

TABLE RONDE 2

« L'apport de l'expérience à la vie de l'entreprise et à l'économie globale »

- *Discutants :*

*Patrick FOURNIER, UPAR ;
Stéphane GUEYDON, UPR PACA ;
Roger MONCHARMONT, DIRECCTE ;
Michèle NICOL, Pôle Emploi ;
Charles PELLOTIERI, CFDT.*

- *Témoins :*

*Jacques BENITAH, FO ;
Gérard GORON, FONGECIF PACA ;
Fabrice NOEL, entreprise BEC Construction et délégué CGT ;
Pierre-Laurent VAGLIO, OPCALIA ;
Vincent VANADIA et Michel MAGNE, AGEFOS PME PACA.*

- *Grands témoins :*

*Françoise FILLON, Union Retravailler ;
Nicole RAOULT, Cabinet Maturescence.*

- *Regards croisés :*

Martin WEYLAND et Reiner ASTER, MAS – Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales, Allemagne.

Animateur

Comment améliorer la reconnaissance et la valorisation des acquis ? Quel est l'apport de l'expérience à la vie de l'entreprise et à l'économie globale ? Comment mieux anticiper l'évolution des secteurs d'activité, des métiers et compétences pour éviter les inadaptations ?

Nous allons commencer par le témoignage de Monsieur NOEL sur la culture du tutorat au sein de BEC Construction.

Fabrice NOEL

Notre philosophie du tutorat et de la pérennisation des emplois des seniors découle de notre histoire. En effet, l'entreprise Caillol qui est devenue BEC Construction en 1990 a ensuite été intégrée au groupe Fayat. Cependant, l'entreprise emploie encore une proportion non négligeable de salariés directement issus de l'entreprise Caillol.

Pour réduire le taux de *turn-over*, la Direction s'est donné les moyens de pérenniser les emplois et de fidéliser les salariés tout en maîtrisant la pyramide des âges. Il s'agissait d'assurer un équilibre entre l'expérience des plus anciens et le dynamisme des plus jeunes.

Pour parvenir à ce résultat, nous privilégions le recrutement par cooptation. Ainsi, nous n'avons pas de cabinet de recrutement à rémunérer, hormis pour quelques fonctions spécialisées. Cette cooptation nous permet d'intégrer de nouveaux salariés compétents et motivés. Enfin, les salariés sont particulièrement bien placés pour promouvoir leur entreprise lorsqu'ils y sont heureux. La cooptation ne s'assortit pas d'une prime particulière, ce qui nous protège de toutes sortes d'abus.

En règle générale, ce sont les salariés les plus expérimentés qui nous soumettent la candidature de jeunes gens, ce qui introduit une forme de tutorat. En outre, le salarié qui soumet une candidature et le candidat respectent un engagement moral réciproque : ils veilleront à ne pas se décevoir l'un l'autre.

Le système de tutorat induit par la cooptation accroît l'efficacité de la transmission des savoirs. Il s'agit aussi d'un élément valorisant pour les salariés, qui favorise leur longévité professionnelle. Le système de tutorat permet également de soulager physiquement les salariés les plus proches de la retraite. Les futurs tuteurs bénéficient de formations au tutorat lorsqu'il s'agit d'un besoin.

Animateur

Cette démarche fait-elle l'unanimité parmi les partenaires sociaux ?

Fabrice NOEL

Tout à fait, puisque cette mesure réduit la pénibilité et fidélise les salariés.

Animateur

Quels sont les outils mis en place par l'OPCA pour la deuxième partie de carrière des seniors ?

Michel MAGNE

Il est devenu obligatoire, depuis 2009, de proposer un entretien professionnel de milieu de carrière. L'AGEFOS, quant à elle, a mis en œuvre l'outil Génération Experts. Ce bilan de milieu de carrière,

réalisé en partenariat avec le FONGECIF, permet au salarié de faire le point sur son parcours, mais aussi sur ses compétences, ses savoirs et son expérience.

Cet outil permet de valoriser l'expérience des salariés seniors et de poser les bases d'une transmission des savoirs. En 2009, 8 bilans ont été mis en œuvre ; il est prévu d'en déployer 25 en 2010.

Animateur

Monsieur NOEL, avez-vous mis en place un entretien de milieu de carrière ? Comment dressez-vous l'inventaire des compétences à transmettre ?

Fabrice NOEL

Les entretiens annuels réalisés par les cadres de chantier sont un moment privilégié afin de recueillir les souhaits des salariés en termes d'évolution professionnelle ou de formation.

Animateur

Monsieur VANADIA, les pratiques présentées par les intervenants précédents peuvent-elles être généralisées à l'ensemble des entreprises ?

Vincent VANADIA

Je le crois. Dès lors qu'une entreprise emploie du personnel expérimenté, il convient de considérer celui-ci comme une richesse indispensable.

L'AGEFOS a donc mené une réflexion afin de mettre à la disposition de ses adhérents des outils d'acquisition des savoir-faire. En effet, les salariés expérimentés peuvent devenir tuteurs, formateurs ou membres de jury de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Ces dispositifs sont en cours d'expérimentation ; ils feront ensuite l'objet d'une demande de financement.

Grâce à ces outils, un salarié expérimenté pourra accompagner le chef d'entreprise dans le recrutement des nouveaux collaborateurs. Il devra pour ce faire acquérir des notions de recrutement ou de management. Un module certifiant de 21 heures a été mis en place à l'attention des futurs tuteurs. Un salarié peut aussi devenir formateur à l'intérieur de son entreprise ou à l'extérieur par le moyen d'un module de formation de 84 heures. Les coûts pédagogiques et le salaire du collaborateur peuvent être pris en charge par l'AGEFOS et l'OPCA.

Animateur

Ces outils sont-ils des leviers de développement pour les entreprises ?

Vincent VANADIA

Nous devons encourager les entreprises à maintenir en poste leurs salariés âgés de plus de 55 ans. Cela me paraît en effet être un moyen de développement.

Animateur

Quel est le bilan du tutorat en PACA ? Quel est le rôle d'OPCALIA sur ces thématiques ?

Pierre-Laurent VAGLIO

Les membres du Comité d'initiatives en faveur de l'emploi des seniors se sont penchés sur les questions du tutorat et de l'emploi des seniors. Quatre pistes d'action ont été définies :

- poursuivre la promotion du tutorat auprès des entreprises ;
- aider les entreprises à identifier leurs tuteurs potentiels par le moyen de diagnostics ou d'entretiens de seconde partie de carrière ;
- former les futurs tuteurs, notamment aux techniques de transmission des connaissances ;
- évaluer la fonction tutorale des seniors, la professionnaliser et valoriser cette fonction par le moyen d'une certification.

En ce qui concerne la formation, un tiers des stagiaires formés en 2009 sont âgés de plus de 45 ans, dont 70 % de femmes dans les entreprises de moins de dix salariés et 45 % de femmes dans les entreprises de plus de dix salariés. Les formations les plus demandées par les seniors concernent l'informatique, le management et le développement personnel.

Par ailleurs, OPCALIA offre des services aux entreprises en matière de gestion des âges dans le cadre du programme Trajectoires. Le site internet www.fifti-opcalia.com présente les problématiques et dynamiques liées à l'emploi des seniors. Ce portail est destiné à la fois aux employeurs et aux salariés.

Animateur

Monsieur BENITAH, quelles étaient les priorités de l'accord relatif à l'emploi des seniors conclu au sein d'Eurocopter ? Comment celui-ci a-t-il été mis en place et comment sera-t-il évalué ?

Jacques BENITAH

En tant que délégué FO, j'ai été amené à négocier l'accord sur le maintien dans l'emploi des seniors au sein d'EADS. A mon sens, la problématique des seniors ne peut pas être réglée uniquement en intervenant auprès des seniors. En effet, ceux-ci ne sont pas moteurs de la construction de l'avenir ; ce sont les habitudes des juniors qui doivent évoluer pour fluidifier durablement l'emploi des seniors.

Je suis pour ma part convaincu qu'il faut faire évoluer les techniques de management enseignées dans les écoles. En effet, ces techniques génèrent des cycles courts, où il faut recruter et former rapidement les nouveaux collaborateurs qui seront directement placés au poste de manager. Or le management consiste avant tout à gérer un capital humain.

Dans notre négociation, nous devons tenir compte des particularités de l'effectif. En effet, EADS emploie 50 % de cadres. Or les cadres intègrent tardivement l'Entreprise, et ils partent à la retraite à un âge compris entre 62 et 64 ans. L'accord relatif à l'emploi des seniors au sein d'EADS comporte des indicateurs d'évaluation et de contrôle inclus dans les indicateurs de performance des managers. Ainsi, nous nous sommes assurés que les managers tiennent compte de la problématique de l'emploi des seniors.

Une autre disposition intéressante de cet accord est le bilan d'étape à 20 ans d'ancienneté ou à l'âge de 45 ans. En effet, à mon sens, il convient de se pencher sur la carrière des collaborateurs bien avant leurs 55 ans. Nous avons aussi déployé un dispositif de tutorat.

Animateur

Je retiens de vos propos que la volonté de l'entreprise (Direction, salariés) est primordiale pour faire aboutir ce type d'accords.

Jacques BENITAH

En effet.

Animateur

Quelles sont les actions du FONGECIF vis-à-vis des seniors ?

Gérard GORON

Nous disposons d'outils de gestion des ressources humaines très performants mais leur articulation est complexe. Les structures ont du mal à coordonner et sécuriser les parcours professionnels. Pourtant, cette coordination permettrait d'anticiper sur les situations de perte d'emploi qui impliquent ensuite de déployer des dispositifs coûteux afin de remotiver les travailleurs.

Selon des études statistiques portant sur un échantillon de 2 500 personnes, au cours des cinq dernières années, les seniors ont exprimé leur volonté de se reconverter. Les demandes de Congé Individuel de Formation (CIF) ont progressé deux fois et demi plus vite au sein des seniors qu'elles n'ont progressé dans le reste de la population. La majorité des demandes formulées par des seniors concernent un changement de métier.

Le FONGECIF a mis en œuvre le dispositif SECURICIF afin de sécuriser le parcours CIF du salarié. En effet, ce droit *a priori* protecteur est difficile à faire appliquer pour ces salariés. Le

FONGECIF propose un accompagnement individualisé ainsi que la signature d'une convention quadripartite dans laquelle seront impliqués l'employeur, l'organisme de formation, l'individu et le FONGECIF. A ce jour, 600 personnes bénéficient du dispositif SECURICIF à titre expérimental, ce qui les rassure et leur procure l'accompagnement d'un référent. Cependant, en dépit de cette action, nous manquons encore de coordination entre acteurs lorsqu'il s'agit d'infléchir le parcours des travailleurs.

En outre, les salariés des petites et moyennes entreprises ne bénéficient pas d'un Comité d'Entreprise, d'un plan de formation ou d'une promotion du DIF. Dans ces entreprises, aucun interlocuteur n'est en capacité d'anticiper sur la carrière des salariés. Nous manquons de lieux où ces millions de salariés pourraient s'interroger sur leur évolution de carrière sans attendre un éventuel accident de parcours.

Animateur

Les TPE et PME sont-elles les parents pauvres de la formation ?

Patrick FOURNIER

Ces entreprises disposent de moyens plus limités que les grandes entreprises. Néanmoins, nous nous employons à créer des lieux de concertation. Les salariés et leurs employeurs peuvent créer des dispositifs afin de faciliter la gestion des carrières, y compris dans l'artisanat.

Les entreprises artisanales sont majoritairement des entreprises du geste. Or les gestes nécessitent un apprentissage long. Par conséquent, les seniors sont une ressource vitale pour les entreprises artisanales. Par ailleurs, les entreprises artisanales accueillent des apprentis et qu'est-ce qu'un maître d'apprentissage sinon un tuteur ?

Il me paraît intéressant d'étudier les méthodes employées pour la transmission des savoir-faire entre le maître et l'apprenti dans les entreprises artisanales. En effet, ces méthodes peuvent probablement être transposées au sein d'entreprises plus importantes.

Stéphane GUEYDON

L'UPR PACA a organisé l'opération Ages Compétences Territoires (ACT) qui met en exergue les parcours professionnels, la gestion des âges et l'intégration des personnes dans leur territoire. Dans ce cadre, nous avons analysé les expériences menées au sein de six entreprises de la région PACA. Nous souhaitons vérifier si les entreprises sont en capacité de gérer les contraintes réglementaires auxquelles elles sont confrontées, et si ces contraintes peuvent devenir une opportunité pour les entreprises.

Les entreprises qui se sont attachées à concilier leur compétitivité, la compétence et la diversité de leurs salariés ont obtenu des résultats satisfaisants. Avec l'appui de l'ANACT, nous nous sommes lancés dans une deuxième opération dans laquelle nous analyserons la situation des entreprises avant de formuler des préconisations impliquant les outils et les partenaires locaux (OPCA,

Observatoire régional des métiers, partenaires sociaux etc.). Les bonnes pratiques issues de cette opération pourraient ensuite être diffusées dans l'ensemble des entreprises de la région.

Animateur

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est-elle une démarche qui fait l'unanimité parmi les partenaires sociaux ?

Charles PELLOTIERI

Cette démarche trouve tout son sens dans l'intervention en faveur de l'emploi des seniors et dans le maintien des compétences.

Pour nous, la démarche en faveur de l'emploi des seniors est une démarche globale de sécurisation des parcours professionnels et de développement des compétences. Si les petites entreprises ne peuvent pas gérer les ressources humaines comme les grandes entreprises, elles peuvent offrir des perspectives, qu'il s'agisse d'opportunités de transmission d'entreprise ou d'évolution de carrière.

En outre, une part significative du tissu local de TPE/PME découle de la filialisation des grands groupes. Or, lors de la création de ces filiales, les grands groupes n'ont pas créé de passerelles permettant à leurs collaborateurs seniors de se repositionner dans des fonctions moins pénibles que les fonctions industrielles.

Pour parvenir à des résultats, nous avons besoin d'outils négociés dans le cadre interprofessionnel ou avec l'Etat (accord de sécurisation des parcours professionnels). Il est également nécessaire de former les travailleurs tout au long de leur vie, pour qu'ils évoluent dans leurs compétences ou qu'ils en recherchent d'autres. Des financements sont accessibles dans le cadre de cette formation. Enfin, l'aménagement des conditions de travail est un troisième moyen pour traiter l'emploi des seniors ; il s'agit de détecter et de gérer les pénibilités, mais aussi d'aider les entreprises à développer des actions de tutorat ou de transmission des savoirs.

Les outils sont en place, mais les indicateurs démontrent que nos résultats sont encore insuffisants en matière d'emploi des seniors.

Animateur

Quelle est la situation de l'emploi des seniors en PACA ? La crise économique influe-t-elle sur l'emploi des seniors ?

Michèle NICOL

En région PACA, 450 000 personnes âgées de plus de 50 ans travaillent, ce qui représente un quart de l'emploi régional, c'est-à-dire deux points de plus que la proportion de seniors travaillant au niveau national.

Les services de Pôle emploi ont recensé 41 589 demandeurs d'emploi ou 58 000 demandeurs si l'on tient compte des personnes recherchant un emploi à temps partiel. La crise économique a fait doubler le taux de chômage des seniors : celui-ci s'établit à 21,5 %. En région PACA, 4 demandeurs d'emploi seniors sur 10 sont chômeurs de longue durée.

Pôle emploi et ses partenaires réalisent des diagnostics afin de satisfaire les besoins en compétences des entreprises. Nous orientons des demandeurs d'emploi de tous âges vers les employeurs. Nous attribuons également des aides telles que la formation préalable à l'emploi, qui permet d'adapter les savoirs du demandeur d'emploi aux exigences du poste de travail proposé par l'entreprise.

Par ailleurs, Pôle emploi a lancé un plan national en faveur de l'emploi des seniors. Celui-ci comporte une campagne de sensibilisation à l'attention des entreprises ainsi qu'une campagne régionale de promotion de l'accord relatif à l'emploi des seniors. Le CDD seniors est une autre mesure accessible aux demandeurs d'emploi inscrits depuis plus de trois mois et âgés de plus de 57 ans. En plus de faciliter le retour à l'emploi des seniors, ce contrat permet l'acquisition de droits supplémentaires à la retraite.

Les demandeurs d'emploi seniors bénéficient aussi d'un suivi mensuel personnalisé dès leur inscription, ainsi que d'ateliers spécifiques organisés en partenariat avec la CRAM. D'autres actions telles que le club senior sont animées avec la Cité des métiers. Avec le Comité d'initiatives, nous avons lancé une action de renforcement et d'optimisation des compétences.

Animateur

Quelles sont les actions de Pôle emploi en tant qu'employeur ?

Michèle NICOL

Pôle emploi rassemble 3 500 salariés en région PACA. En tant qu'employeur, l'entité a signé un accord en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, qui comporte notamment une mesure de sur-rémunération du travail à temps partiel pour les salariés de plus de 55 ans. L'accord prévoit aussi :

- la généralisation des méthodes de recrutement ;
- la mise en place d'un dispositif d'anticipation de l'évolution des carrières dès 45 ans ;
- l'amélioration des conditions de travail ;
- l'encouragement du développement des compétences et de la transmission des savoirs.

Animateur

Monsieur MONCHARMONT, quelles sont selon vous les actions à mettre en place par le Comité d'initiatives en faveur de l'emploi des seniors ?

Roger MONCHARMONT

Le Comité régional d'initiatives est un amplificateur, destiné à fédérer les initiatives et à sensibiliser les populations. Le Comité comporte quatre groupes de travail concernant :

- le retour à l'emploi de ceux qui en ont été prématurément exclus ;
- l'entretien des compétences tout au long de la vie ;
- la création et la reprise d'entreprises ;
- la valorisation des connaissances.

Ce dernier sujet est particulièrement difficile à traiter. En effet, nous avons tous l'intuition que les salariés expérimentés ont des connaissances à transmettre, mais il nous reste à caractériser ces savoirs et comportements lorsqu'il ne s'agit pas de compétences techniques. Ensuite, nous devons valoriser ces connaissances. La progression est limitée sur le sujet de la valorisation des connaissances ; le sujet a été très peu exploré jusqu'ici.

Animateur

Madame FILLON, quelles sont vos observations sur le retour au travail ou sur l'égalité professionnelle ?

Françoise FILLON

La nécessité de sécuriser les parcours est tout à fait essentielle, notamment au regard des problèmes posés par la fin de carrière. L'orientation professionnelle continue n'a pas été mobilisée à sa juste valeur jusqu'ici. Elle a trop souvent été sollicitée pour gérer des situations difficiles.

Les acquis ou le vécu des parcours professionnels deviennent de l'expérience à condition d'être analysés. L'expérience est elle-même à la source de la compétence et donc du sentiment de compétence ou d'efficacité personnelle, qui est un sentiment essentiel pour l'individu.

Par ailleurs, il est essentiel d'éviter de se retrouver au chômage après 50 ans. Il faut donc mobiliser les dispositifs d'orientation professionnelle continue (bilans de compétences, bilans professionnels etc.). D'ailleurs, à mon sens, il faudrait dresser un bilan de carrière à chaque étape significative de celle-ci. En effet, prendre conscience de son expérience permet de visualiser les possibles et donc de préparer les étapes à venir de sa carrière. Le droit à l'orientation devrait permettre de faire des pratiques d'orientation des pratiques anticipatrices plutôt que curatives.

En ce qui concerne l'égalité hommes-femmes, nous constatons que la majorité des femmes ont un parcours moins linéaire que les hommes. Elles sont moins qualifiées, ce qui les expose davantage aux ruptures de parcours et à la précarité. En outre, après 50 ans, les femmes sont plus nombreuses à travailler que les hommes : elles sont contraintes à travailler pour obtenir leurs droits à la retraite, ce qui les amène à accepter des déclassements que les hommes n'acceptent pas.

Les femmes seniors accèdent donc à des emplois déclassés par rapport à leur emploi antérieur, précaires et cantonnés à certains domaines traditionnellement féminins. Or ces domaines offrent des

rémunérations relativement faibles, ils sont moins professionnalisés et offrent une vie professionnelle de moindre qualité (peu de formation ou d'opportunités).

La qualité de l'emploi des salariées senior est donc problématique. Les travailleuses pauvres sont de plus en plus nombreuses ; j'espère que le chantier engagé par le Ministère du Travail à ce propos aboutira.

Nicole RAOULT

La crise économique reporte l'échéance du renouvellement démographique prédit par les experts. En effet, alors qu'il était prévu que les anciens laissent leur place aux plus jeunes, ceux-ci se maintiennent en activité.

Un décret impose aux entreprises de plus de 50 salariés d'agir. Cependant, celles-ci ignorent si ce décret est une contrainte ou une opportunité pour elles. La question doit d'ailleurs être rapportée à l'environnement économique et territorial de l'entreprise. Les outils destinés à accompagner les personnes sont nombreux. En revanche, les chefs d'entreprise sont souvent livrés à eux-mêmes pour faire face aux difficultés économiques, technologiques et à la nécessité de valoriser leur capital humain.

Nous sommes capables de considérer les situations à l'instant T mais nous ne parvenons pas à anticiper suffisamment. Par conséquent, il est difficile d'estimer un volume de départs afin de construire une gestion prévisionnelle des compétences. D'ailleurs, le délai compris entre la décision de départ et le départ effectif à la retraite n'excède pas six mois, et de plus en plus de salariés choisissent de se maintenir dans l'emploi au-delà de 60 ans.

Nous nous trouvons dans une phase de transition démographique : les travailleurs ont intégré le marché de plus en plus tard, ce qui retarde d'autant leur départ à la retraite. Dans ce contexte, il est intéressant de constater qu'il est possible de travailler très tard, ce qui est le cas dans les pays nordiques. Par ailleurs, il est possible d'être actif hors de l'entreprise et du salariat, dans le cadre par exemple d'un mandat politique.

Les entreprises qui ont su renouveler leur effectif ne connaissent pas de pénurie d'effectif dans la tranche d'âge des quadragénaires. Les entreprises qui n'ont pas su gérer leur pyramide des âges sont confrontées à un manque de cohésion intergénérationnelle. En effet, les salariés les plus âgés ne sont pas forcément les mieux placés pour transmettre leurs connaissances aux plus jeunes.

La situation démographique des entreprises est très variable : elle dépend de leur climat social ou de leur conception de la formation tout au long de la vie. En revanche, il existe une constante : un tiers de l'effectif souhaite quitter l'entreprise, pour une raison ou pour une autre (raisons de santé, projet personnel ou professionnel, manque de reconnaissance etc.)

Il nous manque une définition de la valeur professionnelle ou de l'expérience professionnelle. Cette valeur peut recouvrir une certaine autonomie, une prise de recul, une capacité au renouvellement ou un désir d'apprendre. La valeur professionnelle correspond aussi à une capacité à se préserver, à être prudent ainsi qu'à des savoirs génériques issus de la vie professionnelle ou privée.

En ce qui concerne le tutorat, pour avoir le désir de transmettre, il faut :

- avoir conscience que l'on a quelque chose à donner qui intéresserait quelqu'un d'autre ;
- savoir dire/expliciter ce qu'on sait faire et ce qu'on fait ;
- savoir vérifier l'efficacité de la transmission de connaissances.

Regards croisés : Présentation de la politique mise en œuvre en Allemagne en faveur de l'emploi des seniors

**Martin WEYLAND, Responsable du programme pour l'emploi des seniors, MAS –
Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales, Allemagne**

Nous vous expliquerons pourquoi nous devons agir dès maintenant pour l'emploi des travailleurs âgés de plus de 50 ans, et nous dresserons quelques éléments de perspective sur cette population.

Reiner ASTER, MAS

L'exclusion des chômeurs de longue durée âgés n'est plus tolérable. Nous pouvons mettre en œuvre des stratégies ou des méthodes afin de réintégrer ces personnes dans le marché de l'emploi.

Martin WEYLAND

En Allemagne, l'enjeu est de faire face à l'évolution démographique et de renforcer la présence des seniors dans le marché de l'emploi. Pour ce faire, nous souhaitons assurer le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi seniors, mais aussi maintenir les travailleurs âgés dans l'emploi.

Notre objectif est de renforcer l'employabilité des travailleurs âgés, ce qui implique un changement d'attitude. Nous souhaitons que les différentes générations de travailleurs coopèrent au lieu de se concurrencer. Ainsi, le taux d'emploi de la population âgée de 55 ans à 65 ans pourra atteindre 60 %.

Reiner ASTER

En 2005, l'Allemagne était loin de satisfaire aux standards de la Stratégie de Lisbonne. La réforme engagée depuis nous a probablement aidés à atteindre cet objectif. En 2009, 71 % de la population active avait un emploi. Les progrès les plus significatifs ont été enregistrés dans la population âgée de 55 à 64 ans, qui connaît un taux d'emploi de 55 % contre 40 % en 2005.

Martin WEYLAND

Nous avons lancé un appel à projets en faveur de la réintégration des seniors demandeurs d'emploi de longue durée. Dans ce cadre, 62 idées originales ont été retenues. Entre 2005 et 2007, ces projets ont été lancés à titre expérimental. Depuis 2008, nous développons les initiatives qui ont produit des premiers résultats positifs.

Reiner ASTER

Les 62 projets qui ont été récompensés en 2005 existent toujours à l'heure actuelle. Au lancement du projet, 194 *job centers* étaient impliqués ; ils sont dorénavant 350 sur les 438 *job centers* existant en Allemagne.

Martin WEYLAND

Le programme fédéral avait pour objet :

- de développer des réseaux régionaux ;
- d'identifier des bonnes pratiques ;
- de mettre en œuvre des approches et stratégies adaptées à chaque région ;
- d'accroître le nombre d'entreprises préparées à l'évolution démographique ;
- d'introduire un changement d'attitude dans l'ensemble de la société allemande.

Le programme consiste en un financement, ainsi qu'en un accompagnement des projets par des experts.

Reiner ASTER

Il était inédit que le Ministère fédéral du Travail alloue ainsi une enveloppe aux régions afin que celles-ci recherchent des solutions originales et adaptées à leur environnement. En effet, la politique de l'emploi est habituellement mise en œuvre par des structures centralisées.

Martin WEYLAND

Le financement des initiatives est fonction des résultats obtenus. Des objectifs sont définis ou actualisés chaque année, dans trois domaines :

- l'intégration des demandeurs d'emploi (leur placement) ;
- leur activation (le soutien aux demandeurs d'emploi) ;
- la combinaison de ces deux éléments.

Reiner ASTER

Les services de l'emploi allemands sont habituellement confrontés à des indicateurs et des objectifs variés. Le programme a l'avantage de la simplicité : seuls trois indicateurs sont considérés.

Dans un premier temps, nous avons constaté que les acteurs se concentraient sur les demandeurs d'emploi senior de courte durée, qui sont moins éloignés de l'emploi et peuvent être placés plus aisément. Par conséquent, nous avons donné la priorité aux demandeurs d'emploi de longue durée.

Les structures investies dans le programme ont proposé des services aussi variés qu'une aide au développement des compétences, à la santé ou à la mobilité. L'*empowerment* est un élément fondamental de la philosophie de ce programme : il s'agit de mettre en valeur les forces de chaque participant.

L'accompagnement se poursuit au-delà du placement par des mesures de développement des compétences. Une aide est également apportée aux employeurs.

Martin WEYLAND

Le succès du programme provient d'un certain nombre d'innovations. Ainsi, il est plus efficace d'associer des instruments existants plutôt que d'en créer. Les structures régionales développent leur propre stratégie de placement basée sur l'employabilité des participants, sur une action de soutien intensif ainsi que sur une approche holistique, basée sur les forces et les motivations.

Reiner ASTER

Au début du programme, les intervenants ont souvent recouru à des intervenants externes. Ils le font toujours, mais ils ont aussi recruté des conseillers spécialisés dans l'emploi des seniors.

Martin WEYLAND

Depuis janvier 2010, nous avons mis en œuvre un nouveau financement destiné aux actions en faveur des populations les plus éloignées de l'emploi. Nous souhaitons intégrer de nouveaux partenaires dans le programme. Notre ambition pour l'avenir est de travailler au plus près de la population concernée, mais aussi de solliciter les entreprises afin d'identifier et de développer des opportunités d'emploi.

Reiner ASTER

Les 62 structures accueillent 550 000 demandeurs d'emploi âgés de 50 à 64 ans. Notre objectif, à l'horizon de la fin de l'année 2010, est que le dispositif d'activation bénéficie à 167 000 personnes. Selon nos prévisions, 45 000 demandeurs d'emploi seront réintégrés dans l'emploi d'ici fin 2010. Ce programme a d'ores et déjà permis à plus de 100 000 chômeurs de longue durée de retrouver un emploi.

Martin WEYLAND

Le Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales va renforcer la dotation de ce programme, la faisant progresser à 350 millions d'euros annuels. Nous souhaitons contribuer à l'activation de 250 000 personnes chaque année grâce à ce programme, et en intégrer 70 000 dans l'emploi. En 2020, ces objectifs seront encore renforcés.

Bernard HAZON, Médicoach

Monsieur BENITAH, pour quelles raisons indiquez-vous que l'avenir réside dans les juniors et que les seniors ne sont pas des moteurs ? Je m'inscris en faux par rapport à cette affirmation.

Jacques BENITAH

Mon propos est que pour modifier durablement les cultures, il faut convaincre les jeunes gens qu'une carrière ne doit pas forcément prendre fin à 55 ans. Les campagnes de soutien à l'emploi des seniors sont axées sur les travailleurs âgés de 55 à 60 ans. Pourtant, je suis convaincu que les jeunes publics doivent être sensibilisés à la thématique de l'emploi des seniors.

Françoise FILLON

A mon sens, il est essentiel de reconsidérer la valeur que nous accordons à l'expérience. En effet, les Français sont très attachés à la valeur des diplômes ; l'expérience n'est pas suffisamment considérée dans les processus d'évolution professionnelle. Or l'expérience est la pierre angulaire de l'identité personnelle et professionnelle des seniors.