective.....	12
	D) Politique de développement des compétences tout au long de la vie	12
	E) Amélioration du management.....	13
	F) Les temps sociaux.....	13
IV	Annexe	14

I - Une définition de la Gestion des Âges

Le vieillissement de la population et particulièrement de la population active génère de profonds remaniements :

- la loi portant réforme des retraites de 2003 instaure l'allongement progressif de la durée d'activité afin d'assurer le financement des retraites par répartition
- la Commission Européenne fixe l'évolution du taux d'emploi des seniors et de la durée d'activité
- les partenaires sociaux négocient sur les questions des conditions de travail, notamment dans l'objectif de permettre le maintien de la santé au travail
- l'Etat incite les entreprises et les acteurs locaux à revoir les modes de gestion des parcours professionnels (fin progressive des mesures permettant les sorties précoces, mesures d'aide à la formation, au développement des compétences et à la gestion de la mobilité).

Dans ce contexte, une prise en compte des âges - de tous les âges - s'impose dans le management de l'entreprise, l'organisation du travail et de l'emploi. Ainsi, chefs d'entreprise et acteurs locaux sont appelés à développer une meilleure **Gestion des Âges** que l'on peut définir comme étant un **ensemble de mesures et d'actions permettant le maintien en adéquation des capacités de travail, état de santé des salariés aux différentes étapes de la vie professionnelle et des conditions d'efficacité économique des entreprises.**

La mise en place d'une politique de Gestion des Âges (GDA) relève donc :

- de la capacité de l'entreprise à intégrer à l'élaboration de sa stratégie, de son management et de son organisation du travail une attention relative à l'évolution quantitative et qualitative des métiers et des emplois
- d'un outillage des individus, des organisations et du marché de l'emploi permettant la gestion de parcours professionnels, le maintien et le développement de l'employabilité des personnes au travail tout au long de la vie professionnelle
- d'une approche renouvelée de la prévention de l'usure professionnelle, tout au long de la vie (pénibilité, traçabilité, diagnostic démographique, formation des CHSCT...)
- de l'association au dialogue et à l'action de tous les partenaires sociaux.

II - Agir, oui mais comment ?

On le voit, la GDA maille les champs de l'emploi et du travail, de l'entreprise et de l'individu, de l'économique et du social. Et si le vieillissement démographique semble mettre le curseur sur les seniors, on s'aperçoit rapidement que c'est bien de tous les âges dont il est question.

Dès lors deux approches de la gestion des âges peuvent être identifiées :

- l'une est « intégrée », c'est-à-dire posant la « Gestion des Âges » comme clé d'entrée pour agir dans l'entreprise, au risque d'une part d'arriver rapidement au constat « qu'il n'y a pas de demande sociale » et d'autre part de s'arc-bouter à un seul critère – celui de l'âge - et de faire de la « Gestion des vieux »
- l'autre est « spécifique », c'est-à-dire croisant des indicateurs pertinents dans chaque situation d'entreprise, au sein d'un territoire, d'un secteur d'activité. Par exemple plutôt que de prendre des décisions du haut de la pyramide des âges, il paraît souvent beaucoup plus pertinent d'observer ce qui se raconte lorsqu'on croise âge/ancienneté/métier.

Les situations peuvent en effet, au sein d'une même entreprise et pour une même tranche d'âge, être très différentes, tant en termes de perspectives professionnelles que de santé. Rappelons ici que d'après l'INSEE, un cadre a, à 35 ans, 7 ans d'espérance de vie de plus qu'un ouvrier. Donc, prolonger la vie professionnelle ne veut pas dire du tout la même chose suivant que l'on évolue dans un environnement de travail qui dégrade ou pas votre santé ou vos compétences... Dès lors, s'il s'agit d'allonger la vie professionnelle de ce cadre et de cet ouvrier, ayons à l'esprit si nous continuons à gérer la santé et les parcours tel que nous le faisons pour l'instant, nous risquons de contribuer à amplifier la différence entre les catégories sociales professionnelles et participerons à augmenter les inégalités sociales.

Qui sont les acteurs de la GDA ?

La Gestion des Âges est un enjeu de société, qui impacte tous ses composants : l'entreprise, les individus, les politiques publiques, l'organisation du marché de l'emploi...

- **Au niveau macro et meso :** l'État (lois, dispositifs incitatifs) ; les services publics de l'emploi (DRT, AFPA, ANPE, ANACT... en tant que relais pour mise en place de politiques), les branches professionnelles (études prospective, observatoires) et les partenaires sociaux (en ouvrant des négociations).
- **Au niveau micro :** les COPIRE, les OPCA (information sensibilisation), les chambres consulaires, les conseils régionaux (animation et incitation), les branches professionnelles, les CCREFP (Comité consultatif régional Emploi Formation Professionnelle), les consultants, les bassins d'emploi, les entreprises, les médecins du travail, les correspondants Anpe, AFPA, Aract, les instances paritaires.

La sensibilisation des différents acteurs pour une meilleure cohésion sociale évitera d'opposer les jeunes aux vieux, les employeurs aux employés, les actifs aux chômeurs, le public au privé.

Exemple de formation à la gestion des âges à la CGT

La CGT a organisé en 2006, des sessions de formation sur le thème de la santé au travail. Ces sessions de cinq jours, mises en œuvre par départements, étaient séquencées de la manière suivante: deux jours sur la prévention et les acteurs de la prévention, deux jours sur les Troubles Musculo Squelettiques (TMS) et une journée de sensibilisation sur la question de l'âge au travail. Il existait un prérequis pour participer à ces sessions: avoir d'ores et déjà suivi une formation de base pour les élus de CHSCT avec les connaissances de base sur l'organisation, le fonctionnement du CHSCT et sur l'analyse de situation de travail car la question de l'âge au travail ne peut être abordée de front. La réalisation des formations a conforté ce parti pris.

À la suite de ces formations, un colloque a été organisé à Lyon pendant deux journées avec des sessions plénières et des ateliers dont un sur l'âge avec trois thèmes: les liens entre générations, la pénibilité, la gestion des âges. Plus de 300 militants étaient présents.

La conclusion de ces journées était: « Et maintenant, quels outils? ». Des sessions de formation vont être organisées prochainement sur les outils. Le prérequis sera toujours le même: avoir les connaissances de base d'analyse des situations de travail car les outils spécifiques à utiliser sur la question de l'âge ne peuvent pas être utilisés de manière isolée.

Exemple en cours d'élaboration: sur le secteur professionnel de la santé, l'accord du 19 octobre 2006 sur le dialogue social, la formation, les conditions de travail, l'action sociale et les statuts des personnels dans la fonction publique hospitalière (FPH) expose, dans les motifs de sa conclusion, des arguments liés à la pénibilité et à la nécessité de faire de la gestion des âges à l'hôpital. Les élections professionnelles viennent d'avoir lieu et la CGT est en train d'organiser les formations pour les élus de CTE et de CHSCT. Trois modes principaux d'entrée sur la gestion des âges sont identifiés: la fidélisation du personnel, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la pénibilité. Les acteurs ne sont pas forcément les mêmes selon « l'entrée » choisie et pour chacune une réponse spécifique en terme de formation sera mise en place.

Une journée « gestion des âges » sera systématiquement incluse dans les formations de base CHSCT: deux jours sur l'organisation et fonctionnement des CHSCT, deux jours sur l'analyse d'une situation de travail et la prévention des risques et une journée « gestion des âges ». L'entrée principale de cette journée sera plutôt celle de la pénibilité.

Une journée « gestion des âges » sera également systématiquement incluse dans les formations CTE: un jour organisation et fonctionnement du CTE, trois jours outils de gestion et de planification hospitalière, un jour sur la GPEC avec les outils de démographie du travail.

Ces formations sont organisées par département. Des sessions spécifiques de cinq jours vont être organisées régionalement sur la gestion prévisionnelle à l'hôpital. Pourront y participer ceux qui ont déjà eu des formations CTE ou CHSCT, donc une sensibilisation. Ces sessions spécifiques seront orientées sur les outils utilisés ou utilisables et animées par des gestionnaires (trois jours) et des ergonomes (deux jours).

III - Les actions



Durant les trois semaines de formation suivies par le groupe de partenaires sociaux et de représentants d'autorités publiques, de multiples formes d'actions ont été observées, en France et en Suède. Voici quelques points qui ont particulièrement retenu notre attention.

Préambule:

Bref cadrage sur la Suède comme lieu d'observation de pratiques de Gestion des Âges

- Démographie: 9 M d'habitants, une population active d'environ 4,6 M, très fortement concentrée dans la région de Stockholm.
- Excédents budgétaires suite à une politique continue menée depuis le milieu des années 1990: excédent des comptes publics et des comptes sociaux.
- Croissance économique: plus de 4 % en 2006 et des perspectives positives.
- Taux d'emploi élevé et taux de chômage en forte baisse. Mais quelques doutes sur la construction de ces indicateurs et surtout sur la validité des comparaisons internationales (cf. à la mission économique: « les Suédois sont très souvent malades... », donc question complémentaire: les malades sont-ils considérés en emploi ou pas?).
- Pénurie de main-d'œuvre, tensions sur le marché du travail. Par conséquent, l'entreprise considère son attractivité (en termes de salaires, conditions de travail, perspectives d'évolution professionnelle, reconnaissance du travail accompli, respect du salarié, etc.) comme une condition indispensable de son développement économique.
- Risque de pénurie de compétences si des pratiques de transmissions, de recueil ne sont pas mises en œuvre. Citation: « avec notre besoin en compétences, on s'intéresse maintenant aux femmes, étrangers et même aux seniors... »
- Système fiscal: l'imposition individuelle est très incitative à l'activité.
- L'insertion dans l'économie mondiale: conscience d'être un petit pays, dont le poids et la prospérité économiques dépendent de gains permanents de productivité et de la capacité à innover (lien avec la forte pratique de la formation professionnelle). L'entreprise suédoise (au sens large, c'est-à-dire impliquant tous ses acteurs) semble accepter la mondialisation, et chercher à en tirer une force pour trouver les moyens de se développer.

La notion d'adaptabilité au contexte économique est partagée par l'ensemble des acteurs, tout en souhaitant maintenir un haut niveau de protection sociale.

- La prise de conscience des mutations socio-économiques se fait, dans la mesure du possible, de façon collective, et leurs incidences en matière d'adaptation des conditions de travail, de formation professionnelle, de reconversion (ex.: de la disparition du secteur textile) font l'objet de concertation et d'une négociation quasi permanente. Ce n'est pas le modèle de la flexi-sécurité mais un modèle de forte protection de l'emploi et de fortes incitations à l'emploi.

- Un rapport individu/collectif dépassant

- « Penser individuellement et agir collectivement »

Développement de la responsabilité personnelle, pour atteindre une efficacité collective qui peut dépasser le cadre de la seule entreprise.

- Dialogue social fortement structuré entre une partie patronale et une partie salariale bien organisées et puissantes. Pas de dispersion dans la représentation des intérêts.

Le maintien de l'aptitude au travail est une co-responsabilité de l'entreprise et du salarié (d'où la place du bien-être et de la santé au travail particulière: une approche positive). Elle facilite les transitions sur le marché du travail pour les salariés et bénéficie à l'ensemble de l'entreprise. La responsabilisation individuelle concerne aussi les notions de sécurité (cf. entreprise de construction, mais couverture moindre pour les sous-traitants) et de qualité.

- Inquiétudes par rapport à des évolutions politiques récentes, en particulier en matière d'indemnisation du chômage, qui ont fait perdre environ 350 000 adhérents aux syndicats, ce qui pourrait avoir des incidences sur les pratiques de gestion collective et sur l'importance et la qualité du dialogue social.
- Le travail temporaire semble beaucoup moins encadré qu'en France et permet à des retraités de reprendre une activité lucrative à temps très partiel. La notion de bénévolat pour des actions d'intérêt général semble surprenante pour certains de nos interlocuteurs. Peut-on vraiment généraliser ?



1 - Au niveau macro économique et sociétal

A - La formation des acteurs

La gestion des âges est rarement une demande en tant que telle. Par contre d'autres demandes ont permis de mettre en évidence, après coup, la problématique âge. C'est en effet au cours du diagnostic d'une situation, de son analyse, qu'est soulevée la question de l'âge. Ainsi, nous avons pu observer qu'une formation des acteurs à la Gestion des Âges permet de développer une sensibilisation au sujet et ainsi de s'en saisir, de ne pas passer à côté de cette dimension, de faire des allers-retours entre la question de l'âge et de l'emploi, la transmission d'entreprise, la performance, l'absentéisme...

Par exemple, en France, ont été développées **des actions collectives au sein d'un Comité de Bassin d'Emploi** mettant au point des kits de formation des acteurs à la Gestion des Âges : diagnostics démographiques, conception d'outils d'aide à la gestion des carrières.

Il serait intéressant de développer, par exemple au sein de **branches professionnelles** un partage de la richesse sur l'analyse de l'état des lieux, de la production sur la GDA (rapports, études, réflexions...), de faire connaître des données simples de types « indicateurs clés » pour asseoir la conviction qu'il est nécessaire de prendre en compte de la situation « âge et travail », taux d'activité, salaires, état de santé...

B - Des actions d'information et de communication

On a vu en France le déploiement du plan emploi senior. En Suède, une information annuelle a été mise en place : tous les citoyens en âge d'être actif reçoivent en effet chaque année, à leur domicile, un relevé concernant les droits à la retraite qu'ils ont accumulés et ce à quoi cela correspond en terme de pension.

C - Les représentations sociales sur l'âge au travail

En Suède : elles semblent beaucoup moins négatives qu'en France. L'âge n'est pas un critère de gestion des RH : c'est la loi du « Dernier entré, premier parti » qui prime, la rémunération n'est pas liée à l'ancienneté, pas de vision du marché de travail comme un gâteau dont il n'y aurait pas pour tout le monde (pour les jeunes et pour les vieux par exemple).

En France, nous avons pu cependant observer des opérations de communication (campagne d'information, plaquettes, pièces de théâtre), qui ont permis de faire évoluer les représentations... mais pas toujours les actions.

D - Faire de la Gestion des Âges une opportunité d'amélioration du dialogue social

En Suède, par exemple nous avons rencontré des partenaires sociaux prenant en compte les impératifs économiques de l'entreprise « le monde du travail bouge, nous devons bouger aussi, individuellement et collectivement » : un pour tous et tous pour un, prône LO (syndicat des ouvriers en Suède) qui encourage ses adhérents à se former, à envisager la vie professionnelle sur la longueur, à s'organiser des temps de formation, des transitions... Il est à noter que depuis les années d'après-guerre, l'Etat providence s'est construit en Suède pour parvenir à accompagner les salariés tout au long de leur vie professionnelle. (NB : la notion d'Etat providence relève autant de l'action des pouvoirs publics que de celle des partenaires sociaux). De leur côté, les responsables d'entreprise ont un mode de gestion et de financement collectif des transitions professionnelles sur la base de projets individuels et/ou collectifs. La notion d'efficacité globale est toujours liée à des approches thématiques telles que la santé, la productivité, la formation, le bien-être, etc.

2 - Au niveau des entreprises

A - La mise en action de tous les acteurs :

Les responsables d'entreprise, DRH actifs en matière de Gestion des Âges relient l'efficacité globale de l'entreprise au maintien de l'aptitude au travail, aux questions de santé, de motivation, de formation et de bien-être au travail. Par exemple : dans une entreprise dont l'activité est saisonnière, l'organisation du temps de travail est pensée en ouvrant aux seniors l'accès à un programme 80 (du temps de travail) /90 (du salaire) /100 (des cotisations retraites). Le constat est que ce programme permet aux seniors de se sentir mieux dans leur travail et à l'entreprise de gagner en productivité.

La culture du dialogue social suédois a été la première clé à nous sauter aux yeux ; notamment l'habitude de construire des solutions, plutôt que de sédimer des réglementations successives. On peut aussi constater que personne, parmi les acteurs rencontrés, n'a exprimé de sentiment d'injustice (ni vis-à-vis d'une autre catégorie titulaire d'un meilleur emploi, ni vis-à-vis de la société en général et de ses évolutions). Peut-être y a-t-il une piste à creuser sur le fait que les seniors se sentent, ou non, victime d'injustice en considérant leur parcours passé et à venir ?

Le rapprochement de tous les acteurs autour des enjeux du vieillissement au travail permet de mieux cerner la cartographie des secteurs d'activités par rapport à la pyramide des âges, l'analyse du recrutement sur l'année pour déceler les pratiques de recrutement en cours.

B - Politique générale d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail

L'organisation du travail est un levier puissant d'une politique efficiente de gestion des âges car elle impacte de nombreuses dimensions de l'entreprise : le management, la santé, la productivité... Des actions très concrètes l'ont prouvé. Par exemple, dans le BTP des ouvriers sont associés à la conception de l'ergonomie générale des chantiers, très en amont, au même titre que les architectes, chefs de chantier, etc. On a vu également l'aménagement du temps de travail pour les chauffeurs de bus et des modifications du contenu de l'activité avec, par exemple la suppression de l'encaissement par les chauffeurs. Ces mesures ont résolu un grand nombre de problèmes liés au stress, à la relation de la gestion avec l'utilisateur et ont permis de prolonger la vie professionnelle dans des conditions adaptées et de préparer la transition entre activité professionnelle et retraite (cf. également le programme 80/90/100 évoqué au paragraphe précédent).

C - Politique de prévention santé individuelle et collective

La Gestion des Âges permet de partager le fait qu'il est de l'intérêt pour l'entreprise de maintenir en bonne santé physique et intellectuelle le salarié car cela entraîne une meilleure efficacité de l'entreprise, baisse de l'absentéisme...

Dans ce domaine, deux niveaux d'actions ont été observés :

- des actions d'information, sensibilisation sur des notions de santé publique (alimentation, surpoids, conduites addictives) et de santé au travail. Ex: gymnastique physique (étirement) le matin sur les chantiers suivie par tous et pour les collaborateurs des fonctions support ayant une activité répétitive (à la comptabilité par exemple), gymnastique cérébrale en fin de journée
- des politiques de prévention des risques en entreprise (avec, en Suède, des représentants des organisations syndicales dès qu'une entreprise a au moins 5 salariés).

D - Politique de développement des compétences tout au long de la vie

Il s'agit là de favoriser les évolutions professionnelles des individus en envisageant des évolutions du poste de travail, des mobilités fonctionnelles ou des reconversions, au mieux des intérêts conjoints des salariés et de l'organisation.

Les actions se situent autour de :

- l'encouragement à la formation à tous les âges, à la création d'entreprise, à la transmission des savoir-faire (tutorat), mise en place de formations accessibles à tous les niveaux de qualification, ayant un ancrage dans les situations de travail
- l'organisation de la mobilité: accompagnement aux changements de poste, analyse des situations de travail
- l'accès aux dispositifs de validation des acquis professionnels de l'expérience (VAE) et aux bilans de compétences qui permettront une réorientation professionnelle ou une reconversion professionnelle
- la mise en évidence du danger potentiel que courent certains salariés sur le marché du travail car ils ont beaucoup d'ancienneté sur un poste et aucune évolution possible en cas de disparition du poste.

E - Amélioration du management

Le management au quotidien est considéré comme levier de la motivation. Impliquer, partager le sens du travail, disposer de marges de manœuvre relève pour partie de la relation à son manager: avoir un manager de qualité est gage de fidélisation et d'implication; pour cela la qualité professionnelle du manager doit être développée. On a vu, en Suède, d'importants programmes de formation des managers.

Les évolutions des conditions matérielles et organisationnelles de travail ont été évoquées à plusieurs reprises (outils plus performants pour les monteurs, immeubles en kit dans le BTP, bus plus faciles à conduire, suppression de l'encaissement par les chauffeurs, développement des entretiens individuels, détection précoce des incapacités de travail, orientation professionnelle en cours de carrière...). Ces améliorations participent aussi à la réduction du stress professionnel. Les séances de gymnastique physique et mentale sont traitées au même niveau.

Les mêmes leviers sont utilisés en France, à une différence près: il n'est pas apparu en Suède d'option de principe pour le tout individuel ou le tout collectif (pour l'organisationnel ou pour le matériel) mais plutôt une manière très pragmatique de faire feu de tous les leviers d'action disponibles.

Derrière les exemples du BTP, on peut aussi lire qu'il ne suffit pas de demander aux managers de première ligne de décliner les politiques RH et de les former à ces politiques. Encore faut-il que ces politiques soient construites avec eux en intégrant les exigences du travail.

Ainsi on a pu constater l'efficacité:

- d'un management qui intègre la prévention de l'usure professionnelle aux aspects organisationnels matériels, collectifs, individuels (orientation professionnelle suivie régulièrement, détection précoce des maladies professionnelles...)
- d'un management qui porte une part de la reconnaissance à travers les missions qu'il confie (par exemple celle du tutorat ou la création du statut de « consultant interne »), l'organisation du travail qu'il permet (l'équilibre vie privée/vie professionnelle peut être respecté et bénéficier à la fois aux individus et à la productivité de l'entreprise)

F - Les temps sociaux

L'entreprise peut-elle avoir un rôle dans la gestion des contraintes sociales aux différents âges de la vie?

Des pistes de réponses sont apparues, facilitant les équilibres temps de travail/temps social. Un certain nombre d'entreprises en France offrent des facilités pour les familles (crèches, possibilités d'absence, permanence d'assistantes sociales). Mais se pose-t-on la question des facilités dont auraient besoin les seniors face aux difficultés qu'ils rencontrent avec leurs ascendants, voire avec leurs conjoints?

IV - Annexe

Les acteurs pouvant jouer un rôle dans la dynamisation de la GDA ont été identifiés à trois niveaux macro, meso, micro.

Niveau macro : définition des politiques sociales, économiques, démographiques
Des possibilités de financement principalement appuyées par les fonds du FSE vont se poursuivre dans les territoires sur la période 2007-2013.

Qui	Pourquoi	Comment	Résultats attendus	Niveau	Exemples de financement (liste non exhaustive)
L'Etat	Analyse prospective Impulsion de l'action	Lois, dispositifs incitateurs	Développement du dialogue social Définition d'orientations	National	EDEC : appui conseil GPEC EQUAL Service Public de l'Emploi
Branches professionnelles	Loi du 4 mai 2004 formation tout au long de la vie. ANI 20/09/03 d'emploi	Etudes prospectives, observatoire de branches	Mieux connaître les besoins en emploi et en qualifications (qualité et quantité à moyen terme)	National	
Partenaires sociaux	Mettre en place le cadre des négociations	ANI ; accords de branches, observatoires COPIRE	Adapter à chaque secteur les politiques publiques	National Régional	

Niveau meso : celui de la mise en relation entre acteurs, de la facilitation de l'action ; ce sont des « médiateurs »

Qui	Pourquoi	Comment	Résultats attendus	Niveau	Capacités de financement
Service public de l'emploi (SPE) : DRTEFP, DDTEFP ; AFPA, ANPE	Emergence de l'action	Mettre en place les politiques : obligation de négocier outils d'animation et d'incitation	Faire en sorte que la logique de gestion des âges soit prise en compte par les partenaires socio économiques	Régional et départemental	Développement du dialogue social ; EDEC : appui conseil GPEC. EQUAL
Conseil régional	Compétences économiques des collectivités territoriales	Mettre en place les politiques : action d'animation et d'incitation	Pouvoir orienter les politiques économiques et les dispositifs de la formation vers les besoins des entreprises	Régional	Actions collectives
Branches professionnelles	Loi du 4 mai 2004 formation tout au long de la vie. ANI 20/09/03 d'emploi	Etudes prospectives, observatoire de branches, commissions paritaires mixtes	Mieux connaître les besoins en emploi et en qualifications (qualité et quantité à moyen terme)	Régional	

Niveau micro : celui l'opérationnalité, des actions territorialisées

Qui	Pourquoi	Comment	Résultats attendus	Niveau	Capacités de financement
DRTEFP, DDTEFP	Niveau des financements	Trouver les porteurs de projets	Faire en sorte que la logique gestion des âges soit prise en compte par les partenaires socio économiques	Région, départements	EDEC : appui conseil GPEC. EQUAL
Conseil régional	Compétences économiques des collectivités territoriales	Mettre en place les politiques : action d'animation et d'incitation	Pouvoir orienter les politiques économiques et les dispositifs de la formation vers les besoins des entreprises	Régional	Actions collectives
Branches professionnelles	Loi du 4 mai 2004 formation tout au long de la vie. ANI 20/09/03 d'emploi	Etudes prospectives, observatoires de branches	Mieux connaître les besoins en emplois et en qualifications (qualité et quantité à moyen terme)	Région	Etudes
CESR, COPIRE	Faire connaître les besoins des partenaires sociaux		Accompagnement et suivi capitalisation Bilan et évaluation de l'action		
O.P.C.A	Montage d'actions collectives	Information, sensibilisation, accompagnement de projets d'entreprises Diffusion d'expériences			Co financement d'actions d'ingénierie et d'accompagnement d'entreprises
Chambres consulaires	Mobilisation et diffusion ; sensibilisation	Information, sensibilisation, accompagnement de projets d'entreprises Diffusion d'expériences			Cofinancement d'actions collectives
CCREFP : comité consultatif régional emploi formation	Présentation et mise en débats études de branches sectorielles et territoires	Evaluation des actions, orientations des politiques locales			
Réseaux : associations, intervenants, consultants, communauté de communes, comités de bassins d'emploi, pays, etc....	Faire agir des acteurs du développement territorial	Réunion des acteurs locaux	Détection de la synergie, des projets territoriaux		
Groupes, entreprises, associations d'entreprises		Démarches individuelles et collectives de gestion des âges	Mettre en place des modes de GRH garantissant l'employabilité des seniors et prévention de la santé au travail		Cofinancement des actions
Dirigeants	Ceux qui décident, impulsent et mettent en œuvre	Comité de pilotage ; groupes de travail ; rôle des IRP			
Salariés			Etre acteur de son parcours professionnel ; co-responsable de sa santé et de son employabilité		



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

4, quai des Etroits - 69321 Lyon cedex 05
Tél.: 04 72 56 13 13 - Fax : 04 78 37 96 90
anact@anact.fr - www.anact.fr