

AGE PLATFORM Europe

BAROMETER 2025

Older workers and the future of work: Navigating digitalisation, the green transition, and labour shortages

www.age-platform.eu

AGE Baromètre 2025

Les travailleurs âgés et l'avenir du travail : naviguer entre la numérisation, la transition écologique et les pénuries de main-d'œuvre

Publié par

AGE Platform Europe | Une société pour TOUS les âges

Avenue de Tervueren 168, boîte 2, 1150 Bruxelles,
Bruxelles, Belgique

www.age-platform.eu | +32 2 280 14 70

Crédit photo ***Centre for Ageing Better & Adobe Stock***

Ce Baromètre a été préparé avec l'aide de NoteBookLM, un outil de recherche et de rédaction assisté par ordinateur qui a permis d'organiser, d'analyser et de synthétiser les sources d'information.

Pour plus d'informations, veuillez contacter

Maciej Kucharczyk, secrétaire général : Maciej.Kucharczyk@age-platform.eu

Sarah Loriato, chargée de mission : Sarah.Loriato@age-platform.eu

Co-funded by the European Union

Cofondé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne. Ils ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne. Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi des subventions ne peuvent en être tenues responsables.

Remerciements

Ce rapport reflète les efforts collectifs de nombreuses personnes et n'aurait pas été possible sans le dévouement et l'expertise des **membres de la task force sur l'emploi et la participation**, des **membres de la plate-forme AGE** et de **William Ghetti**, Junior Policy Officer à la plate-forme AGE Europe.

Avant-propos de Roxana Mînzatu

Vice-présidente exécutive de la Commission européenne chargée des droits sociaux et des compétences, des emplois de qualité et de la préparation à l'emploi

L'Europe est au cœur de changements démographiques et technologiques historiques. Les déficits de compétences, les pénuries de main-d'œuvre et le déclin de la population en âge de travailler signifient que l'Europe doit exploiter tout son potentiel pour maintenir son modèle économique et social.

Cela inclut le recrutement de travailleurs âgés. Trop souvent, les travailleurs âgés sont perçus sous l'angle du déficit - comme moins adaptables ou moins productifs - plutôt que comme des professionnels expérimentés qui apportent leur mentorat et leur savoir-faire. Cet état d'esprit doit changer.

Comme le montre ce baromètre, la discrimination fondée sur l'âge, l'accès limité à la formation et la rigidité des lieux de travail empêchent encore de nombreuses personnes âgées de rester actives sur le marché du travail.

Sur les 50 millions d'Européens en dehors du marché du travail, près de 20 millions sont des personnes âgées de 55 à 64 ans, qui quittent souvent le marché du travail en raison de leurs responsabilités familiales ou d'une retraite anticipée. Le taux d'emploi de cette tranche d'âge reste inférieur d'environ dix points de pourcentage à la moyenne générale.

Les politiques du marché du travail devraient favoriser l'intégration des travailleurs âgés, dont l'expérience et les compétences sont essentielles à la compétitivité et à la cohésion sociale de l'Europe.

La Commission européenne a déjà posé des bases solides. Des initiatives telles que la *boîte à outils pour l'action sur le changement démographique*, le *plan d'action sur les compétences et les pénuries de main-d'œuvre* et la *feuille de route pour des emplois de qualité* reconnaissent toutes que la prolongation d'une vie professionnelle saine et épanouissante est au cœur de nos objectifs sociaux et économiques. Mais nous devons aller plus loin.

Nous avons besoin de lieux de travail qui s'adaptent aux personnes, et non l'inverse. Cela signifie qu'il faut investir dans l'ergonomie, la flexibilité et l'apprentissage tout au

long de la vie, afin que les travailleurs âgés puissent continuer à se développer et à apporter leur contribution. Cela signifie qu'il faut cibler l'amélioration des compétences numériques. Et cela signifie renforcer la législation sur l'égalité et le soutien aux aidants, de sorte que les femmes âgées - qui sont souvent l'épine dorsale des soins non rémunérés - puissent rester actives et valorisées dans le travail rémunéré également.

Il est tout aussi important de promouvoir la coopération intergénérationnelle. Lorsque les travailleurs plus jeunes et plus âgés partagent leurs compétences et leurs expériences, les organisations deviennent plus fortes et plus innovantes. Des initiatives telles que la future *stratégie européenne pour l'équité entre les générations* peuvent contribuer à ancrer cette culture dans les politiques et les lieux de travail, de sorte que l'inclusion ne soit pas une exception, mais la norme.

Créer des opportunités pour que les travailleurs âgés restent actifs est un investissement dans nos communautés, nos économies et le modèle social européen lui-même.

Ce baromètre AGE est à la fois un miroir et un appel à l'action. Il nous rappelle d'aborder le vieillissement non pas comme un défi à gérer, mais comme une opportunité de construire une Europe plus résiliente et plus inclusive.

Avant-propos de Heidrun Mollenkopf

Président de la Plateforme AGE Europe

Dans un contexte européen marqué par la pénurie de main-d'œuvre, l'accélération de la numérisation et la transition verte, la discrimination fondée sur l'âge sur le lieu de travail est en augmentation, marginalisant de plus en plus les travailleurs particulièrement âgés.

Les travailleurs âgés sont confrontés à des stéréotypes et à des préjugés qui limitent leurs perspectives de carrière. L'âgisme se manifeste sur le lieu de travail par une discrimination qui entrave l'accès à la formation, l'avancement professionnel et même le maintien dans l'emploi. Pour beaucoup, cela se traduit par le sous-emploi, le chômage de longue durée ou une retraite anticipée non désirée, des réalités encore plus prononcées pour les personnes âgées qui sont confrontées à une discrimination intersectionnelle (le taux d'emploi des femmes âgées en Europe n'est que de 40 % dans certains États membres ; voir le Baromètre AGE 2023).

Le Baromètre AGE 2025 explore les tendances évolutives du marché du travail et leurs implications pour les travailleurs âgés. Il examine les changements démographiques sous l'angle de trois grandes tendances : la numérisation, la transition verte et les pénuries de main-d'œuvre. Il souligne l'urgence de repenser les politiques de l'emploi pour qu'elles soient inclusives, durables et qu'elles répondent aux besoins de toutes les générations.

Les changements actuels et anticipés offrent des opportunités pour des carrières durables et de qualité, mais seulement si des politiques de l'emploi adéquates sont adaptées. La précieuse expérience, la résilience, la perspicacité et les contributions des travailleurs âgés doivent être reconnues et soutenues par une conception réfléchie des politiques. Bien vieillir au travail et la durabilité doivent être considérés comme des atouts pour le marché du travail. En ce sens, cette édition 2025 appelle à des politiques publiques et à des pratiques sur le lieu de travail qui favorisent la collaboration intergénérationnelle, l'apprentissage tout au long de la vie et des conditions de travail saines.

Élaborée grâce à la collaboration des membres de la Plateforme AGE Europe, l'édition 2025 propose une analyse transversale qui relie les tendances du marché du travail

aux défis et aux opportunités du vieillissement. Elle présente des pratiques inspirantes, des recommandations concrètes et une vision stratégique pour faire du vieillissement un atout, non seulement pour l'emploi, mais aussi pour l'innovation et la cohésion sociale.

En plaçant les travailleurs âgés au cœur du débat sur l'avenir du travail, le Baromètre AGE 2025 appelle à une action collective pour construire un marché du travail plus juste, plus inclusif et plus résilient. Il s'adresse aux institutions européennes, aux gouvernements nationaux, aux partenaires sociaux, aux entreprises et à la société civile, avec l'ambition de transformer les défis du vieillissement en leviers de progrès pour tous.

Table des matières

Remerciements 3

Avant-propos de Roxana Mînzatu 4

Avant-propos de Heidrun Mollenkopf 6

Table des matières 8

Résumé exécutif 11

Contexte et objectif du Baromètre 2025 11

La méthodologie 12

Principales conclusions 14

Principales recommandations 16

Avantages et impact attendus 19

Chapitre I - Transit numérique ion 21

L'impact de l'accélération de la numérisation sur le marché du travail 21

La transformation numérique et les inégalités de main-d'œuvre 21

Di gitalisatio n et emploi régional 24

Processus numériques et vieillissement de la main-d'œuvre 26

Flexibilité et autonomie dans le télétravail 26

Automatisation et inclusion dans le lieu de travail numérique 28

Précarité dans le travail sur plateforme 33

Les défis de l'intelligence artificielle pour une main-d'œuvre plus âgée 37

Défis numériques systémiques auxquels sont confrontés les travailleurs âgés 44

Lacunes dans le soutien à l'inclusion numérique sur le lieu de travail 44

L'impact psychosocial de la numérisation 47

La fracture numérique et le manque de compétences numériques 50

Une transition numérique conçue pour une main-d'œuvre vieillissante 53

Des outils numériques conçus pour améliorer les risques pour la santé et la sécurité au travail 53

Soutenir l'apprentissage tout au long de la vie grâce aux outils numériques 55

La numérisation comme catalyseur de la collaboration intergénérationnelle 57
Recommandations 60
Chapitre II - La transition verte 63
Impact de la transition verte sur le marché du travail 63
La transition verte, moteur de la création d'emplois en Europe 63
Impacts sociaux, régionaux et sectoriels 65
Croisement du vieillissement démographique et de la transition verte 68
Valoriser l'expérience dans les emplois verts 68
Une voie vers de meilleures conditions de travail 70
Par l'inclusion sociale et les équipes intergénérationnelles 74
Défis pour les travailleurs âgés dans un marché du travail plus vert 76
L'âgisme et les obstacles structurels 76
Soutien limité à l'acquisition de nouvelles compétences 77
Santé et sécurité au travail 83
Une transition verte conçue pour une main-d'œuvre vieillissante 88
Un emploi durable doit être à la fois écologique et de haute qualité 88
Prévenir l'exclusion des travailleurs âgés 91
Des politiques de transition équitables face à une main-d'œuvre vieillissante 93
Recommandations 96
Chapitre III - Pénuries de main-d'œuvre 98
Le vieillissement démographique et son impact sur le marché du travail 98
Changements démographiques et vieillissement de la main-d'œuvre 98
Pénuries de main-d'œuvre et secteurs les plus touchés 100
Favoriser un marché du travail inclusif et accessible à toutes les personnes âgées 103
Promouvoir l'inclusion intersectionnelle des travailleurs âgés 103
Soutenir les chômeurs âgés 107
Politiques et initiatives visant à maintenir les travailleurs âgés dans l'emploi 111
Stratégies de maintien dans l'emploi et gestion de carrière 111

Travailler au-delà de l'âge légal de la retraite 116
Dialogue social et conventions collectives 120
Les recommandations 123
Annexes - Pratiques inspirantes 127
La Belgique 127
Chypre 127
République tchèque 129
Le Danemark 133
La Finlande 134
France 135
Grèce 138
Allemagne 138
Hongrie 139
Irlande 140
Italie 142
Malte 143
Les Pays-Bas 144
La Pologne 145
Le Portugal 146
Roumanie 146
Espagne 147
Royaume-Uni 152
L'Europe 155
Les travaux d'AGE sur l'emploi 162
Questionnaire pour l'évaluation au niveau national 164
À propos de la plate-forme AGE Europe 167

Résumé exécutif

Contexte et objectif du Baromètre 2025

Les marchés du travail européens sont en pleine mutation. **Les pénuries de main-d'œuvre, l'accélération de la numérisation et la transition verte** redéfinissent la façon dont les gens travaillent et les types d'emplois disponibles. Parallèlement, **le vieillissement démographique** modifie la composition de la main-d'œuvre elle-même, les travailleurs âgés représentant une part de plus en plus vitale du capital humain de l'Europe. Ces **tendances qui se chevauchent** soulèvent des questions urgentes sur la durabilité et la qualité de la vie professionnelle, ainsi que sur **le degré d'intégration des stratégies actuelles et futures du marché du travail**.

Le Baromètre AGE 2025 examine comment ces changements affectent les travailleurs âgés aujourd'hui, et comment ils peuvent **façonner les opportunités et les défis** dans les années à venir.

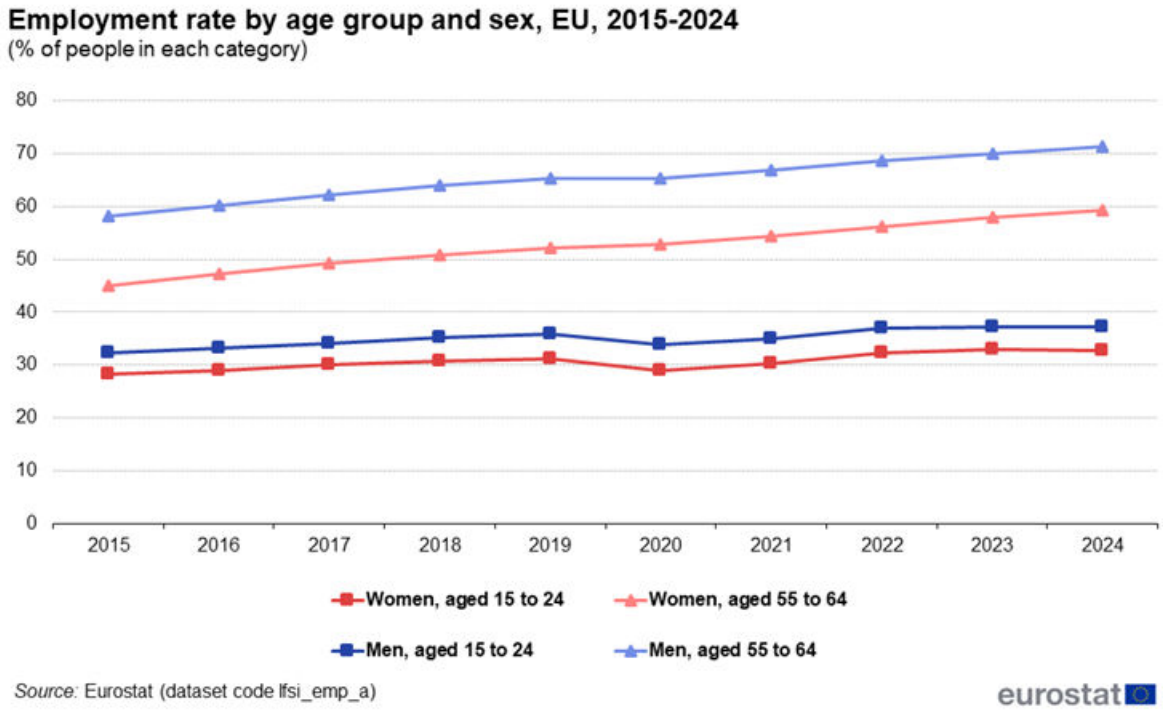


Figure 2: Employment rate by age group and sex, EU, 2015-2024 Source: Eurostat (lfsi_emp_a)

Si le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans a augmenté ces dernières années, des inégalités persistantes subsistent entre les sexes, les secteurs et les régions, ce qui fait que de nombreux travailleurs âgés risquent d'être exclus des stratégies du marché du travail. Trop souvent, les efforts d'adaptation visant à remédier aux pénuries de main-d'œuvre et/ou liés aux transitions numérique et verte **négligent ce groupe de personnes**, malgré leur droit au travail, leur expérience et leur potentiel de contribution à la résilience économique et sociale de l'Europe.

Le Baromètre de cette année vise donc à :

- Analyser les défis actuels et émergents auxquels sont confrontés les travailleurs âgés dans le contexte plus large des **pénuries de main-d'œuvre, de la transition numérique et de la transition verte**.
- Observer les idées et les perspectives des experts, des partenaires sociaux, des organisations de la société civile et des dirigeants de l'UE.
- Mettre en lumière des **pratiques inspirantes qui favorisent l'inclusion des travailleurs âgés** dans des marchés du travail dynamiques et inclusifs.
- Fournir des **recommandations concrètes** pour des politiques de l'emploi respectueuses de l'âge qui reconnaissent la valeur des travailleurs âgés et s'assurent qu'ils ne sont pas laissés pour compte au cours de ces transformations majeures.

Le Baromètre AGE 2025 vise non seulement à **alimenter les débats politiques au niveau européen**, mais aussi à servir aux **niveaux national et local**. En reliant les trois mégatendances que sont la numérisation, la transition écologique et les pénuries de main-d'œuvre, il offre une analyse transversale de la manière dont le vieillissement démographique interagit avec ces forces. Son objectif principal est de faire du vieillissement une opportunité pour l'emploi, pour l'innovation et pour des **marchés du travail plus** forts et **plus inclusifs à travers l'Europe**.

Méthodologie

Cette nouvelle édition 2025 du Baromètre AGE s'inscrit dans la continuité des éditions précédentes en évaluant la **situation socio-économique des personnes âgées en Europe** avec une approche basée sur les droits de l'homme. Depuis 2023, le Baromètre se concentre sur l'emploi et la place des personnes âgées sur le marché

du travail, en soulignant leur potentiel souvent sous-estimé et en proposant plusieurs recommandations au niveau de l'UE, du pays et de l'entreprise. Dans 2023[1] , les membres d'AGE se sont mobilisés pour identifier et promouvoir les bonnes pratiques qui renforcent l'autonomie des travailleurs âgés, leur permettant ainsi de mener une **vie professionnelle durable et de qualité**. S'appuyant sur les conclusions de cette édition 2023, le Baromètre AGE 2025 adopte une approche transversale en examinant l'impact des trois mégatendances mentionnées plus haut, en abordant à la fois les défis et les opportunités pour les travailleurs âgés d'aujourd'hui et la main-d'œuvre vieillissante.

Le développement du Baromètre AGE 2025 a été guidé **par une approche collaborative et multicouche**, coordonnée par le secrétariat de la Plateforme AGE Europe. Les membres d'AGE faisant partie de la **Task Force Emploi et Participation** se sont réunis à plusieurs reprises pour définir la portée thématique et les sous-thèmes de cette édition. Ces discussions ont été alimentées par les priorités de l'Union européenne, le retour d'information de l'édition 2023 et les idées recueillies par le biais d'un dialogue continu avec les décideurs politiques européens et nationaux, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile.



[1] Baromètre AGE 2023 - Vie professionnelle durable et de qualité

Sur la base de ce travail préparatoire, la task force a conçu **un questionnaire complet**, qui a été diffusé à tous les membres d'AGE. Cet instrument a permis de **collecter des données et des perspectives au niveau national**, offrant une meilleure compréhension des défis spécifiques auxquels sont confrontés les marchés du travail. Il a également fourni des informations précieuses sur la manière dont les gouvernements, les employeurs et les partenaires sociaux répondent aux pressions exercées par les pénuries de main-d'œuvre et les transitions numérique et verte.

Parallèlement, le secrétariat d'AGE a mené des **recherches ciblées** et organisé des **consultations avec des experts clés** pour compléter les résultats. Les efforts combinés de la task force, des membres d'AGE et du secrétariat ont facilité l'identification de pratiques prometteuses et d'approches innovantes qui soutiennent l'inclusion et l'autonomisation des travailleurs âgés.

Cette méthodologie a permis au Baromètre AGE 2025 de présenter une série de pratiques inspirantes, de souligner les défis critiques et de formuler des recommandations stratégiques. Celles-ci s'adressent aux autorités publiques, aux partenaires sociaux et aux acteurs économiques à tous les niveaux, des institutions européennes aux entreprises locales, avec pour objectif principal de favoriser un **marché du travail** plus **inclusif et plus durable pour toutes les générations**.

Principales conclusions

Le vieillissement démographique transforme profondément le marché du travail. Les travailleurs âgés, souvent marginalisés, se trouvent à la croisée de trois dynamiques majeures (la numérisation, la transition verte et les pénuries de main-d'œuvre), qui présentent chacune des défis mais aussi des opportunités pour garantir un marché du travail et des secteurs inclusifs, ainsi que des carrières durables et de qualité :

Concilier transition numérique et vieillissement de la main-d'œuvre

Une transition qui exacerbe les inégalités

Les nouveaux outils et processus numériques excluent les travailleurs plus âgés en raison de l'âgisme, d'un manque de compétences numériques et d'une formation appropriée, ce qui entraîne une perte de savoir-faire, des départs anticipés, une augmentation du stress et une plus grande précarité de la main-d'œuvre.

Potentiel de révélation

- Amélioration des conditions de travail grâce à l'automatisation
- Valorisation de l'expérience grâce au mentorat intergénérationnel
- Accès à des modèles d'emploi flexibles (partage de poste, télétravail, etc.)
- Apprentissage à distance et reconversion dans des professions numériques accessibles

Défi : Valoriser les travailleurs âgés, mieux intégrer les outils numériques dans une stratégie d'inclusion et de carrières durables. Intégrer les travailleurs âgés dans les stratégies de transformation numérique par des politiques de formation continue, d'inclusion numérique et de prévention des risques psychosociaux.

Transition verte : des opportunités inégalement réparties

Secteurs en déclin

En raison d'importantes pertes d'emplois dans des secteurs en déclin tels que l'automobile et les combustibles fossiles, une grande partie de la main-d'œuvre se retrouve au chômage. Cette situation est particulièrement préjudiciable à la main-d'œuvre plus âgée, qui est plus touchée par le chômage de longue durée que tout autre groupe d'âge en raison de l'âgisme, de la faible mobilité et de l'absence de programmes de reconversion adéquats.

Valoriser le savoir-faire traditionnel et les compétences pratiques

La transition verte favorise la création d'emplois dans des secteurs où les travailleurs âgés ont une forte expertise (construction, recyclage, maintenance, par exemple) et où le savoir-faire traditionnel et les compétences pratiques sont valorisés, ce qui permet aux travailleurs âgés de transmettre leur expertise aux jeunes générations et d'encourager la collaboration intergénérationnelle.

Défi : Promouvoir la reconversion professionnelle sans discrimination liée à l'âge en adaptant la formation aux besoins individuels et en garantissant l'inclusion de tous les âges pour une transition équitable.

Pénurie de main-d'œuvre : les travailleurs âgés sont sous-estimés

Une main-d'œuvre âgée expérimentée mais marginalisée : le paradoxe européen

Le vieillissement réduit la population active, exacerbant les pénuries dans des secteurs clés (santé, construction, soins). Les travailleurs âgés sont disponibles mais souvent exclus par des pratiques discriminatoires, des conditions de travail inadaptées ou des politiques de réintégration inadéquates.

Un marché du travail résilient qui intègre mieux les travailleurs âgés

Les travailleurs âgés possèdent des compétences précieuses et peuvent assurer le transfert de connaissances, renforçant ainsi la cohésion et la productivité. Plusieurs modèles existants permettent de prolonger les carrières en fonction des souhaits et des besoins des travailleurs âgés, tandis que les chômeurs âgés pourraient être mieux soutenus et mobilisés pour répondre aux pressions du marché du travail.

Défi : Mettre en œuvre des stratégies de maintien dans l'emploi, de reconversion, de flexibilité et de dialogue social pour promouvoir des carrières de qualité.

Recommandations clés

Pour que la numérisation, la transition verte et la réponse aux pénuries de main-d'œuvre soient socialement durables, il est impératif de :

1. ***Repenser les politiques de l'emploi en intégrant les réalités et les besoins spécifiques des travailleurs âgés.***

Pour garantir une approche inclusive du vieillissement sur le marché du travail, les politiques de l'emploi doivent explicitement intégrer les réalités des travailleurs âgés, en particulier les femmes âgées et les chômeurs qui se heurtent à des obstacles importants pour réintégrer le marché du travail.

La **stratégie européenne pour l'emploi**[2] doit intégrer pleinement le vieillissement, ce qui n'est pas le cas actuellement. Des initiatives récemment adoptées ou à venir, telles que la **feuille de route pour des emplois de qualité**[3] et le nouveau **plan d'action sur le pilier européen des droits sociaux**[4] , constituent des leviers stratégiques pour les travailleurs âgés, par exemple en incluant des indicateurs liés à l'âge et en intégrant la durabilité de la carrière.

Il est également essentiel de renforcer le suivi et la révision de **la directive sur l'égalité de traitement en matière d'emploi**[5] afin de garantir une protection plus forte contre la discrimination fondée sur l'âge sur le lieu de travail, permettant ainsi aux travailleurs âgés de rester actifs plus longtemps s'ils le souhaitent.

Le soutien au **réseau européen des services publics de l'emploi**[6] et le renforcement de la mise en œuvre de la **recommandation sur le chômage de longue durée**[7] sont essentiels pour mieux répondre aux besoins des demandeurs d'emploi âgés, en particulier des femmes, grâce à une approche centrée sur la personne.

Enfin, une révision de la **directive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**[8] devrait proposer d'augmenter le nombre de jours de congé pour les aidants, de garantir des normes minimales de rémunération et de les protéger contre le licenciement ou la retraite anticipée forcée. Ces changements peuvent particulièrement aider les femmes de tous âges, car elles représentent 70 % des aidants informels non rémunérés .[9]

---

[2] Stratégie européenne pour l'emploi (SEE)
[3] Réactions de la Plateforme AGE Europe à la consultation sur la Feuille de route pour des emplois de qualité
[4] Proposition d'AGE pour le nouveau plan d'action EPSR (2025)
[5] Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail
[6] Réseau européen des services publics de l'emploi - Réseau des SPE - Commission européenne
[7] Recommandation du Conseil du 15 février 2016 relative à l'intégration des chômeurs de longue durée sur le marché du travail
[8] Directive (UE) 2019/1158 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relative à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil.
[9] Impact de la prestation de soins sur la santé et le bien-être des aidants informels - une perspective de genre - Eurocarers

2. *Investir dans l'apprentissage tout au long de la vie, en ciblant les compétences numériques et écologiques*

L'accès à la formation continue est essentiel pour permettre aux travailleurs âgés de s'adapter aux transitions numérique et écologique. L'initiative "**Union of Skills" de** la Commission européenne[10] offre une opportunité majeure de développer des parcours de formation modulaires, accessibles et adaptés aux besoins des travailleurs âgés dans ces domaines.

La mise en œuvre des **recommandations du Conseil sur les parcours de qualification**[11] et les **comptes individuels de formation**[12] doit également répondre aux réalités et aux besoins spécifiques des travailleurs âgés en termes d'apprentissage et d'emploi en adoptant une approche centrée sur la personne. Cela signifie qu'il faut garantir l'accès à des congés de formation rémunérés, supprimer les limites d'âge pour la formation et aligner les possibilités d'apprentissage sur les exigences changeantes des transitions.

3. *Promouvoir la collaboration intergénérationnelle sur le lieu de travail*

La collaboration intergénérationnelle est un facteur clé de la cohésion sociale et de la performance économique. Elle doit être encouragée par la future **stratégie européenne pour l'équité entre les générations**[13] , qui devrait inclure des mesures concrètes pour encourager le mentorat, le partage d'expérience et la coopération entre les générations dans les environnements professionnels, en soulignant les avantages pour les entreprises et les employés.

L'adoption d'un **plan d'action de lutte contre l'âgisme**[14] dans le cadre de cette stratégie est essentielle pour combattre les stéréotypes liés à l'âge, sensibiliser les employeurs et garantir des pratiques équitables et inclusives en matière de ressources humaines.

---

[10] Union des compétences - Commission européenne
[11] Recommandation du Conseil du 19 décembre 2016 sur les parcours de montée en compétences : Nouvelles opportunités pour les adultes
[12] Recommandation du Conseil sur les comptes individuels de formation
[13] Équité intergénérationnelle - Commission européenne
[14] Proposition d'AGE sur le plan d'action de l'UE pour lutter contre l'âgisme

4. *Adapter les environnements de travail pour prolonger les carrières dans de bonnes conditions*

Pour permettre aux travailleurs âgés de rester actifs plus longtemps, il est essentiel d'adopter une approche systémique de la durabilité des carrières. Cela implique d'intégrer systématiquement l'approche du parcours de vie dans les politiques de santé et de sécurité au travail, en particulier dans le contexte de l'actuel et du futur **cadre européen de santé et de sécurité au travail .**[15]

Les États membres et les entreprises doivent être encouragés à mettre en œuvre des mesures concrètes : ergonomie du lieu de travail, prévention des risques psychosociaux, horaires de travail flexibles, retraite progressive et réintégration. Ces actions doivent être soutenues par des outils de suivi et d'évaluation afin de mesurer leur impact sur la qualité de vie au travail et la longévité des carrières. Des initiatives sectorielles doivent être développées et étendues à tous les secteurs pour adapter les lieux de travail aux besoins des travailleurs âgés.

Bénéfices attendus et impact

Bien que la transition numérique, la transition verte et les pénuries de main-d'œuvre soient souvent abordées séparément, leur interaction avec le vieillissement démographique révèle des défis communs qui nécessitent une approche intégrée axée sur l'inclusion des travailleurs âgés.

La **transition numérique**, en particulier, représente un puissant levier pour transformer le travail, améliorer les conditions d'emploi et renforcer la compétitivité. Toutefois, son potentiel reste largement inexploité pour les travailleurs âgés. Une numérisation inclusive pourrait contribuer à réduire les inégalités liées à l'âge en facilitant le maintien dans l'emploi et l'accès à l'emploi, en valorisant l'expérience et en limitant les départs en retraite anticipée. Elle fournirait également des outils pour prévenir le chômage et la précarité en fin de carrière, grâce à la formation continue et à l'adaptation des postes de travail. En termes de bien-être, les outils numériques,

[15] Cadre stratégique de l'UE pour la santé et la sécurité au travail 2021-2027 | Sécurité et santé au travail EU-OSHA

lorsqu'ils sont conçus pour être inclusifs, peuvent alléger les tâches physiques, réduire le stress et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Pour les entreprises, une transition numérique inclusive est synonyme de résilience. Elle permet de conserver les compétences clés, de réduire la rotation du personnel et de promouvoir une culture organisationnelle plus ouverte, intergénérationnelle et inclusive. Elle renforce également l'attractivité dans un contexte de pénurie de talents. En termes de politiques publiques, la numérisation conçue pour tous les âges contribue à réduire la fracture numérique territoriale et générationnelle, tout en soutenant une innovation responsable, inclusive et centrée sur l'humain.

La **transition verte** a le potentiel d'offrir des opportunités économiques et sociales majeures. Elle pourrait stimuler la création d'emplois durables dans des secteurs accessibles aux travailleurs âgés, tels que la rénovation énergétique, le recyclage et la maintenance. Elle peut également corriger les inégalités régionales en soutenant les zones vulnérables. Sur le plan social, il favorise l'inclusion des personnes âgées grâce à des formations adaptées, à l'amélioration des conditions de travail et à des initiatives locales qui renforcent les liens sociaux. La formation tout au long de la vie et le développement de compétences vertes deviennent des piliers essentiels pour permettre à chacun de contribuer à la transition, quel que soit son âge.

La transition écologique peut également améliorer la santé au travail en réduisant les risques physiques et psychosociaux et en favorisant un vieillissement en bonne santé qui encourage l'engagement et l'activité communautaires. Pour ce faire, elle nécessite des politiques plus équitables et mieux ciblées sur des groupes et des régions spécifiques.

Enfin, les **pénuries de main-d'œuvre** mettent en évidence un paradoxe : alors que de nombreux secteurs sont sous pression, les travailleurs âgés, qui sont disponibles et expérimentés, restent souvent exclus. Les valoriser permettrait de stimuler la productivité, de réduire la discrimination et de promouvoir la cohésion sociale. Les retenir ou les réintégrer dans la population active, notamment par des politiques ciblées, contribuerait à réduire le chômage de longue durée et à mieux utiliser les compétences existantes. Dans des secteurs clés tels que la santé, la construction et les services, la mobilisation des travailleurs âgés est essentielle pour assurer la continuité des activités et soutenir les transitions.

Pour relever ces défis, il est nécessaire d'adopter des modèles organisationnels innovants, tels que le partage du travail ou la retraite progressive, et de mettre en œuvre des politiques de gouvernance fondées sur des indicateurs spécifiques et des évaluations systématiques. Cela permettrait d'adapter les politiques aux réalités du terrain et de garantir un impact quantifiable des initiatives sociales.

L'inclusion des travailleurs âgés dans ces trois transitions n'est pas seulement une question de justice sociale, mais aussi une stratégie économique, organisationnelle et politique essentielle pour construire **un marché du travail durable, résilient et inclusif.**

Chapitre I - Transition numérique

L'impact de la numérisation accélérée sur le marché du travail

La transformation numérique et les inégalités de main-d'œuvre

La pandémie de COVID-19 a profondément transformé le marché du travail en accélérant la transition numérique et en redéfinissant notre façon de travailler. Cette transition englobe des technologies telles que le travail à distance, l'automatisation, la gestion algorithmique et l'intelligence artificielle (IA). Si elle a permis des gains d'efficacité et ouvert de nouvelles perspectives sur le marché du travail, elle a également engendré de nombreux défis. Certaines professions pourraient entièrement disparaître, tandis que d'autres connaîtront des changements majeurs, notamment d'un point de vue social. Jusqu'à **46 % des emplois pourraient être bouleversés** notamment par l'IA, 14 % des emplois étant automatisés et 32 % des professions étant transformées[16] , ce qui aurait un impact particulièrement inquiétant sur les travailleurs disposant de moins de ressources, qui pourraient ne pas bénéficier de manière égale des gains de productivité, et sur les adultes occupant des emplois peu qualifiés ou précaires, qui risquent d'être laissés pour compte.

[16] Évolution et prévisions de la nature changeante du travail - Commission européenne

L'abandon de groupes entiers, tels que les travailleurs âgés, est l'une des menaces les plus importantes de la transition numérique. L'exacerbation des **inégalités sociales** existantes causée par cette transition a un impact particulièrement important sur les travailleurs âgés. La pandémie a déjà déclenché **une "vague de départs à la retraite",** de nombreux travailleurs âgés quittant le marché du travail plus tôt que prévu, souvent en raison d'un manque de soutien organisationnel pour s'adapter aux nouvelles conditions de travail[17] . En conséquence, le marché du travail a non seulement perdu une partie importante de sa main-d'œuvre expérimentée, mais a également subi une **réduction** considérable **des connaissances et de l'expertise institutionnelles**. Le départ des travailleurs plus âgés a créé un vide difficile à combler, en particulier dans les secteurs où le mentorat, la continuité et le savoir-faire accumulé sont essentiels. Cette évolution a eu des conséquences durables sur la planification de la main-d'œuvre, la productivité et le transfert de connaissances entre générations.

Le risque croissant de retraite anticipée et l'érosion des connaissances institutionnelles restent des préoccupations pressantes, d'autant plus que les **attitudes âgistes s'intensifient** avec la transition numérique. Les employeurs privilégient de plus en plus les jeunes candidats, partant souvent du principe que les travailleurs plus âgés ont du mal à s'adapter aux nouvelles technologies, alors qu'il est prouvé qu'ils sont souvent aussi performants que leurs homologues plus jeunes. En outre, les **préjugés inhérents aux technologies émergentes** font peser des menaces supplémentaires sur les travailleurs âgés, notamment l'exclusion des systèmes de recrutement automatisés et la réduction de l'accès aux opportunités.

L'exposition limitée aux outils numériques tout au long de leur carrière et l'accès inégal **aux ressources, y compris aux outils numériques, à la formation et à la confiance numérique**, impliquent des défis uniques pour s'adapter au paysage numérique. Pourtant, l'acquisition de compétences numériques actualisées est essentielle pour faire face à la transition numérique sur le lieu de travail. Mais les travailleurs âgés se heurtent souvent à des obstacles pour accéder à la formation, en particulier à la formation numérique, ce qui les empêche de rester compétitifs. Ils rencontrent souvent des difficultés qui ont des conséquences négatives sur leur vie

[17] Eurofound Live - Expérience différentielle des travailleurs âgés avec la technologie - Présentation du Pr. Matthew Flynn

professionnelle et personnelle, contrairement aux travailleurs plus jeunes qui ont bénéficié d'une meilleure éducation et possèdent de solides compétences numériques, et qui ont tendance à faire état d'expériences positives en matière de changement numérique . [18]

Le marché du travail souffre de l'**absence d'un système structuré garantissant l'apprentissage tout au long de la vie** et le développement continu des compétences numériques, y compris à un âge avancé. Cette lacune expose les travailleurs âgés à des risques accrus : au mieux, une retraite anticipée ; au pire, un chômage particulièrement préjudiciable en fin de carrière. Ce dernier peut avoir des répercussions non seulement sur les personnes concernées, mais aussi sur les entreprises et l'économie, en raison de la **perte d'une expertise organisationnelle précieuse**. En négligeant le potentiel des travailleurs expérimentés et en ne leur donnant pas les moyens de s'adapter aux évolutions technologiques, le marché du travail se prive d'un capital humain essentiel à une **transition numérique inclusive et durable**.

[18] Eurofound Live - L'expérience différentielle des travailleurs âgés avec la technologie - Présentation d'Arianna Poli

PRATIQUES INSPIRANTES DE **L'IRLANDE**

Informations recueillies en collaboration avec Active Retirement Ireland, membre d'AGE.

Alphabétisation des adultes pour la vie (2021-2030) : Une stratégie décennale pour l'alphabétisation des adultes, la numératie et la littératie numérique

Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche, de l'innovation et des sciences a élaboré une vaste stratégie visant à garantir que chacun possède les compétences nécessaires en lecture, en écriture et en calcul pour participer pleinement à la société et réaliser son potentiel. En **remettant en cause l'idée fausse selon laquelle l'incapacité à lire, à écrire ou à communiquer numériquement est une défaillance de la personne, mais plutôt une défaillance de la société et de l'État**, le gouvernement irlandais veut s'assurer que l'aide est facilement et localement accessible à tous ceux qui en ont besoin.

Étant donné qu'à l'avenir, presque tous les types d'emploi nécessiteront des compétences numériques de base, même les personnes qui travaillent actuellement pourraient avoir des difficultés à s'adapter aux changements technologiques et auront **besoin d'un recyclage périodique dans le domaine numérique et dans d'autres domaines clés**. Les employeurs et leurs représentants ont un rôle clé à jouer pour faciliter la mise à niveau des compétences en littératie au sein de la main-d'œuvre. Il existe aujourd'hui une série de **réseaux dirigés par l'industrie pour soutenir l'apprentissage tout au long de la vie des travailleurs, notamment le Skillnet Business Network**, un groupe d'entreprises du secteur privé qui collaborent sur la base de leur secteur ou de leur région pour répondre aux besoins en compétences et proposer des programmes de perfectionnement et de reconversion. Les **forums régionaux sur les compétences** aident également les employeurs et le système de formation à collaborer et à répondre aux nouveaux besoins en compétences de leur région.

Numérisation et emploi régional

Les défis et les opportunités liés à la numérisation du monde du travail ne sont pas répartis uniformément en Europe et dans ses États membres. De l'automatisation et de l'IA au travail à distance et à l'emploi basé sur des plateformes, les outils numériques redéfinissent comment, où et quand les gens travaillent. Ces évolutions exacerbent les disparités **régionales** existantes, mais aussi **la fracture rurale et urbaine**, amplifiant les disparités existantes en matière d'infrastructures, d'investissement et de formation, tout en soulignant la nécessité de politiques ciblées pour assurer une transition numérique équitable et inclusive.

Les régions capitales d'Europe sont devenues les premières bénéficiaires de la croissance numérique. Leur résistance pendant la pandémie peut être en partie attribuée à une **plus grande concentration d'emplois pouvant être exercés à distance**. Les régions capitales et les centres urbains ont enregistré les taux les plus élevés de télétravail, grâce à des structures professionnelles qui favorisent les emplois à distance[19] . En revanche, les régions rurales ont connu un déclin de leur part d'emploi, creusant ainsi l'écart entre les marchés du travail urbains et ruraux. L'Italie illustre cette tendance, où la différence entre les taux d'emploi régionaux les plus élevés et les plus bas atteint 33 % . [20]

La connectivité internet reste également un facteur clé du travail numérique, non seulement pour le travail à distance, mais aussi pour la formation, le développement des compétences et la recherche et la candidature à des emplois. Bien que la connectivité se soit améliorée dans toute l'Europe depuis 2019[21] , une fracture numérique persistante continue de séparer les communautés urbaines et rurales. Cette disparité limite le potentiel de travail et de participation numériques parmi les travailleurs et les demandeurs d'emploi dans les régions moins connectées.

L'adoption des outils d'IA s'accélère dans toute l'Europe, mais là aussi, les disparités régionales restent importantes, les régions septentrionales et continentales étant en tête, tandis que les autres sont à la traîne. Ces disparités se reflètent également entre les grandes et les petites entreprises. D'ici 2024, environ 40 % des

[19] L'évolution régionale de l'emploi et la géographie du télétravail en Europe | Eurofound
[20] L'évolution régionale de l'emploi et la géographie du télétravail en Europe | Eurofound
[21] L'évolution régionale de l'emploi et la géographie du télétravail en Europe | Eurofound

grandes entreprises auront adopté l'IA, contre moins de 10 % des petites entreprises[22] . Cette disparité risque de créer une économie numérique à deux vitesses, mettant à mal la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent l'épine dorsale du modèle économique européen.

Cette répartition inégale a des conséquences directes pour les **travailleurs âgés, qui sont surreprésentés dans les secteurs et les régions les plus lents à se numériser**, mais qui risquent davantage d'être laissés pour compte lorsque les transitions s'accélèrent. Dans les régions à la traîne, les travailleurs âgés peuvent être confrontés à un double désavantage, à savoir des obstacles liés à l'âge en matière de compétences et des déficits structurels en matière d'infrastructure numérique.

PRATIQUE INSPIRANTE DE **LA MACRO-REGION DANUBE**

Informations recueillies en collaboration avec Profesni Krizovatky, membre d'AGE

Le projet eDigiStars : Créer une main-d'œuvre numérique compétitive dans la région du Danube

Le projet eDigiStars, mené de 2020 à 2022, a rassemblé 19 partenaires de 8 pays (Autriche, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, République tchèque, Hongrie, Roumanie, Slovénie, Ukraine) pour s'attaquer à **trois problèmes communs auxquels est confrontée la macrorégion du Danube :**

- Manque de main-d'œuvre qualifiée dans les domaines numériques
- Vieillissement de la population et difficultés d'employabilité
- Baisse de la compétitivité

Le projet repose sur une véritable coopération professionnelle entre les agences pour l'emploi, les organismes de formation, les autorités locales et les ONG afin de **créer des outils fonctionnels et des formations certifiantes pour les chômeurs âgés de plus de 50 ans** :

[22] Utilisation de l'intelligence artificielle dans les entreprises - Explication des statistiques - Eurostat

- **L'outil POWERYOU** est une ressource de renforcement des capacités conçue pour aider les agences pour l'emploi et les ONG à engager, motiver et soutenir les personnes âgées, en les aidant à apprendre et à développer leur carrière numérique.
- **L'outil CAMPUS** guide les organismes de formation sur la manière d'adapter leurs cours aux besoins spécifiques des personnes âgées, en veillant à ce qu'ils soient axés sur la pratique et alignés sur les connaissances informatiques préalables des participants.
- **L'outil LABEL** est un certificat reconnu pour les personnes âgées, conçu pour mettre en valeur leurs compétences et renforcer la confiance dans leur expertise.



Centre pour mieux vieillir

Processus numériques et main-d'œuvre vieillissante

Flexibilité et autonomie dans le télétravail

Le télétravail a considérablement élargi les possibilités de flexibilité spatiale et temporelle. Son adoption généralisée a donné aux travailleurs une plus grande liberté

dans le choix du lieu et, dans une certaine mesure, du moment où ils effectuent leurs tâches.

Le télétravail a contribué à améliorer l'**intégration de la vie professionnelle et de la vie privée**[23] , permettant aux individus de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles avec leurs engagements personnels et familiaux. En permettant des modalités de travail flexibles, le télétravail offre aux travailleurs âgés qui s'occupent également d'enfants (petits-enfants et/ou parents âgés, par exemple) la possibilité d'adapter facilement leur travail à leurs responsabilités, sans avoir à passer à un travail à temps partiel ou à quitter prématurément le marché du travail, une option souvent choisie en fin de carrière en raison d'un manque de flexibilité. Cette flexibilité est particulièrement importante pour les femmes qui, selon l'Organisation mondiale de la santé, représentent 70 % des aidants informels non rémunérés[24] . La réduction du temps de travail ou le retrait du marché du travail en raison de responsabilités familiales ont des conséquences immédiates et à long terme sur les revenus des femmes et la répartition des responsabilités familiales, exacerbant les inégalités entre les sexes en matière d'emploi et de retraite. Cette question est d'autant plus pertinente que les tendances démographiques favorisent de plus en plus les soins à domicile et que le nombre de travailleurs âgés jonglant avec l'emploi et les soins devrait augmenter.

Le travail à distance peut également **nuire à l'autonomie et intensifier les exigences professionnelles**. L'une des préoccupations les plus pressantes est le "paradoxe de l'autonomie"[25] : alors que les outils numériques promettent une plus grande flexibilité, ils créent souvent une attente de disponibilité constante. La connectivité constante peut donner aux travailleurs l'impression qu'ils ont besoin d'être connectés en permanence, ce qui réduit leur contrôle réel sur leurs heures de travail et contribue au stress. En outre, les exigences cognitives liées à la gestion de multiples canaux numériques peuvent entraîner une **surcharge d'informations, de la fatigue et une perte de contrôle**. Ce phénomène pourrait être exacerbé pour les personnes

[23] Document d'orientation d'AGE - Intégration de la vie professionnelle et de la vie privée
[24] L'impact de la prestation de soins sur la santé et le bien-être des aidants informels - une perspective de genre - Eurocarers
[25] Les implications sociales et sanitaires de l'intensification du travail numérique. Associations entre l'exposition aux technologies de l'information et de la communication, la santé et la capacité de travail dans différentes couches socio-économiques

qui ont des difficultés à faire face aux changements numériques, notamment une grande partie des travailleurs âgés.

Automatisation et inclusion dans le lieu de travail numérique

L'automatisation joue un rôle central dans la transformation numérique du monde du travail et peut devenir un véritable levier pour l'**emploi durable des travailleurs**. En intégrant des technologies intelligentes dans les environnements professionnels, elle **améliore les conditions de travail**, protège la santé des salariés et prolonge leur vie professionnelle dans de meilleures conditions .[26]

En **réduisant les contraintes physiques**, l'automatisation permet d'alléger les tâches les plus exigeantes, répétitives ou dangereuses. Les robots peuvent, par exemple, soulever des charges lourdes, effectuer des tâches de nettoyage ou travailler dans des environnements dangereux, protégeant ainsi les travailleurs contre les troubles musculo-squelettiques et les accidents. Cela permet aux employés plus âgés de préserver leur santé et de continuer à travailler sans compromettre leur bien-être.

L'automatisation **libère** également **les travailleurs de certaines tâches routinières**, ce qui leur permet de se recentrer sur des tâches plus gratifiantes, créatives ou stratégiques. Cette modification du contenu du travail peut accroître la motivation, la satisfaction au travail et la reconnaissance des compétences, en particulier pour les travailleurs expérimentés dont l'expertise reste essentielle.

En facilitant l'adaptation des postes de travail, les technologies automatisées permettent également de **mieux répondre aux besoins spécifiques des personnes âgées et/ou handicapées**. Elles offrent des solutions personnalisées pour compenser certaines limitations fonctionnelles, tout en favorisant une meilleure ergonomie et une organisation du travail plus inclusive.

PRATIQUES INSPIRANTES DE LA **CAMPAGNE EU-OSHA 2023-2025**

[26] Profiter des possibilités offertes par l'automatisation des tâches tout en tenant compte des risques | Lieux de travail sains - Un travail sûr et sain à l'ère numérique 2023-2025

Robots collaboratifs (*cobots*): Équilibrer l'innovation et la sécurité dans l'automatisation des tâches

Un fabricant suédois de produits en plastique a introduit un **robot collaboratif** à deux bras **(*cobot*)** pour l'aider à préparer des échantillons de tests médicaux, une tâche qui impliquait auparavant de nombreux mouvements répétitifs et précis de la main. Le *cobot* se charge désormais de transférer les échantillons, de les mélanger à des solvants, de sceller les tubes, d'ajouter les étiquettes et de les préparer pour le stockage, mais les travailleurs continuent de superviser le processus et de vérifier la qualité. Ce changement **rend le travail plus rapide et plus précis, et réduit les risques d'erreur ou de contamination**.

Le principal avantage pour les travailleurs est l'amélioration de leur santé et de leur sécurité. En réduisant les efforts répétitifs sur les bras et les poignets, **le *cobot* diminue le risque de blessures à long terme et rend le travail moins fatigant**. Dans le même temps, il **permet aux travailleurs de se concentrer sur des tâches plus significatives plutôt que sur des tâches monotones**. L'entreprise s'est également assurée que le *cobot* pouvait être utilisé en toute sécurité, grâce à une formation, à des instructions claires et à des **contrôles de santé et de sécurité effectués par des spécialistes**. Dans l'ensemble, cet exemple montre comment les robots peuvent être introduits de manière à améliorer à la fois la productivité et le bien-être des travailleurs, offrant ainsi un bon modèle à suivre pour d'autres entreprises.

Cette pratique a été soulignée par l'**Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) dans le cadre de sa campagne européenne 2023-2025 pour des lieux de travail sains (HWC)**, dont AGE Platform Europe est partenaire. Selon les conclusions de l'étude, les entreprises ont indiqué que **le fait de donner la priorité à la sécurité et à la santé des travailleurs par une conception de** la technologie **centrée sur l'humain** et la mise en place de canaux de communication clairs rend le processus plus fluide et réduit les difficultés en cours de route.

Si l'automatisation offre de nombreuses possibilités d'améliorer les conditions de travail, elle peut aussi avoir des effets négatifs, en particulier lorsqu'elle est introduite sans soutien humain ou sans tenir compte de ses incidences sociales.

La dépendance excessive à l'égard des systèmes automatisés constitue un autre défi. À mesure que les machines prennent en charge certaines fonctions, les compétences humaines associées risquent de s'éroder. Cette perte progressive de savoir-faire peut rendre les travailleurs vulnérables, en particulier les plus âgés, qui disposent souvent d'une expertise précieuse qui n'est pas largement reconnue ou transmise. Ils peuvent craindre que leur expérience devienne obsolète et que l'automatisation serve de prétexte pour les remplacer à moindre coût.

Ce sentiment est d'autant plus fort que les travailleurs âgés sont souvent les plus exposés au **risque d'exclusion professionnelle**. S'ils perdent leur emploi, ils ont plus de difficultés à réintégrer le marché du travail. L'automatisation, perçue comme une menace directe pour leur stabilité, peut donc entraîner une **perte de confiance dans le système**, une **peur du déclassement** et un **repli sur soi**, freinant leur engagement dans des actions de formation ou d'adaptation.

Or, l'automatisation ne peut porter pleinement ses fruits que si elle s'appuie sur le **savoir-faire humain**, notamment celui des travailleurs expérimentés. Ces derniers ont une connaissance fine des processus, des pratiques professionnelles, des contextes de travail et des relations humaines que les machines, aussi intelligentes soient-elles, ne peuvent pas reproduire. Leur expertise est essentielle pour **guider, superviser et corriger les** systèmes automatisés, mais aussi pour **transmettre les compétences** aux nouvelles générations de travailleurs.

L'expérience des travailleurs âgés est un atout majeur pour superviser les systèmes automatisés, détecter les anomalies, transmettre les bonnes pratiques et assurer la continuité des connaissances.

Dans cette perspective, les travailleurs âgés ne doivent pas être considérés comme des profils à remplacer, mais comme des **acteurs clés de la transition numérique**. Leur maintien dans l'emploi est non seulement une question de justice sociale, mais aussi une condition préalable à une automatisation réellement efficace, éthique et durable. En intégrant leur expérience dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des technologies, les entreprises peuvent éviter des erreurs coûteuses,

renforcer la fiabilité des systèmes et promouvoir une adoption plus large des outils numériques.

Il est donc essentiel de mettre en place des politiques de formation appropriées qui permettent aux travailleurs âgés de se familiariser avec les nouvelles technologies tout en valorisant leur rôle de mentors. Cette reconnaissance de leur contribution renforce leur sentiment d'utilité, leur motivation et leur confiance, tout en assurant la **complémentarité entre l'intelligence humaine et l'intelligence numérique**.

PRATIQUES INSPIRANTES DE **CHYPRE**

Informations fournies par l'Observatoire du troisième âge de Chypre, membre d'AGE

Centre de productivité de Chypre (KEPA) : Programmes de formation aux compétences numériques

Le Centre de productivité de Chypre (KEPA) propose des **programmes gratuits de formation aux** compétences numériques afin d'améliorer la culture numérique de tous les citoyens chypriotes. Financé par le mécanisme de relance et de résilience de l'UE dans le cadre du **plan de relance et de résilience de Chypre**, le projet se déroule de mars 2022 à décembre 2025.

Le programme de **compétences numériques pour le grand public** est ouvert à tous les groupes d'âge et propose des cours de 18 heures sur des sujets tels que l'intelligence artificielle, la gestion de boutiques en ligne et de sites web, et les services d'administration en ligne. Pour les participants plus âgés, ces compétences peuvent **améliorer l'efficacité, favoriser l'utilisation d'outils modernes au travail et les aider à s'adapter aux nouveaux processus numériques**. Le programme **Digital Skills with ICDL Certification** offre un **titre reconnu** qui valide les compétences numériques et renforce les perspectives de carrière.

Les **compétences numériques pour les personnes âgées de 55 ans et plus** sont des programmes adaptés aux adultes plus âgés, avec des cours de 30 heures sur les ordinateurs, les logiciels de bureautique, les transactions en ligne sûres, les services d'administration en ligne, et plus encore. Ces compétences **aident les participants âgés à intégrer les outils numériques dans leur travail, à augmenter leur productivité, à rester compétitifs et à naviguer en toute confiance dans les services numériques quotidiens**.

Défis sectoriels

Le secteur manufacturier et l'automatisation des tâches

L'automatisation des tâches dans le secteur manufacturier ouvre de nouvelles perspectives, notamment grâce à sa capacité à soutenir les travailleurs effectuant des tâches répétitives ou dangereuses. Face au double défi d'une pénurie croissante de compétences et du vieillissement de la main-d'œuvre, l'automatisation et la numérisation sont des solutions stratégiques pour le secteur manufacturier. Ces innovations constituent un levier essentiel pour **préserver la santé et promouvoir des carrières plus longues et plus sûres**, et ainsi mieux accompagner le vieillissement au travail. Pour les employés plus âgés d'aujourd'hui, qui sont peut-être plus exposés à des contraintes physiques, elles leur permettent de continuer à jouer **un rôle actif et valorisé** dans un secteur physiquement exigeant.

Par exemple, les **robots collaboratifs** (cobots) peuvent prendre en charge des tâches pénibles telles que le levage de charges lourdes ou l'assemblage répétitif, tout en travaillant aux côtés d'opérateurs et en restant facilement programmables par n'importe qui, quel que soit son âge.

En outre, des technologies telles que la **maintenance prédictive** offrent aux employés la possibilité de surveiller les performances des machines à distance et d'intervenir de manière proactive. Ces approches mettent davantage l'accent sur la supervision stratégique que sur l'intervention physique et conviennent

parfaitement aux travailleurs expérimentés qui souhaitent évoluer vers des tâches moins exigeantes.

L'essor de la **réalité augmentée et des dispositifs portables** apporte également un soutien pratique. En projetant des instructions ou des schémas techniques directement dans le champ de vision, ces outils réduisent la charge cognitive et améliorent la précision. Ils facilitent également l'assistance à distance, permettant aux experts plus âgés de guider leurs jeunes collègues sans avoir à se déplacer.

En résumé, lorsqu'ils sont correctement présentés aux travailleurs et adaptés à leurs besoins, l'automatisation et les outils numériques peuvent contribuer à mieux soutenir les travailleurs vieillissants et âgés. En repensant les rôles, en améliorant la sécurité et en favorisant l'apprentissage continu, ces technologies offrent aux entreprises manufacturières la possibilité de **préserver une expertise précieuse tout en construisant un avenir inclusif et durable**.



Paul Grogan / Centre for Ageing Better

La précarité du travail à la chaîne

Le travail sur plateforme est très répandu dans l'économie de l'UE : environ 6 % des travailleurs (11,5 millions de personnes dans l'UE) gagnent une partie ou la majeure partie de leurs revenus par l'intermédiaire de plateformes numériques[27] . Il repose sur des plateformes en ligne qui mettent en relation des travailleurs et des clients pour la réalisation de services ou de tâches spécifiques en échange d'une rémunération.

Bien que le travail sur plateforme offre des possibilités de **flexibilité, de revenus supplémentaires et d'accès à l'emploi**, en particulier pour les personnes victimes de discrimination sur les marchés traditionnels, ces avantages sont souvent limités par la gestion et l'évaluation algorithmiques du travail. Utilisée pour répartir les tâches, contrôler et évaluer les performances et le comportement des travailleurs, la gestion algorithmique idéalement utilisée et accompagnée de garanties adéquates, la gestion algorithmique pourrait servir à **adapter les tâches et les horaires aux compétences et aux caractéristiques des travailleurs**, ce qui serait particulièrement bénéfique pour les groupes ayant des besoins spécifiques, tels que les travailleurs âgés ou ceux qui se remettent d'un problème de santé.

Toutefois, **nombre de ces emplois échappent aux systèmes traditionnels de protection sociale et d'emploi**. Les conditions de travail sont souvent médiocres, sans législation sur la santé et la sécurité au travail, et le travail est géré par des algorithmes, ce qui entraîne souvent de lourdes charges de travail et une insécurité de l'emploi et des revenus, contribuant à la précarité, à l'instabilité économique, à la discrimination et à l'absence de développement professionnel. De nombreuses femmes s'engagent dans le travail de plateforme pour gagner un revenu supplémentaire et pour la flexibilité qu'il offre dans la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales[28] . Cela comporte des risques de fragmentation de la carrière et des défis en termes de développement professionnel, **reproduisant les inégalités existantes entre les sexes**, ce qui, en fin de compte, a un impact sur l'accès des femmes à un revenu décent et à la protection sociale, les exposant à un risque accru de pauvreté à la fin de leur carrière et lorsqu'elles prennent leur retraite.

[27] Le travail sur plateforme numérique : Faits et chiffres | Lieux de travail sains - Un travail sûr et sain à l'ère numérique 2023-2025
[28] Eurofound - Différences entre les sexes en ce qui concerne la motivation à s'engager dans le travail sur plateforme

Les travailleurs âgés en général font partie des groupes de personnes les plus touchés par le travail de plateforme, car ils sont généralement moins bien équipés/formés pour s'adapter à ces changements que les autres groupes d'âge et font souvent l'objet de **préjugés à l'embauche**. Les stéréotypes âgistes sur la capacité des travailleurs âgés à adopter les technologies modernes sont particulièrement répandus dans ces professions, bien que le travail à la chaîne puisse convenir aux personnes plus âgées, y compris aux retraités qui souhaitent continuer à travailler. Lorsque ce n'est pas le cas, **l'absence de législation en matière de santé et de sécurité au travail**, de protection sociale et de conditions de travail difficiles rend le travail sur plate-forme compliqué pour les personnes âgées, tandis que ces conditions compromettent le vieillissement sain au travail pour les personnes plus jeunes.

La **directive sur les plateformes de travail**[29] , adoptée en 2024, constitue une avancée majeure dans la réglementation des conditions des travailleurs des plateformes. En reconnaissant certains travailleurs des plateformes comme des employés plutôt que comme des travailleurs indépendants, la directive donne **accès à des droits essentiels tels que le salaire minimum, la protection sociale et la négociation collective**. La directive introduit également d'importantes garanties autour de la gestion algorithmique. Les plateformes sont désormais tenues d'**assurer la transparence de leurs systèmes automatisés**, notamment en expliquant comment les décisions sont prises, quelles données sont utilisées et quels sont les critères appliqués. Les travailleurs doivent être informés de toute modification apportée à ces systèmes, et des évaluations régulières sont obligatoires pour éviter les résultats discriminatoires. **L'utilisation de données personnelles sensibles dans le cadre d'une prise de décision automatisée est interdite,** et les travailleurs ont droit à une intervention humaine, notamment en cas de licenciement. Ces protections sont cruciales pour les travailleurs âgés, qui peuvent être affectés de manière disproportionnée par des algorithmes qui favorisent les profils plus jeunes ou pénalisent l'adaptation plus lente aux flux de travail numériques.

Toutefois, si la directive représente un progrès, elle ne répond pas entièrement aux défis plus larges de l'équité numérique et de l'inclusion des travailleurs âgés. Plusieurs initiatives et cadres réglementaires européens visent à promouvoir une utilisation

[29] Directive (UE) 2024/2831 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2024 relative à l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail sur plateforme

éthique des outils numériques, mais ils ne parviennent souvent pas à soutenir un vieillissement sain au travail. Par exemple**, ils incluent rarement des mécanismes permettant d'évaluer l'**impact différent des systèmes numériques sur les travailleurs âgés, et n'imposent pas non plus une conception sensible à l'âge dans les outils algorithmiques. En outre, **la mise en œuvre de ces cadres est inégale d'un État membre à l'autre**, et les mécanismes d'application restent limités.

UNE PRATIQUE INSPIRANTE **EN ALLEMAGNE**

La plateforme Granny Angels : Favoriser l'inclusion professionnelle personnes âgées grâce aux plateformes numériques

La plateforme Granny Angels est une initiative originale qui **met en relation des familles à la recherche d'une garde d'enfants avec des citoyens plus âgés désireux de rester actifs**. L'idée repose sur le **principe des *Leihomas* ou *Leihopas* ("grands-parents de cœur")** qui aident les enfants dans des tâches occasionnelles ou régulières, comme la garde après l'école, l'accompagnement à des activités ou simplement une présence attentive à la maison.

Cette démarche illustre comment une **plateforme numérique, lorsqu'elle est bien structurée et accompagnée, peut être un levier d'inclusion professionnelle pour les travailleurs âgés**. Grâce à un cadre clair qui inclut la vérification du profil, un soutien administratif et une mise en réseau sécurisée, la plateforme offre aux personnes âgées la possibilité de continuer à travailler dans des conditions adéquates. Cela leur permet de générer un revenu et de rester socialement et professionnellement actifs, en tirant le meilleur parti de leur disponibilité et de leur expérience de vie.

Cette approche a également une **forte dimension intergénérationnelle**. Elle montre comment l'économie de plateforme peut dépasser une logique purement transactionnelle pour devenir un outil de cohésion sociale. En promouvant la solidarité entre les générations, elle **contribue à relever les défis de la garde**

d'enfants et permet aux personnes âgées de rester actives si elles le souhaitent.

Défis sectoriels spécifiques

Le secteur du nettoyage et la gestion algorithmique

Les systèmes de gestion algorithmique des travailleurs sont de plus en plus utilisés dans le secteur du nettoyage, en particulier dans les entreprises de nettoyage professionnel[30] . Leur utilisation vise à créer une organisation plus fluide, une **meilleure répartition des charges de travail** et une productivité accrue. Dans certains cas, ils peuvent également contribuer à **améliorer la santé et la sécurité au travail** en anticipant les contraintes physiques ou en adaptant la planification des tâches, ce qui est bénéfique pour le vieillissement en bonne santé au travail et pour les travailleurs âgés.

Cependant, ces avantages cachent des risques bien connus, déjà mentionnés plus haut : perte d'autonomie, intensification du travail, pression accrue sur les performances, collecte massive de données personnelles et isolement social. Tous ces facteurs peuvent nuire à la qualité de vie au travail et conduire au stress, à l'épuisement, voire à la perte de sens. Ils sont encore plus prononcés pour les travailleurs âgés de 50 ans et plus, qui sont de plus en plus représentés dans des secteurs mal rémunérés et physiquement exigeants, y compris le nettoyage. De nombreux travailleurs de plus de 65 ans continuent d'exercer ces fonctions, souvent par nécessité financière, en raison de revenus de retraite inadéquats et

[30] Gestion des travailleurs par l'IA : opportunités et risques pour la sécurité et la santé au travail | Lieux de travail sains - Un travail sûr et sain à l'ère numérique 2023-2025

de possibilités d'emploi alternatives limitées[31] . Souvent exposés à des formes d'insécurité de l'emploi et d'âgisme, ils peuvent être confrontés à un double risque. D'une part, les systèmes numériques exigent des compétences numériques que les personnes âgées ne maîtrisent pas toujours, ce qui accroît le risque d'exclusion et de stigmatisation. D'autre part, l'intensification du rythme de travail et le manque de pauses peuvent avoir des effets particulièrement néfastes sur leur santé physique, augmentant la probabilité d'accidents et de troubles musculo-squelettiques. Dans un secteur déjà marqué par la précarité des contrats, le temps partiel subi et une faible reconnaissance sociale, l'introduction d'une **gestion algorithmique peu encadrée peut donc accentuer la marginalisation de ces travailleurs** et rendre encore plus difficile leur maintien dans l'emploi.

Les défis de l'intelligence artificielle pour une main-d'œuvre plus âgée

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de travail va du recrutement à l'évaluation des performances. Les systèmes d'intelligence artificielle utilisés dans la gestion des travailleurs s'appuient souvent sur de vastes ensembles de données pour prendre des décisions. Toutefois, la qualité et la représentativité de ces ensembles de données sont essentielles. Lorsque les données d'apprentissage reflètent des inégalités historiques ou manquent de diversité, les systèmes d'IA peuvent reproduire et même **amplifier les préjugés existants**. Ce phénomène est particulièrement préoccupant dans le domaine du recrutement, où les outils algorithmiques peuvent favoriser les candidats les plus jeunes ou ceux issus de groupes majoritaires, en mettant à l'écart les travailleurs plus âgés et les minorités.

Les préjugés liés à l'âge dans le domaine de l'intelligence artificielle constituent un problème croissant, mais insuffisamment étudié. Les employeurs partent souvent du principe que les travailleurs plus âgés sont moins aptes à s'adapter aux nouvelles technologies, ce qui conduit à des pratiques d'embauche discriminatoires. Par exemple, en Europe, les candidats de moins de 35 ans ont 86 % de chances d'être

[31] Vieillissement de la main-d'œuvre | Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

embauchés pour des postes impliquant des outils d'IA, contre seulement 33 % pour les plus de 60 ans[32] . Les travailleurs plus âgés se heurtent également à des **obstacles en matière de formation à l'IA**. Seuls 38 % des travailleurs de plus de 45 ans participent à une formation à l'IA, contre plus de 50 % des jeunes travailleurs .[33]

UNE PRATIQUE INSPIRANTE **EN ALLEMAGNE**

Algorithmic Fairness in Ageing Societies" (": Assurer le développement éthique de l'IA

L'AGEAI est une initiative interdisciplinaire supervisée par le Wissenschaftszentrum Berlin (Centre de sciences sociales de Berlin), qui s'aligne sur les préoccupations de l'Organisation mondiale de la santé selon lesquelles l'**IA non réglementée peut renforcer l'âgisme et affaiblir les soins de santé et les services sociaux pour les personnes âgées**. Son objectif est d'évaluer comment l'âgisme apparaît dans les systèmes, produits et services d'IA, en se concentrant sur les secteurs à "haut risque" selon la loi européenne sur l'IA, tels que l'emploi et le recrutement. L'AGEAI s'attaque aux biais algorithmiques pour **garantir que l'IA reste digne de confiance, centrée sur l'humain et équitable**, car des données obsolètes ou biaisées peuvent exclure les travailleurs âgés de l'emploi, fausser les évaluations de santé ou limiter l'accès aux services numériques.

Par la sensibilisation et l'éducation, l'AGEAI promeut la résilience, l'autonomisation des personnes âgées, tout en informant les développeurs d'IA et les décideurs politiques sur les préjugés liés à l'âge. Des ateliers, des hackathons, des expositions d'art et des événements sociopolitiques sont organisés à Berlin et à Bruxelles, favorisant le dialogue, remettant en cause les stéréotypes et produisant des recommandations politiques inclusives. En mai 2025, par exemple, le WZB a collaboré avec AGE sur l'**événement multipartite**

[32] Permettre à une main-d'œuvre intergénérationnelle de bénéficier de l'IA - Générations
[33] Permettre à une main-d'œuvre intergénérationnelle de bénéficier de l'IA - Générations

"Exploiter l'intelligence artificielle pour tous les âges : Lutter contre l'âgisme".

Les inégalités numériques sont également liées au **genre et au handicap**. Les femmes, en particulier les femmes âgées, sont moins susceptibles d'utiliser l'IA au travail. Les hommes âgés de 25 à 34 ans sont presque deux fois plus susceptibles d'utiliser des outils d'IA que les femmes âgées de 55 à 64 ans[34] . Cet écart reflète des inégalités structurelles plus larges dans l'accès aux compétences et aux opportunités numériques. Les personnes handicapées sont confrontées à des défis encore plus importants. Un accès plus limité à l'internet (64,3 % contre 87,9 % pour les personnes non handicapées[35]) et des plateformes numériques inaccessibles contribuent à une discrimination indirecte sur le lieu de travail. Les systèmes d'IA requièrent souvent des capacités cognitives élevées, ce qui crée des obstacles pour les personnes souffrant de déficiences intellectuelles et, par extension, pour certains travailleurs plus âgés.

Le risque est grand d'utiliser l'**IA pour identifier les employés jugés "moins productifs"** sur la base d'indicateurs quantitatifs souvent déconnectés de la réalité humaine. Cette approche peut conduire à des décisions préjudiciables pour les travailleurs : remplacement du personnel, augmentation de la pression, surveillance constante... Toutes ces pratiques risquent de déshumaniser le travail, de cibler les travailleurs âgés ou en situation de handicap et de fragiliser les équipes.

L'IA devrait être utilisée pour promouvoir une vision du travail plus inclusive et bienveillante. Elle pourrait par exemple être utilisée pour identifier les obstacles à la performance - surcharge mentale, outils inadaptés, manque de formation - et proposer des solutions adaptées à chaque individu. Elle pourrait également favoriser une meilleure répartition des tâches, un accompagnement personnalisé et la reconnaissance des qualités uniques de chacun.

L'IA ne doit pas devenir un simple instrument de performance, mais un levier d'amélioration des conditions de travail. En plaçant l'humain au cœur de son déploiement, nous pouvons en faire **un véritable moteur de progrès social.** Mais pour que cette vision devienne réalité, l'IA doit être correctement régulée. Outre le

[34] #EurofoundLive : Comment l'IA change-t-elle le monde du travail en Europe ?
[35] Hébergement et assistance technologique pour l'emploi - EDF

besoin de **transparence** concernant les données collectées et leur utilisation et l'**équité** des algorithmes, pour éviter les biais et les discriminations, il y a un fort besoin de **participation** des employés dans les décisions liées à l'IA. **Les systèmes d'IA centrés sur l'humain** peuvent masquer l'âge et d'autres caractéristiques utilisées pour discriminer lors du recrutement, réduisant ainsi les préjugés. Les chatbots et les **technologies d'assistance** peuvent également aider les travailleurs âgés qui n'ont pas les compétences numériques nécessaires à naviguer plus facilement dans les environnements numériques. Il est essentiel d'impliquer les travailleurs âgés, les personnes handicapées et les organisations qui les représentent dans la conception et la mise en œuvre des outils d'IA pour s'assurer qu'ils sont conviviaux.



David Tett / Centre for Ageing Better (Centre pour mieux vieillir)

PRATIQUE INSPIRANTE **DE LA BELGIQUE**

Informations recueillies en collaboration avec Vlaamse Ouderenraad, membre d'AGE

Plan national convergence intelligence artificielle
Devenir une nation intelligente et inclusive en matière d

Le plan de convergence national visant à **faire de la Belgique une #SmartAINation** définit neuf objectifs sur lesquels le gouvernement fédéral, en collaboration avec ses partenaires, entend se concentrer au cours des prochaines années. Sa première priorité est **"Promouvoir une IA digne de confiance"**, soulignant que l'IA peut soutenir les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit si elle est développée de manière éthique et responsable, **guidée par des principes de transparence, de non-discrimination, de diversité, de gouvernance des données, de protection de la vie privée, de bien-être social et environnemental, et de robustesse technique**.

La lutte contre les **biais algorithmiques est essentielle** : les ensembles de données doivent être représentatifs des femmes, des minorités ethnoculturelles, des personnes âgées et d'autres groupes afin d'éviter la discrimination et de renforcer la confiance. Il s'agit notamment de **prévenir la discrimination fondée sur l'âge dans des domaines tels que les possibilités d'emploi**, en veillant à ce que les travailleurs âgés soient pris en considération de manière équitable pour les emplois et l'avancement professionnel. Le plan souligne également l'importance de **réduire la fracture numérique**, qui touche de manière disproportionnée les groupes à faibles revenus, les personnes âgées et les personnes handicapées, ce qui affecte leurs perspectives d'emploi.

Défis sectoriels

Vieillissement dans le secteur des soins de santé : Intégration éthique de l'intelligence artificielle

La numérisation des soins de santé transforme la manière dont les soins sont dispensés, gérés et vécus, ce qui crée à la fois des opportunités et des défis, en particulier pour les populations vieillissantes et les professionnels plus âgés. Des technologies telles que l'intelligence artificielle, la télémédecine et les dossiers médicaux numériques sont de plus en plus intégrées dans les systèmes de santé, offrant la **possibilité d'améliorer l'efficacité, la qualité des soins et les conditions de travail**. Toutefois, sans un suivi attentif et des stratégies inclusives, ces innovations risquent de renforcer les inégalités existantes, y compris l'âgisme.

La pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption de l'IA dans les soins de santé, en raison de besoins urgents et de la disponibilité de vastes ensembles de données. **L'IA automatise désormais jusqu'à 30 % des tâches administratives**, ce qui permet aux professionnels de la santé de se concentrer davantage sur les soins aux patients[36] . Cette évolution peut améliorer la satisfaction au travail et réduire l'épuisement professionnel, en particulier dans les environnements à forte pression.

En outre, une méta-analyse de 16 études de cohortes prospectives confirme l'existence d'une relation dose-effet positive entre le travail de nuit et la morbidité du cancer du sein[37] , ce qui démontre l'impact du travail sur la santé et le vieillissement en bonne santé des travailleurs. Pour les infirmières et les autres professionnels de la santé, qui sont particulièrement enclins à travailler de nuit, cette reconnaissance peut ouvrir la voie à une meilleure protection et à une meilleure compensation. Dans ce contexte, les systèmes de gestion algorithmique pourraient constituer un outil puissant pour favoriser la **santé, la sécurité et, par conséquent, le vieillissement en bonne santé des travailleurs**. En redistribuant intelligemment les équipes de nuit et en surveillant l'exposition cumulée, la planification des horaires basée sur l'IA pourrait contribuer à maintenir des limites de sécurité pour le travail de nuit, réduisant

[36] L'intelligence artificielle et le personnel de santé - OCDE
[37] Le travail de nuit augmente la morbidité du cancer du sein et la mortalité toutes causes confondues : une méta-analyse de 16 études de cohortes prospectives

ainsi les risques pour la santé tout en assurant la continuité des soins. Ces systèmes peuvent également prendre en compte les profils de santé individuels et les besoins de récupération, offrant ainsi une planification des quarts de travail plus humaine et adaptative, qui concilie les exigences opérationnelles et le bien-être des travailleurs. Toutefois, pour être efficaces et équitables, ces outils doivent être transparents, inclusifs et conçus en consultation avec le personnel de santé.

L'Organisation mondiale de la santé s'est inquiétée du fait que les technologies d'IA non réglementées pourraient perpétuer les **préjugés liés à l'âge**, au détriment à la fois du soignant et du patient[38] . De nombreux soignants font état de leur anxiété face aux changements technologiques, de leur crainte de l'obsolescence et de leur accès limité à la formation. Le **manque de connaissances en matière de numérique et de santé** est un obstacle majeur à l'adoption des outils d'IA. Il est essentiel de renforcer la formation pour préparer les médecins et les autres professionnels à utiliser efficacement l'IA. Il s'agit non seulement d'acquérir des compétences techniques, mais **aussi de comprendre les implications éthiques et juridiques de l'IA dans la pratique clinique**, afin de mieux impliquer le personnel de santé à chaque étape du développement de l'IA, de la conception au déploiement, pour s'assurer que les technologies répondent à des besoins réels et **complètent l'expertise humaine au** lieu de la remplacer.

[38] L'âgisme dans l'intelligence artificielle au service de la santé - OMS



Centre for Ageing Better

PRATIQUE INSPIRANTE DES **PAYS-BAS**

Informations recueillies en collaboration avec AGE Member Older Women's Network Netherlands

"Compétences numériques soins de santé et le bien-être: Soutenir les employés vulnérables

Dirigée par l'ONG Mediawijs, cette initiative s'attaque au **manque généralisé de compétences numériques parmi les employés des organisations de soins et d'aide sociale** tout en promouvant des politiques qui favorisent l'inclusion numérique et l'éducation aux médias dans ces secteurs. Elle se concentre sur les organisations et le personnel qui soutiennent les populations vulnérables, y compris les personnes âgées, en fournissant aux employés les compétences nécessaires pour naviguer dans la transformation numérique et fournir des services de haute qualité à tous.

Trois objectifs sont au cœur de ce projet :

- Informer les secteurs de la santé et de l'aide sociale de l'importance des compétences numériques chez les employés grâce à **une page web riche en informations et en outils**.
- Fournir des conseils sur la manière d'intégrer l'inclusion numérique et l'éducation aux médias dans les politiques de l'organisation. Ce coaching est basé sur l'outil politique **"Inclusion numérique et éducation aux médias dans les services sociaux"**.
- Former les employés qui souhaitent devenir des **assistants numériques** et renforcer les compétences numériques de leurs collègues.

Défis numériques systémiques auxquels sont confrontés les travailleurs âgés

Lacunes dans le soutien à l'inclusion numérique sur le lieu de travail

Dans tous les secteurs, les travailleurs âgés sont confrontés à des défis croissants en raison de la numérisation rapide des environnements de travail. Ces défis ne se limitent pas à un secteur, à un processus numérique ou à une profession. Ils sont systémiques et nécessitent des réponses coordonnées à la fois sur le lieu de travail et au niveau politique.

Les employeurs ont un rôle clé à jouer dans la réduction des inégalités numériques, mais nombre d'entre eux ne sont pas conscients de leurs responsabilités ou ne disposent pas des ressources nécessaires pour prendre des mesures efficaces. L'un des problèmes les plus urgents est le **manque de sensibilisation et de préparation des employeurs**. Une grande majorité d'entre eux (81 %) n'ont pas mis en place de politiques pour fournir des technologies d'assistance, et 75 % ne savent pas si leurs employés utilisent déjà de tels outils[39] . En l'absence de politiques claires et d'un engagement proactif de leur entreprise, les travailleurs âgés risquent d'être laissés

[39] Hébergement et assistance technologique pour l'emploi - EDF

pour compte et d'avoir du mal à s'adapter aux processus numériques et à maintenir leur productivité.

S'il existe des instruments et des cadres d'orientation, notamment la **directive relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles (UE 2019/1152)**[40] au niveau de l'UE, ils sont souvent insuffisants à eux seuls. Cette directive exige que les travailleurs soient informés des principaux aspects de leur travail, y compris de la prise de décision algorithmique. En Italie, la législation nationale transposant la directive oblige les employeurs à divulguer l'utilisation de systèmes de gestion algorithmique et les données qui les alimentent, ce qui favorise la transparence et la responsabilité. En complément de la législation contraignante, l'**accord-cadre sur la numérisation**[41] , approuvé par les partenaires sociaux intersectoriels, fournit des orientations sur la transformation numérique collaborative. Il souligne l'importance des compétences numériques, du droit à la déconnexion et du principe du "contrôle humain" dans les systèmes d'intelligence artificielle. Il appelle également à des règles claires en matière de traitement et de suivi des données afin de protéger la dignité humaine. Bien qu'il ne soit pas juridiquement contraignant, l'accord reflète un engagement commun à veiller à ce que la numérisation profite à tous les travailleurs et n'exacerbe pas les inégalités existantes.

Malgré l'existence de ces outils destinés à aider les entreprises à devenir plus inclusives, les **obstacles pratiques et financiers restent importants**. Seul un quart des employeurs utilisent les programmes de soutien existants, et beaucoup considèrent que l'aide financière est insuffisante[42] . Les dispositifs d'assistance peuvent en effet être coûteux et les subventions publiques sont souvent sous-utilisées en raison de la complexité des procédures et du manque de sensibilisation.

La culture de l'organisation joue également un rôle décisif dans l'inclusion numérique. Si l'on ne favorise pas une culture de l'**empathie, de la collaboration et de l'ouverture au retour d'information**, les lieux de travail deviendront ou resteront des environnements où les travailleurs âgés ne se sentent pas en sécurité et ne sont pas soutenus lorsqu'ils demandent de l'aide avec les outils numériques ou lorsqu'ils

[40] Directive (UE) 2019/1152 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne
[41] Accord-cadre sur la numérisation | Sécurité et santé au travail EU-OSHA
[42] Hébergement et assistance technologique pour l'emploi - EDF

s'engagent dans l'apprentissage continu. **L'absence de lignes directrices claires** sur l'utilisation des outils numériques au sein de l'entreprise peut avoir des conséquences négatives. Les employés les utilisent selon leurs propres pratiques, sans cadre défini, ce qui peut nuire à l'organisation elle-même ou entraver le développement de leurs compétences.

La protection de la vie privée doit également être au cœur de la culture de l'entreprise afin de mieux soutenir les programmes de formation, l'adoption d'outils numériques et les politiques de contrôle sur le lieu de travail de manière à protéger les données personnelles tout en permettant aux travailleurs âgés de participer en toute confiance aux processus numérisés. Il est essentiel de veiller au respect de la vie privée lors de l'adoption d'un autre outil essentiel mais souvent manquant **pour contrôler l'inclusion numérique,** tel que des enquêtes régulières auprès du personnel, le suivi de l'adoption des technologies d'assistance et la mesure de la participation à la formation aux compétences numériques. Ces indicateurs peuvent aider à identifier les lacunes, à orienter les interventions ciblées et à faire en sorte que les travailleurs âgés ne soient pas laissés pour compte dans le passage au numérique.

PRATIQUES INSPIRANTES DE **L'ESPAGNE**

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE

Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Plan stratégique de l'Agence espagnole de protection des données (2025-2030) : Innovation responsable et défense de la dignité à l'ère numérique

La mission de l'*Agence espagnole de protection* des données (*Agencia Española de Protección de Datos,* AEPD) est de sauvegarder le droit fondamental à la protection des données personnelles, en accordant une attention particulière aux groupes en situation de vulnérabilité sur le marché du travail, tels que les personnes âgées. En mettant l'accent sur la **protection de la vie privée dès la conception et par défaut comme principe directeur de l'innovation numérique**, elle aide les employeurs à mettre en œuvre des **outils numériques et des systèmes d'IA qui respectent la dignité et les droits des travailleurs âgés**, en réduisant le risque de discrimination ou de surveillance indue.

Dans le cadre de son **plan stratégique 2025-2030**, l'agence développera une stratégie d'intervention transversale pour protéger les groupes de personnes en situation de vulnérabilité dans l'environnement numérique, en mettant l'accent sur les risques liés à l'IA. Il s'agit notamment de créer des supports adaptés, de mettre à jour des guides pratiques et d'établir des partenariats avec des universités, des organisations spécialisées et le troisième secteur. Le plan vise également à renforcer la collaboration avec les professionnels afin de **promouvoir le respect de la réglementation et de favoriser une culture de la protection de la vie privée** dans les sphères professionnelles et économiques.



David Tett / Centre for Ageing Better

Impact psychosocial de la numérisation

La transformation numérique a également introduit toute une série de défis psychologiques et de santé mentale qui affectent les travailleurs de tous les secteurs et de tous les âges. Les travailleurs âgés sont confrontés à des risques psychosociaux importants pour des raisons très spécifiques qui requièrent une attention urgente de la part des employeurs, des décideurs politiques et des experts en santé au travail.

L'essor de la gestion algorithmique et de l'IA peut entraîner une augmentation du **stress, de l'anxiété et de la peur de perdre son emploi**. Les travailleurs se sentent souvent réduits à des points de données, sans vraiment comprendre comment les décisions sont prises ou comment les contester. Ce manque de transparence sape la confiance et contribue à un sentiment d'impuissance, qui peut être particulièrement prononcé chez les employés plus âgés qui peuvent déjà se sentir vulnérables dans les environnements numériques.

L'intensification du travail est un autre problème majeur mentionné. Les outils numériques augmentent souvent le rythme et le volume des tâches, ce qui entraîne une surcharge cognitive et un épuisement professionnel. Si l'automatisation peut

réduire la fatigue physique, elle entraîne souvent une diminution de l'autonomie et une standardisation accrue, ce qui peut nuire à la satisfaction au travail. Une étude menée en Suède a révélé que la satisfaction des travailleurs à l'égard des changements technologiques était inégalement répartie, les plus jeunes, les plus éduqués et les plus compétents sur le plan numérique faisant état d'expériences plus positives que les travailleurs plus âgés[43] . Les employés plus âgés peuvent avoir du mal à s'adapter au rythme du changement et craindre de devenir obsolètes, ce qui peut entraîner une résistance, une frustration et une détresse psychologique.

Le remplacement des cadres humains par des algorithmes et l'essor du travail à distance peuvent **éroder les relations interpersonnelles et la solidarité**. Pour les travailleurs plus âgés, qui sont habitués aux interactions en face-à-face et au tutorat, ce changement peut entraîner un sentiment d'isolement et une perte de sens. Ce manque de dialogue exacerbe les risques psychosociaux et compromet l'intégration sûre des nouvelles technologies.

Ces défis sont aggravés par les attitudes sociétales et les cultures d'entreprise qui **ne reconnaissent pas la valeur et les besoins spécifiques des travailleurs âgés**. Les stéréotypes selon lesquels les travailleurs âgés sont réfractaires au changement ou moins aptes à utiliser la technologie persistent. Ils influencent les décisions d'embauche et la dynamique du lieu de travail. Ces idées préconçues peuvent conduire à traiter les travailleurs âgés comme des "cas particuliers", ce qui favorise un sentiment d'isolement ou d'infantilisation, nuisant encore davantage au bien-être mental.

PRATIQUES INSPIRANTES DU **PORTUGAL**

Informations recueillies en collaboration avec l'Associação de Aposentados, Pensionistas e Reformados, membre d'AGE.

L'impact de la transition numérique sur la santé psychologique et le bien-être (2024) : Recommandations pour les employeurs et les employés

[43] Séminaire en ligne de l'EIWO 11 : Les travailleurs âgés et le changement technologique - Défis et opportunités

L'Association portugaise des psychologues (*Ordem dos Psicólogos Portugueses*, OPP) a publié une série de recommandations sur la manière dont la transition numérique peut être gérée de manière à favoriser le bien-être, le développement des compétences et la productivité sur le lieu de travail. Le document **met l'accent sur une approche de la numérisation centrée sur les personnes**, en soulignant l'importance d'un leadership empathique, de la sécurité psychologique et de pratiques de travail flexibles, y compris des modèles de travail hybrides.

Le rapport souligne que **la fracture numérique renforce les inégalités existantes et affecte de manière disproportionnée certains groupes, notamment les personnes âgées**. Les travailleurs moins compétents dans le domaine numérique sont davantage exposés à la précarité de l'emploi et à des perspectives de carrière limitées, ce qui peut être source de stress mental. Il est donc **nécessaire d'apporter un soutien ciblé aux travailleurs âgés** afin de s'assurer qu'ils disposent de compétences numériques, qu'ils sont protégés contre l'exclusion et qu'ils bénéficient d'un soutien leur permettant de conserver leurs opportunités professionnelles et leur bien-être psychologique. Les travailleurs sont également encouragés à **établir des limites claires entre le travail et la vie personnelle** et à demander de l'aide en cas de besoin pour gérer le stress.

Défis sectoriels

La santé mentale des travailleurs âgés dans un secteur de la construction numérisé

Le secteur de la construction est l'un des plus exigeants d'Europe sur le plan physique et mental. Caractérisé par une charge de travail élevée, des délais serrés et des risques d'accident importants, ce secteur se caractérise également par une culture qui minimise souvent les problèmes de santé mentale . [44]

[44] Santé mentale dans le secteur de la construction - Office des publications de l'UE

Les travailleurs âgés du secteur de la construction sont exposés à des risques psychosociaux spécifiques. Les changements physiologiques liés à l'âge peuvent accroître la vulnérabilité aux accidents du travail, tandis que les tâches répétitives ou monotones peuvent entraîner un désengagement et du stress. En outre, les travailleurs âgés sont plus exposés au stress lié au climat, comme la chaleur ou le froid extrêmes, qui peuvent déclencher l'anxiété et la dépression.

Comme décrit précédemment, la numérisation entraîne des défis sectoriels que nous retrouvons dans le secteur de la construction, tels que l'**intensification du travail, la perte d'autonomie, la surveillance accrue et les craintes liées à l'automatisation.** Pour les travailleurs âgés en particulier, cela peut amplifier le **stress, l'obsolescence des compétences et le sentiment d'isolement.**

Cependant, la numérisation pourrait également offrir des opportunités prometteuses pour soutenir les travailleurs âgés et améliorer leur santé mentale. L'intégration de l'IA et de l'automatisation dans les processus de construction peut **réduire** considérablement **la fatigue physique et l'exposition à des environnements dangereux**. Par exemple, les systèmes alimentés par l'IA peuvent automatiser les machines lourdes telles que les excavatrices, détecter les obstacles et assurer la sécurité des travailleurs[45] . Des outils de surveillance intelligents, tels que ceux conçus pour prévenir le syndrome des vibrations main-bras (HAVS), aident à **préserver la capacité des travailleurs à effectuer des tâches de précision**, prolongeant ainsi leur carrière et améliorant leur qualité de vie[46] et leur santé mentale.

Les systèmes de gestion des travailleurs basés sur l'IA peuvent également **adapter les charges de travail et les horaires aux capacités individuelles,** ce qui est particulièrement bénéfique pour les travailleurs âgés ou ceux qui se remettent de problèmes de santé. En alignant les tâches sur les forces et les limites individuelles, ces systèmes favorisent le bien-être et l'accessibilité.

[45] Équilibrer l'innovation et la sécurité dans l'automatisation des tâches : enseignements tirés d'études de cas | Lieux de travail sains - Un travail sûr et sain à l'ère numérique 2023-2025
[46] Prévenir le syndrome des vibrations main-bras (HAVS) : des systèmes numériques intelligents pour améliorer la sécurité et la santé des travailleurs | Lieux de travail sains - Un travail sûr et sain à l'ère numérique 2023-2025

La fracture numérique et le manque de compétences numériques

À mesure que les outils numériques sont intégrés dans les processus de travail, **le manque de compétences et d'accès aux outils numériques** devient un obstacle majeur à l'inclusion et à l'égalité des chances. Les personnes âgées sont particulièrement vulnérables à ce risque. Seuls 8 % des 65-74 ans ont des compétences numériques supérieures au niveau de base[47] , ce qui peut considérablement limiter les possibilités de rester ou de retourner sur le marché du travail après l'âge de la retraite. Les femmes âgées sont encore moins nombreuses à utiliser les services en ligne, ce qui limite leurs possibilités de rester ou de retourner sur le marché du travail[48] **. Le manque de formation continue** exacerbe cette situation. Dans l'Union européenne, les personnes âgées de 55 à 65 ans ont beaucoup moins accès à la formation que les plus jeunes, même si l'expérience montre qu'avec un soutien approprié, les travailleurs âgés peuvent rattraper leur retard .[49]

Dans ce contexte de numérisation accélérée, les travailleurs âgés risquent d'être exclus à la fois des services essentiels et des opportunités professionnelles. Pour combler ce fossé, il faut lutter contre les stéréotypes, renforcer les formations ciblées et adapter les environnements de travail. L'Union européenne a lancé plusieurs initiatives, dont l'**Union des compétences**[50] , dont l'un des objectifs est d'assurer l'acquisition de compétences numériques tout au long de la vie, à travers le **Pacte pour les compétences et les académies européennes**. **La loi sur l'IA**[51] introduit également une obligation de sensibilisation à l'IA, qui devra prendre en compte les besoins spécifiques des travailleurs âgés et des personnes handicapées.

[47] Document d'orientation d'AGE - Vieillir dans un monde numérique
[48] La complexité de l'exclusion numérique des personnes âgées en fonction du sexe - Plateforme AGE Europe
[49] Le fossé des compétences : Les travailleurs âgés à la traîne en matière de formation | Euronews
[50] Union des compétences - Commission européenne
[51] Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées en matière d'intelligence artificielle



David Tett / Centre for Ageing Better

Mais la fracture numérique n'est pas qu'une question de compétences. Elle affecte également l'**accessibilité**. Les travailleurs âgés qui quittent des zones rurales mal desservies par l'internet et disposant d'un équipement limité peuvent avoir du mal à utiliser les outils ou à s'adapter aux processus numériques. Ils peuvent également avoir des difficultés à **payer les abonnements ou les équipements nécessaires**. À ce jour, il n'existe pas de législation européenne contraignante garantissant le remboursement des frais de télétravail, ce qui renforce les inégalités. Alors que l'UE vise un accès universel aux services publics en ligne et à l'identité numérique[52] , ces ambitions ne peuvent être réalisées sans une accessibilité totale, abordable et inclusive. À défaut, la numérisation risque d'exacerber la marginalisation des travailleurs âgés au lieu de leur offrir de nouvelles opportunités.

PRATIQUE INSPIRANTE DE LA **GRÈCE**

Informations fournies par AGE Member 50+ Hellas

[52] La décennie numérique de l'Europe : objectifs pour 2030 | Commission européenne

Plan d'autonomisation numérique pour les personnes âgées et les personnes handicapées :
Renforcer les compétences numériques grâce à des centres spécialisés

En 2025, le gouvernement grec a annoncé une **initiative pilote de 6,8 millions d'euros visant à autonomiser numériquement 3 600 personnes âgées de plus de 65 ans** et 2 800 personnes handicapées, en soutenant les adultes plus âgés qui souhaitent rester ou retourner sur le marché du travail. Ce programme s'inscrit dans le cadre du **plan national de redressement et de résilience "Grèce 2.0"**, financé par la **facilité de redressement et de résilience (FRR)** de l'Union européenne. Son objectif est de **familiariser les personnes âgées et les personnes handicapées avec les nouvelles technologies**, afin de réduire l'exclusion numérique et de promouvoir l'autonomie. Les mesures de soutien prévues comprennent une formation à la culture numérique, un soutien psychologique et des conseils pour lutter contre la technophobie et renforcer la participation sociale.

La mise en œuvre devrait se faire par l'intermédiaire de **120 centres d'autonomisation numérique dans les municipalités pour les personnes âgées** et de 80 centres au sein d'organisations au service des personnes handicapées. Les participants sélectionnés suivront des cours en personne d'une durée de 70 heures pour les personnes âgées et de 80 heures pour les personnes handicapées. Une fois les cours terminés, le matériel pédagogique sera mis à disposition en ligne sous forme de ressources d'apprentissage en ligne, garantissant ainsi un accès plus large au public.

Une transition numérique conçue pour une main-d'œuvre vieillissante

Des outils numériques conçus pour améliorer les risques en matière de santé et de sécurité au travail au travail

Avec le vieillissement de la population et de la main-d'œuvre, la transition numérique offre des avantages significatifs pour améliorer le vieillissement au travail et pour les

travailleurs âgés. Comme nous l'avons vu précédemment, l'**automatisation des tâches** peut alléger les contraintes physiques, améliorer le bien-être mental et favoriser l'inclusion, aidant ainsi les travailleurs âgés à rester actifs plus longtemps.

Outre l'automatisation des tâches, d'autres outils numériques conçus pour améliorer la santé et la sécurité au travail se développent rapidement et trouvent des applications dans de nombreux secteurs. Leur principal objectif est de **surveiller, d'alerter, d'assister et de former les travailleurs**, plutôt que de remplacer les fonctions humaines. Les équipements de protection individuelle intelligents et les dispositifs portables sont de parfaits exemples de cette évolution. Ces systèmes, équipés de capteurs et de logiciels, permettent de surveiller en temps réel l'exposition des employés à divers dangers[53] tels que les gaz, les toxines, le bruit, les températures extrêmes ou les vibrations des mains et des bras. Des montres ou des semelles intelligentes peuvent surveiller la posture, le rythme cardiaque, la pression artérielle, les chutes ou la perte de la position verticale, et envoyer des alertes sonores ou vibrantes pour prévenir les accidents[54] . Certaines technologies plus avancées intègrent des **avertissements de proximité** pour les véhicules, créent des zones d'exclusion, suivent les travailleurs isolés et évaluent les niveaux de mouvement et d'activité pour réduire les risques .[55]

D'autres dispositifs, tels que les drones ou les systèmes de surveillance fixes et mobiles, peuvent **surveiller les zones dangereuses** dans des environnements tels que la construction, limitant ainsi l'exposition directe des travailleurs aux dangers potentiels[56] . Ces technologies peuvent même être dotées d'une intelligence artificielle pour inspecter les sites de travail ou détecter les anomalies, ce qui améliore encore la prévention des accidents. Les logiciels de surveillance et les applications numériques complètent ces dispositifs en fournissant des données précises sur les conditions de travail, ce qui permet d'identifier et d'évaluer les risques pour la santé et la sécurité au

[53] Numérisation et bien-être des travailleurs : L'impact des technologies numériques sur les risques psychosociaux liés au travail - OSHA
[54] Des systèmes numériques intelligents pour améliorer la sécurité et la santé au travail
[55] Prévenir le syndrome des vibrations main-bras (HAVS) : des systèmes numériques intelligents pour améliorer la sécurité et la santé des travailleurs | Lieux de travail sains - Un travail sûr et sain à l'ère du numérique 2023-2025
[56] Des systèmes numériques intelligents pour améliorer la sécurité et la santé au travail

travail ( ). Certaines applications encouragent également les travailleurs à adopter un comportement plus sûr et plus sain, tout en facilitant les interventions d'urgence.

Enfin, la **réalité virtuelle et la réalité augmentée** jouent un rôle crucial dans la formation à la sécurité et à la sûreté au travail. Elles offrent aux employés la possibilité de s'exercer dans des environnements sûrs et simulés, ce qui favorise l'apprentissage de procédures sûres et la préparation aux situations critiques.

Ces outils numériques présentent des avantages directs pour le vieillissement en bonne santé de la main-d'œuvre en réduisant la fatigue physique, les accidents et l'exposition prolongée à des conditions dangereuses, ce qui contribue à préserver la santé et l'indépendance des travailleurs à long terme. Pour les travailleurs âgés qui souhaitent continuer à travailler, ces technologies offrent un **soutien supplémentaire**, leur permettant de rester actifs et productifs plus longtemps, tout en minimisant les risques liés à l'âge et en promouvant une expérience de travail sûre, adaptée et inclusive. Ces mesures sont susceptibles de créer des environnements de travail plus sûrs, plus préventifs et plus durables, tout en mettant la technologie au service de la santé, de la sécurité et du bien-être de tous les travailleurs. Toutefois, des efforts ciblés sont essentiels pour intégrer ces innovations dans des **pratiques de travail** respectueuses **de l'âge et de la vie privée des** travailleurs et pour placer ces derniers au centre du processus décisionnel.

PRATIQUES INSPIRANTES DE LA **CAMPAGNE EU-OSHA 2023-2025**

Amarsul : Améliorer la sécurité des travailleurs grâce à la surveillance numérique

Amarsul, une entreprise portugaise de gestion des déchets urbains, a introduit un **système de surveillance numérique pour améliorer la sécurité dans les environnements à haut risque**. Cette initiative associe des dispositifs portables et des contrôles automatisés des bandes transporteuses afin de prévenir les accidents et d'apporter des réponses rapides en cas d'urgence. Conçu pour les conditions dans lesquelles les employés travaillent souvent seuls ou dans des

installations bruyantes, ce système **garantit une détection rapide des incidents et une intervention immédiate**.

Le système a permis de réduire la gravité des accidents, d'améliorer la communication entre les équipes et le personnel de sécurité, et de **réduire les congés de maladie de 230 jours**. Les travailleurs bénéficient d'une connexion numérique constante avec les équipes d'assistance, ce qui renforce leur confiance et leur bien-être mental. La **participation active des employés aux essais, à la formation et au retour d'information** a rendu le système efficace et largement accepté. Sa **rentabilité et son adaptabilité** signifient qu'il peut être appliqué à d'autres secteurs où le travail isolé ou dangereux est courant, soulignant ainsi le rôle de la technologie dans la protection des travailleurs.

Cette pratique a été soulignée par l'**Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) dans le cadre de sa campagne 2023-2025 pour des lieux de travail sains à l'échelle européenne (HWC**), dont AGE Platform Europe est partenaire. D'autres études de cas intéressantes sont disponibles dans l'**annexe de** ce **baromètre**.

Soutenir l'apprentissage tout au long de la vie avec des outils numériques

La transition numérique ne peut être bénéfique pour les travailleurs que s'ils sont formés à l'utilisation des outils numériques et acquièrent des compétences numériques. Cela est particulièrement vrai pour les travailleurs âgés, qui ont souvent un accès limité à la formation en raison de la discrimination persistante liée à l'âge, et encore plus lorsqu'il s'agit de formation numérique. Mais c'est également vrai pour les plus jeunes, qui seront confrontés à des changements technologiques et numériques tout au long de leur carrière et qui auront donc besoin d'une formation continue et tout au long de leur vie. La recherche montre que si 61 % des travailleurs estiment avoir besoin de nouvelles compétences pour s'adapter uniquement à l'IA, seuls 15 % d'entre eux reçoivent actuellement une formation appropriée[57] . Il est donc urgent de mettre

[57] #EurofoundLive : Comment l'IA change-t-elle le monde du travail en Europe ?

en place des **programmes d'apprentissage accessibles et adaptés aux besoins des travailleurs**.

Les outils numériques d'évaluation des compétences jouent un rôle clé dans la transformation des pratiques de formation professionnelle. Ils permettent d'identifier avec précision les lacunes dans les compétences des employés, qu'il s'agisse de compétences techniques, numériques ou non techniques. Grâce à des diagnostics personnalisés, ces outils orientent les travailleurs vers des parcours de formation adaptés à leurs besoins réels et à l'évolution de leur métier. Ce type de solution est particulièrement bénéfique pour les travailleurs plus âgés, qui sont souvent moins familiarisés avec la technologie, ont un accès limité à la formation continue ou sont confrontés à des stéréotypes liés à l'âge. En identifiant les compétences numériques manquantes et en proposant des formations ciblées, ces outils contribuent à renforcer leur employabilité, à faciliter leur adaptation aux environnements numériques et à prolonger leur participation active au marché du travail.

De même, l'**analyse de l'apprentissage** complète cette approche en fournissant aux responsables des ressources humaines et aux formateurs des données précises sur les comportements d'apprentissage, les progrès réalisés et les difficultés rencontrées. En analysant ces informations, il devient possible d'ajuster le contenu, de personnaliser les parcours d'apprentissage et d'anticiper les besoins de formation. Il est ainsi possible d'identifier rapidement des lacunes spécifiques, notamment en matière de compétences numériques, et de proposer des solutions ciblées.

Enfin, les **assistants virtuels et les chatbots éducatifs** pourraient compléter une formation adéquate, en offrant un soutien personnalisé accessible à tout moment et directement intégré dans les environnements de travail ou de formation. Ils permettent aux employés de poser des questions, de recevoir des explications instantanées et d'être orientés vers des ressources adaptées à leur niveau et à leurs objectifs. Pour les travailleurs âgés, ces outils sont une aide précieuse : ils réduisent les barrières à l'utilisation des technologies, favorisent l'autonomie dans l'apprentissage et leur permettent de progresser à leur rythme, sans pression.

Pour autant que ces outils soient **utilisés efficacement par les employeurs**, ils profitent à la fois à l'entreprise et aux travailleurs de tous âges en permettant une gestion proactive des talents, une meilleure adaptation aux changements

technologiques et une amélioration globale des performances. En intégrant ces mesures dans leurs politiques de ressources humaines, les entreprises peuvent non seulement améliorer leurs performances globales, mais aussi favoriser une culture de l'apprentissage inclusive où chaque employé, quel que soit son âge ou son niveau de compétences, peut évoluer et apprendre tout au long de sa carrière. Des stratégies ciblées pour l'amélioration et le renouvellement des compétences sont essentielles.

PRATIQUES INSPIRANTES DE LA **ROUMANIE**

Informations recueillies en collaboration avec le membre d'AGE Federaţia Naţională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

Stratégie nationale pour la formation continue des adultes (2024-2030) : Soutenir l'apprentissage tout au long de la vie pour les transitions numérique et verte.

Cette stratégie vise à **promouvoir une culture de l'apprentissage tout au long de la vie accessible à tous, indépendamment de l'âge, de la culture ou de l'origine**. Elle fournit un cadre national pour soutenir les adultes dans leur développement personnel et social, tout en assurant leur intégration durable sur le marché du travail. L'accent est mis sur l'**acquisition de compétences essentielles et transversales, y compris les compétences numériques et écologiques**, qui sont vitales à une époque caractérisée par des changements technologiques rapides et une évolution mondiale vers des pratiques plus écologiques.

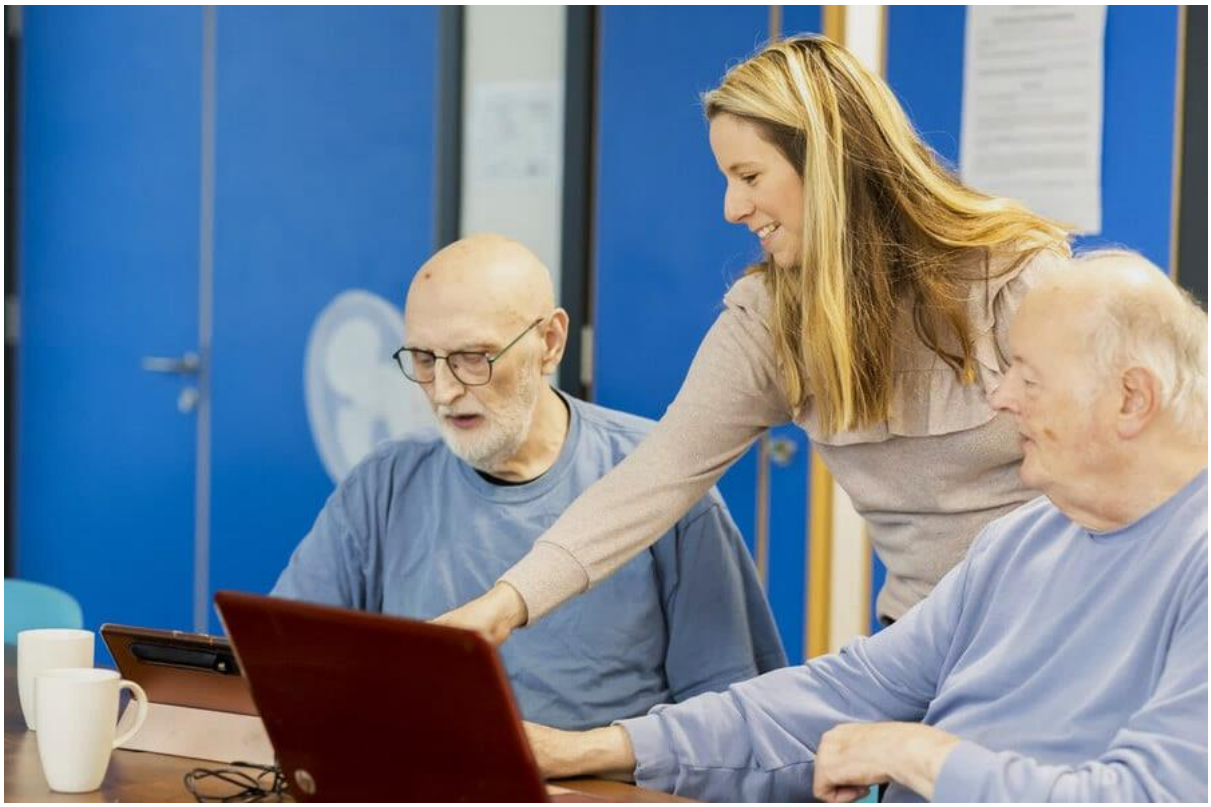
La mise en œuvre devrait apporter plusieurs améliorations : renforcement du cadre réglementaire national, amélioration de la collecte de données sur l'éducation des adultes et élargissement de l'accès aux possibilités d'apprentissage grâce à un **plus grand nombre de centres communautaires**

d'apprentissage tout au long de la vie et à une meilleure promotion des programmes existants. La stratégie met également l'accent sur l'amélioration de l'évaluation des compétences et la reconnaissance de l'apprentissage antérieur, tant formel qu'informel, en augmentant le nombre de **centres d'évaluation spécialisés**.

La numérisation comme catalyseur de la collaboration intergénérationnelle

La transition numérique redéfinit également la manière dont les générations interagissent et apprennent les unes des autres. À une époque où l'IA et les technologies intelligentes deviennent centrales dans les opérations sur le lieu de travail, il est essentiel de favoriser la collaboration intergénérationnelle pour constituer des équipes résilientes, inclusives et innovantes.

Les programmes de mentorat restent une pierre angulaire de l'échange de connaissances entre les employés plus jeunes et plus âgés. Ces initiatives permettent aux professionnels expérimentés de transmettre leurs connaissances institutionnelles, tandis que les jeunes travailleurs partagent leur expertise numérique et leurs nouvelles perspectives. La numérisation renforce cette dynamique en créant de nouveaux rôles et flux de travail qui encouragent la collaboration entre les groupes d'âge. Par exemple, dans le secteur des soins de santé et dans d'autres secteurs, les professionnels plus âgés peuvent apporter leur expertise au développement et à la mise en œuvre de solutions d'IA de première ligne, en travaillant aux côtés de collègues plus jeunes et de spécialistes de la technologie.



Centre pour mieux vieillir

Les outils numériques **améliorent** également **la communication**, qui est essentielle pour un travail d'équipe efficace. En **masquant les préjugés liés à l'âge**, les chatbots et autres interfaces numériques permettent de former des équipes intergénérationnelles complémentaires et de permettre aux travailleurs plus âgés de participer à la prise de décision. Ces outils favorisent des interactions plus équitables et contribuent à démanteler les stéréotypes qui peuvent entraver la coopération.

Enfin, en investissant dans des stratégies numériques inclusives et en promouvant l'**apprentissage intergénérationnel**, les organisations peuvent s'assurer que la transition numérique renforce leur main-d'œuvre. Lorsque les employés plus âgés et plus jeunes travaillent ensemble, soutenus par la technologie et guidés par le respect mutuel, ils créent des environnements où l'innovation prospère et où chacun a un rôle à jouer pour façonner l'avenir du travail.

Recommandations

Combattre l'âgisme et les préjugés dans l'IA

- **Promouvoir une conception de l'IA centrée sur l'humain** qui évite les préjugés liés à l'âge et prévient la discrimination fondée sur l'âge
- **Garantir le droit à la transparence algorithmique** afin que les systèmes d'IA soient compréhensibles, responsables et inclusifs pour tous.
- **Inclure les travailleurs âgés** et les organisations qui les représentent dans le développement et le déploiement des systèmes d'IA.
- **Renforcer les cadres juridiques et réglementaires** pour lutter contre les préjugés liés à l'âge dans l'IA, en garantissant la transparence, l'équité et l'inclusion.
- **garantir la transparence et la supervision humaine** des outils d'IA utilisés pour le recrutement, l'évaluation des performances et l'attribution des tâches

Promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et l'amélioration des compétences numériques

- Tirer parti de l'initiative **"Union des compétences" de la Commission européenne** pour créer des parcours de formation numérique adaptés et accessibles aux travailleurs âgés.
- Mettre en œuvre les **recommandations du Conseil sur les parcours de qualification** et les **comptes individuels de formation** dans les États membres, en adoptant une approche centrée sur la personne avec un accès à des congés de formation rémunérés, en supprimant les limites d'âge pour la formation et en alignant les possibilités d'apprentissage sur la transition numérique.
- **Développer des programmes de formation numérique inclusifs** ciblant les travailleurs âgés
- **Promouvoir des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie** qui incluent les compétences numériques afin d'assurer un développement continu des compétences.

Soutenir les lieux de travail inclusifs

- **Favoriser sur le lieu de travail des cultures d'**empathie, de respect de la vie privée et d'ouverture au retour d'information, où les stéréotypes liés à l'âge sont combattus.
- **Garantir l'égalité d'accès** aux outils numériques sur le lieu de travail

- **Garantir la consultation et l'implication des travailleurs** dès la phase de conception des technologies numériques
- **Promouvoir le principe du "contrôle humain"**, en veillant à ce que les humains aient toujours la responsabilité finale des décisions, en particulier dans des domaines critiques tels que les soins de santé.
- **garantir la protection sociale et des conditions de travail équitables** dans tous les secteurs, y compris dans les professions les plus vulnérables telles que le travail sur plateforme
- **Utiliser des enquêtes auprès du personnel et des** indicateurs d'**inclusion numérique** pour suivre les progrès.

Améliorer les conditions de travail grâce à la technologie

- **Concevoir et mettre en œuvre des outils technologiques visant à garantir des carrières durables** en améliorant les conditions de travail, en garantissant la santé et la sécurité des travailleurs, en soutenant le vieillissement sur le lieu de travail et en offrant aux travailleurs âgés davantage de possibilités d'évolution de carrière.
- **Reconnaître et intégrer l'expertise des travailleurs âgés** dans la supervision des systèmes numériques
- **Aborder les risques pour la santé mentale** liés à la numérisation et fournir des ressources en matière de santé mentale.
- **Encourager les formules de travail flexibles pour les travailleurs âgés et les aidants**, en accordant une attention particulière aux femmes et à l'égalité des sexes dans le cadre de la révision de la directive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ([58]).

Renforcer les cadres juridiques et politiques

- **Faire respecter la transparence dans la gestion algorithmique** (par exemple, la directive 2019/1152 de l'UE).
- Étendre les protections prévues par la **directive sur les plateformes de travail** et la **loi sur l'IA** afin d'inclure la conception tenant compte de l'âge.

[58] AGE Policy Paper - Work-Life Integration (en anglais)

- **Établir un cadre juridique européen complet pour le travail à distance** qui préserve l'autonomie des travailleurs en fixant des limites claires à la disponibilité numérique et qui garantit un traitement équitable grâce à une législation contraignante sur le remboursement des coûts du télétravail, y compris des mesures de soutien financier alignées sur les directives européennes existantes.

Combler les lacunes régionales et sectorielles

- **Investir dans l'infrastructure numérique** dans les zones rurales et élaborer des politiques régionales adaptées pour combler les lacunes locales en matière de numérisation.
- **Soutenir les PME** par des subventions et des formations

Favoriser la collaboration intergénérationnelle

- **Favoriser la collaboration intergénérationnelle** sur les lieux de travail numériques, par exemple par le partage d'expériences
- **Promouvoir des programmes de tutorat** sur la numérisation entre les travailleurs plus âgés et les plus jeunes.
- **Encourager les stratégies d'apprentissage intergénérationnel** sur les lieux de travail numériques.

Chapitre II - La transition verte

Impact de la transition écologique sur le marché du travail

La transition verte, moteur de la création d'emplois en Europe

Portée par des politiques ambitieuses et sociales, la transition vers une économie circulaire et sobre en carbone représente une opportunité majeure pour le marché du travail en agissant **comme un levier de croissance économique et de création d'emplois**. Les projections indiquent une augmentation nette de l'emploi de 0,2 à 0,3 % d'ici à 2030, ce qui représente environ 700 000 emplois supplémentaires dans le scénario le plus positif pour l'économie circulaire . [59]

Parmi les secteurs les plus prometteurs, le **recyclage**, la **réparation** et la **gestion des déchets** devraient connaître une croissance rapide. Le secteur des déchets pourrait à lui seul générer jusqu'à 660 000 emplois nets, grâce à l'essor des pratiques de réutilisation et de récupération des matériaux[60] **. Le secteur de la construction** bénéficiera également de cette transition, notamment grâce aux investissements dans la rénovation énergétique des bâtiments et à l'amélioration des performances environnementales.

De nombreux emplois sont et seront créés par la transition verte. Il est crucial d'assurer la **qualité de ces emplois dès le départ**. Trop souvent, les emplois créés par la transition verte sont exposés à des risques physiques élevés ou à des conditions de travail précaires. Pour que cette transition soit réellement inclusive et durable, elle doit s'accompagner de politiques ambitieuses en matière de formation, de reconversion et d'amélioration des conditions de travail. Cela signifie qu'il faut veiller à ce que les nouveaux emplois soient **accessibles à tous les groupes de travailleurs**, y compris les travailleurs âgés.

[59] Commission européenne - Impacts des politiques d'économie circulaire sur le marché du travail
[60] Commission européenne - Impacts des politiques d'économie circulaire sur le marché du travail

Avec un **soutien** approprié, la création d'emplois peut également encourager les **travailleurs âgés** à rester ou à revenir sur le marché du travail, en particulier ceux qui sont au chômage depuis longtemps. Lorsque les travailleurs âgés perdent leur emploi, ils sont **beaucoup plus susceptibles de rester au chômage pendant une longue période**[61] . Les nouveaux emplois générés par l'économie circulaire, en particulier dans les secteurs du recyclage, de la réparation et de la rénovation énergétique, peuvent offrir de réelles opportunités à ces groupes, à condition que des **politiques de recyclage ciblées**, des incitations à l'embauche et des environnements de travail inclusifs soient mis en place.



Paul Grogan / Centre for Ageing Better

PRATIQUES INSPIRANTES DE **FRANCE**

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

[61] Personnes en chômage de longue durée (12 mois ou plus) par nationalité

Le projet Shift : Former les travailleurs à la transition verte

Le Shift Project **est un groupe de réflexion qui se consacre à la promotion d'une économie à faible émission de carbone et post-carburant fossile** par le biais de la recherche, de la défense des intérêts et de recommandations politiques. Alors que la restructuration du tissu économique s'accompagne d'une forte demande de main-d'œuvre dans certains secteurs et d'une contraction dans d'autres domaines d'activité, il souligne que **"sans formation continue, il ne peut y avoir de transition écologique"**.

La formation continue peut répondre plus rapidement que la formation initiale à des besoins urgents de compétences. Elle soutient la **reconversion des travailleurs à la recherche de parcours professionnels plus en phase avec leurs valeurs** ou ceux qui risquent de perdre leur emploi. Les professions liées à la transition offrent également des **possibilités d'intégrer des personnes éloignées du marché du travail, telles que les travailleurs âgés**. Au-delà des avantages individuels, la **formation peut favoriser un changement culturel au sein des entreprises et des institutions publiques**, générant un élan collectif qui facilite la mise en œuvre des stratégies de transition.

Pour le groupe de réflexion, une formation efficace doit **privilégier les formats collectifs**, les méthodes pédagogiques actives et la préparation pratique des participants à l'action. Des experts doivent être impliqués dans le processus de conception afin de garantir un contenu de haute qualité. La formation permet aux participants de mieux comprendre leur environnement et de disposer d'**outils concrets pour devenir des contributeurs actifs**. À cet effet, The Shift Project a élaboré des **"fiches d'action" ciblées** pour les organismes de formation, les opérateurs de compétences, les autorités locales et les entreprises.

Impacts sociaux, régionaux et sectoriels

Bien que la transition verte génère une croissance de l'emploi dans toute l'Europe, elle entraînera également des **changements profonds** dans certains secteurs et régions.

Elle pourrait en effet entraîner la **perte ou la transformation d'emplois existants**, avec des conséquences sociales importantes.

Parmi les secteurs les plus menacés figurent l'**industrie manufacturière**, en particulier la fabrication de produits métalliques, chimiques et minéraux non métalliques, et l'**industrie automobile**[62] . Ces secteurs pourraient subir des pertes d'emplois en raison de l'augmentation des coûts de production ou de changements dans les politiques de transport. Les industries extractives et les industries **à forte intensité de carbone**, telles que la production de combustibles fossiles, sont également en déclin[63] . De même, la fabrication de nouveaux produits pourrait être affectée par l'essor de la réutilisation et de la circularité, ce qui réduirait la demande de biens durables.

Ces changements ne sont pas uniformément répartis en Europe. **Les régions fortement dépendantes des combustibles fossiles**, comme certaines parties de la Pologne et de la Roumanie, sont particulièrement vulnérables[64] . La fermeture des mines de charbon, par exemple, entraîne des pertes d'emploi massives dans des communautés déjà fragiles, où les taux de chômage sont élevés et les possibilités de reconversion ou de mobilité limitées. À l'inverse, des pays comme l'Espagne, l'Italie, la France, l'Allemagne et le Danemark, qui fournissent des équipements et des services pour la transition énergétique, devraient bénéficier de cette dynamique.

Sur le plan social, si la transition verte peut créer des emplois dans certains secteurs, dans d'autres elle peut conduire à des pertes d'emplois significatives, affectant principalement les postes bien rémunérés dans les industries minières et extractives. En fin de compte, ces changements peuvent exposer les travailleurs à des salaires plus bas dans les secteurs en déclin. Le recyclage des mineurs, par exemple, qui gagnent des salaires élevés, peut réduire leur volonté d'accepter de nouveaux emplois[65] **. Les travailleurs plus âgés** sont également moins susceptibles d'accéder aux nouveaux emplois verts et plus susceptibles de rester dans des emplois à forte intensité de carbone ou de quitter le marché du travail.

---

[62] Eurofound - Fit for 55 climate package : Impact on EU employment by 2030 (en anglais)
[63] Commission européenne - Impacts des politiques d'économie circulaire sur le marché du travail
[64] Eurofound - Fit for 55 climate package : Impact on EU employment by 2030 (en anglais)
[65] Banque mondiale - Étude de cas - Options pour soutenir les travailleurs dans le cadre d'une transition vers l'abandon du charbon dans l'est de la Wielkopolska

Enfin, les **changements rapides et importants** associés à la transition peuvent affecter le **bien-être et la santé mentale** des travailleurs, en particulier ceux qui sont confrontés à l'insécurité de l'emploi ou à une reconversion forcée. Pour que cette transition soit "juste", elle doit s'accompagner de **plans d'accompagnement territoriaux**, de **politiques de reconversion inclusives** et d'un **dialogue social renforcé**.

PRATIQUE INSPIRANTE DE **LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE**

Informations recueillies en collaboration avec Profesni Krizovatky, membre d'AGE

Programme opérationnel Transition juste (OPJT) : Permettre une transformation verte dans les régions dépendantes du charbon

L'OPJT est une initiative stratégique qui soutient la transition du pays vers une économie climatiquement neutre, en **se concentrant sur les régions fortement dépendantes du charbon et des industries à forte intensité énergétique**. Dans le cadre du mécanisme de transition juste de l'UE, il vise à réduire les impacts socio-économiques de la transition verte sur les zones vulnérables : **Karlovy Vary, Ústí nad Labem et les régions de Moravie-Silésie**. Le programme aide tous les travailleurs à quitter les secteurs liés au charbon, à revitaliser les économies locales grâce à l'énergie propre, à l'innovation et aux infrastructures, et à s'attaquer à l'héritage environnemental de l'exploitation du charbon. Il est particulièrement précieux pour les travailleurs plus âgés, car il leur offre la possibilité de se recycler et de rester actifs sur le marché du travail malgré les changements structurels.

Pour la période 2021-2027, l'OPJT est doté d'environ **1,6 milliard d'euros**. Il soutient des initiatives telles que la **reconversion et le perfectionnement des**

travailleurs, l'aide aux PME, la promotion de la recherche, l'avancement de la numérisation et des projets d'énergie propre, la remise en état d'anciens sites miniers et l'encouragement de l'économie circulaire. En **combinant des projets stratégiques à grande échelle et des initiatives plus modestes**, le programme favorise la diversification économique, la cohésion sociale et la croissance durable dans les régions touchées, les dépenses éligibles s'étendant jusqu'en 2029.

Croisement du vieillissement démographique et de la transition écologique

Valoriser l'expérience dans les emplois verts

La transition verte transforme progressivement le paysage professionnel, en mettant en avant les emplois liés à l'efficacité énergétique, à la gestion de projets durables et à l'agriculture durable. Bien qu'innovants, ces emplois reposent souvent sur des compétences transversales et une expertise acquises au fil du temps, atouts de nombreux **travailleurs expérimentés**.

Les travailleurs plus âgés jouent un rôle clé dans cette dynamique, en agissant comme des **mentors et des agents de transfert de connaissances**. Par exemple, dans le secteur de l'agriculture biologique, les agriculteurs expérimentés transmettent aux jeunes agriculteurs leurs connaissances en matière de rotation des cultures, d'engrais naturels et de techniques de compostage. De même, dans le secteur de la construction, les travailleurs plus âgés forment les nouvelles générations à la rénovation énergétique des bâtiments anciens, en combinant le savoir-faire traditionnel et les normes environnementales modernes. L'entretien, la réparation et la remise à neuf sont des secteurs clés qui nécessitent une connaissance approfondie des matériaux et des produits anciens et nouveaux. Dans l'industrie automobile, des techniciens expérimentés peuvent réparer ou remettre en état des pièces de véhicules anciens, tout en y intégrant des composants plus récents et plus respectueux de l'environnement. Leur connaissance des systèmes mécaniques traditionnels est essentielle pour prolonger la durée de vie des équipements et réduire les déchets.

Dans l'économie circulaire, les emplois requièrent peu de nouvelles compétences, mais plutôt des **compétences transversales** telles que la résolution de problèmes,

la communication et l'adaptabilité. Par exemple, un ancien chef de chantier peut devenir consultant en rénovation énergétique, en s'appuyant sur ses compétences en gestion d'équipe, en planification et en coordination, tout en se formant aux nouvelles normes environnementales.

La valorisation de l'expérience dans les emplois verts est un véritable levier stratégique pour une transition écologique réussie. En intégrant pleinement les travailleurs plus âgés et plus expérimentés, les entreprises et les territoires peuvent **s'appuyer sur une expertise solide** tout en favorisant une **approche intergénérationnelle et inclusive** du développement durable.



© romul014 / Adobe Stock

Défis sectoriels

Le secteur de la maintenance

Au cœur de la transition vers une économie circulaire, le secteur de la réparation, de l'installation et de la maintenance s'impose comme un domaine stratégique, tant pour la durabilité des produits que pour l'emploi local. Ces compétences, qui comprennent la remise à neuf et la refabrication, prolongent la durée de vie des

équipements, réduisent la consommation de ressources et limitent les déchets. Elles incarnent pleinement les principes des **3R** : Réduire, Réutiliser, Recycler .[66]

D'ici 2030, le secteur de la réparation et de l'installation de machines pourrait créer jusqu'**à 64 000 emplois** dans l'UE[67] . Plus largement, **75 % des emplois en Europe** sont concentrés dans le secteur de la maintenance[68] . Ces chiffres reflètent une forte dynamique, où l'expérience professionnelle devient un atout stratégique.

Les professionnels plus âgés qui possèdent une expertise technique, une connaissance approfondie des matériaux et des produits anciens, ainsi qu'une culture industrielle précieuse, peuvent soutenir l'évolution vers des pratiques plus durables.

Dans la remise à neuf d'équipements électroniques, par exemple, des techniciens expérimentés peuvent diagnostiquer, réparer et remettre en état des appareils complexes, en s'appuyant sur des compétences acquises au fil des ans. Leur connaissance des schémas électroniques, des circuits imprimés et des matériaux spécifiques est essentielle pour garantir la qualité et la sécurité de leur travail.

Les métiers de la maintenance ne se limitent pas à des tâches techniques. Ils requièrent également des **compétences transversales** telles que la coordination interprofessionnelle, la gestion des relations avec les clients, la résolution de problèmes et l'adaptation aux politiques de l'entreprise. Ces compétences, souvent développées au cours d'une carrière, sont particulièrement répandues chez les travailleurs âgés, qui peuvent ainsi jouer un rôle clé dans le renforcement des compétences des équipes et le transfert des connaissances.

Une voie vers de meilleures conditions de travail

La transition verte offre des possibilités d'améliorer la **qualité des emplois et les conditions de travail**. Ces nouveaux emplois verts ont des avantages

[66] Policy Research Center - Impact sur l'emploi de la transition vers une économie circulaire
[67] Commission européenne - Impacts des politiques d'économie circulaire sur le marché du travail
[68] Policy Research Center - Impact sur l'emploi de la transition vers une économie circulaire

environnementaux, mais aussi des impacts sociaux et professionnels qui sont essentiels pour une **transition juste et inclusive**.

Les emplois verts contribuent souvent à **rendre les lieux de travail plus propres et plus sûrs**. En se concentrant sur des activités qui réduisent la pollution et restaurent les écosystèmes, ils contribuent à améliorer la qualité de l'air et à réduire l'exposition aux substances nocives. Par exemple, les emplois dans le domaine des énergies renouvelables, de l'agriculture durable et de la construction écologique sont généralement moins associés à des matériaux toxiques. La conception de lieux de travail respectueux de l'environnement peut être **bénéfique pour la santé et le bien-être des travailleurs à long terme**. Par exemple, l'introduction de systèmes de ventilation naturelle ou de bâtiments à haut rendement énergétique peut améliorer la qualité de l'air à l'intérieur des locaux et le confort thermique.

De nombreuses professions vertes émergentes impliquent des **exigences physiques moindres** et une **exposition réduite à des conditions dangereuses**. Des innovations telles que la **construction modulaire**, une méthode de construction novatrice qui consiste à fabriquer des éléments de construction dans une usine puis à les assembler sur le site final, permettent de réaliser une grande partie du travail à l'avance, dans un environnement contrôlé, ce qui rend le travail moins exigeant physiquement et accessible à un plus grand nombre de travailleurs.

Ces améliorations sont particulièrement précieuses pour les **travailleurs âgés**. Comme la résistance physique peut diminuer avec l'âge, des emplois verts moins exigeants physiquement et plus favorables peuvent aider à **prolonger la vie professionnelle en bonne santé**, contribuant ainsi au vieillissement actif et à l'inclusion sociale.

Le développement des emplois verts permet d'**intégrer les normes de sécurité et de santé dès le départ**, plutôt que de les mettre en œuvre à un stade ultérieur. Les emplois verts ont donc le potentiel d'offrir un **meilleur équilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles**. Tous ces facteurs contribuent à une **plus grande satisfaction au travail** et à une **diminution du risque d'épuisement professionnel**.

Les emplois verts représentent une réelle opportunité d'améliorer les conditions de travail **dans tous les secteurs.** En favorisant des environnements plus sains, des

tâches plus sûres et une meilleure conception des emplois, la transition verte peut soutenir un marché du travail durable. Pour exploiter pleinement ce potentiel, les politiques doivent veiller à ce que **la qualité de l'emploi** soit un pilier central de l'économie verte, au bénéfice des travailleurs de tous âges.



Centre for Ageing Better

PRATIQUES INSPIRANTES DE L'**IRLANDE**

Informations recueillies en collaboration avec le membre d'AGE

Active Retirement ***Ireland***

Green Skills 2030 : créer une main-d'œuvre durable dans le secteur de la construction

La stratégie Green Skills 2030 est le premier **cadre national** irlandais **visant à intégrer le développement durable dans le secteur de l'éducation et de la formation complémentaires (FET)**. Elle se concentre sur l'intégration des compétences vertes dans les programmes d'apprentissage et de formation, sur la promotion de la culture climatique et sur l'alignement de l'éducation sur les

nouveaux marchés de l'emploi verts. Cette initiative peut s'avérer précieuse pour les travailleurs plus âgés, en leur permettant de se recycler dans la construction écologique et le développement durable, tout en aidant les entreprises à conserver leur expertise.

Dans le secteur de la construction, la stratégie vise les bâtiments économes en énergie, les méthodes de construction modernes et la rénovation. **Les cours sur les bâtiments à consommation d'énergie quasi nulle (NZEB)** développent les compétences nécessaires à une construction efficace, les **formations sur les méthodes modernes de construction (MMC**) couvrent la modélisation des données du bâtiment (BIM), AutoCAD et les techniques hors site, et les **formations sur la rénovation** permettent aux travailleurs de moderniser les bâtiments existants et de réduire les émissions de carbone. La formation **met l'accent sur la santé et la sécurité**, la sensibilisation au climat et l'expérience pratique. Elle est dispensée par les **conseils d'éducation et de formation (ETB)** et **le service national irlandais d'apprentissage en ligne (eCollege**), avec une promotion ciblée sur les travailleurs du secteur de la construction.

Défis spécifiques au secteur

Le secteur de la construction

La transition verte et le vieillissement de la main-d'œuvre sont deux dynamiques majeures qui transforment profondément le secteur de la construction dans l'Union européenne. Ce secteur représente environ **6 % du PIB européen** et emploie plus de **13,5 millions de personnes .**[69]

La transition verte, portée par des initiatives telles que le Green Deal européen[70] , place les bâtiments au cœur de la stratégie climatique de l'UE, avec l'objectif de les rendre plus durables, plus économes en énergie et plus résilients.

Cette transformation ouvre d'importantes perspectives économiques. D'une part, des **emplois pourraient être créés** grâce à des investissements dans la rénovation énergétique, la construction de bâtiments durables et l'installation de

[69] L'écologisation du secteur de la construction de l'UE | CEDEFOP
[70] Le Green Deal européen - Commission européenne

technologies vertes telles que les panneaux solaires. Ces activités sont à forte intensité de main-d'œuvre et nécessiteraient une **augmentation** globale **de 3,8 % de l'emploi**[71] dans le secteur si le Green Deal est pleinement mis en œuvre.

D'autre part**, certains emplois traditionnels pourraient disparaître** ou être transformés. Par exemple, l'introduction de techniques plus productives telles que la construction modulaire permet une construction plus rapide avec moins de personnel, ce qui pourrait entraîner une **réduction de l'emploi d'environ 1 %**[72] . De même, l'économie circulaire, qui vise à réduire les déchets et à réutiliser les matériaux, peut rationaliser certains processus et donc réduire légèrement les besoins en main-d'œuvre dans certaines fonctions.

Cela **souligne l'importance cruciale de la formation et du recyclage** pour que les travailleurs puissent bénéficier de nouvelles opportunités plutôt que d'être exclus par les évolutions technologiques et écologiques. La transformation des professions nécessite un effort massif en termes d'amélioration des compétences et de recyclage, soutenu par des programmes européens tels que **BUILD UP Skills**, qui visent à préparer les professionnels aux exigences de la construction durable.
Cette transformation se heurte à une autre réalité : le vieillissement de la main-d'œuvre. Le secteur est confronté à une vague de départs à la retraite qui menace sa capacité à répondre à la demande croissante. Pour s'adapter aux nouvelles exigences du secteur, mais aussi aux conditions de travail qui sont et continueront d'être affectées par le changement climatique, le secteur doit **investir à la fois dans la formation et dans les conditions de travail**.

L'**apprentissage tout au long de la vie et la formation professionnelle des travailleurs âgés**, ainsi que l'amélioration des conditions de travail et de la flexibilité, seront essentiels pour garantir la qualité de l'emploi des travailleurs âgés et les maintenir au travail, afin de réussir une transformation qui concilie la durabilité environnementale et la justice sociale.

[71] L'écologisation du secteur de la construction de l'UE | CEDEFOP
[72] L'écologisation du secteur de la construction de l'UE | CEDEFOP

Par l'inclusion sociale et les équipes intergénérationnelles

La transition verte n'est pas seulement un impératif environnemental, mais aussi une opportunité sociale. Alors que l'Europe se dirige vers la neutralité climatique, le développement des emplois verts offre une occasion unique de **promouvoir l'inclusion sociale** et de **renforcer la coopération intergénérationnelle** sur le lieu de travail et dans les communautés.

Les emplois verts couvrent un large éventail de secteurs, avec des rôles qui requièrent et bénéficient d'un mélange de compétences techniques, de connaissances et d'approches collaboratives, ce qui les rend idéaux pour des **équipes diversifiées, inclusives et intergénérationnelles**. Les emplois structurés autour d'initiatives communautaires, telles que les jardins partagés, les repair cafés et les coopératives locales, encouragent naturellement la **participation intergénérationnelle**, permettant aux jeunes et aux moins jeunes de travailler côte à côte, d'échanger leurs connaissances, leurs compétences et leurs points de vue tout en contribuant à la réalisation des objectifs environnementaux.

Combinées aux compétences et à l'expérience des travailleurs plus âgés, les compétences des jeunes travailleurs, qui sont probablement plus familiers avec les nouvelles pratiques et technologies en raison de leur formation initiale plus récente, peuvent grandement bénéficier à l'entreprise. En effet, de telles équipes intergénérationnelles permettent d'**accroître la productivité et l'innovation**, ce qui est nécessaire pour la transition verte qui a lieu sur le marché du travail.

Pour les travailleurs plus âgés, les emplois verts peuvent offrir des **possibilités intéressantes de rester actifs**, tant sur le plan professionnel que social. De nombreuses fonctions dans l'économie verte sont moins exigeantes physiquement et plus collaboratives, ce qui les rend bien adaptées aux travailleurs qui cherchent à **mieux vieillir au travail**. Qu'il s'agisse d'encadrer des collègues plus jeunes, de participer à des projets locaux de développement durable ou d'accéder à de nouvelles fonctions grâce à l'apprentissage tout au long de la vie, les adultes plus âgés peuvent jouer un rôle essentiel dans la construction d'un avenir plus vert.

Reconnaître la valeur des équipes intergénérationnelles est un atout indéniable pour l'entreprise, mais aussi pour la **cohésion sociale** et la **résilience des communautés**, car cela permet de lutter contre les stéréotypes et l'exclusion liés à l'âge. La transition

verte est plus qu'un changement d'énergie ou de production. C'est l'occasion de **repenser notre façon de travailler ensemble**. En promouvant des emplois verts inclusifs et intergénérationnels, l'Europe peut s'assurer que la transition n'est pas seulement durable d'un point de vue environnemental, mais aussi **socialement juste**, offrant à chacun, y compris aux travailleurs âgés, la possibilité de s'épanouir et d'apporter sa contribution.

PRATIQUE INSPIRANTE **DU ROYAUME-UNI**____ *Informations recueillies en collaboration avec le Centre international de longévité du Royaume-Uni, membre d'AGE*

La task-force sur les emplois verts : Assurer la diversité de l'emploi dans le cadre de la transition verte

La Green Jobs Taskforce a été créée par le gouvernement britannique en 2020 pour fournir des conseils indépendants sur la **création d'emplois durables et de qualité** dans le cadre de la transition vers une économie nette zéro. Elle réunit des représentants du gouvernement, de l'industrie, des syndicats et du secteur des compétences pour coordonner la planification de la main-d'œuvre, le développement des compétences et la préparation de la chaîne d'approvisionnement dans les secteurs verts émergents, en **veillant à ce que la transition soit équitable, inclusive et durable pour tous**. Cela inclut le soutien et la formation des travailleurs âgés, en les aidant à adapter leurs compétences pour répondre à l'évolution des demandes du marché, tout en préservant leurs droits fondamentaux en tant que membres estimés et indépendants de la société.

Dans son rapport 2021, le groupe de travail a recommandé au gouvernement d'utiliser les **politiques et les financements "net zéro"** pour promouvoir de bons emplois verts, améliorer les compétences de la main-d'œuvre et développer des chaînes d'approvisionnement locales compétitives. Tous les candidats à un financement lié à la réduction à zéro doivent **faire preuve de**

bonnes pratiques en matière d'égalité et d'inclusion, et rendre compte de manière transparente de la diversité de la main-d'œuvre. Le rapport demande également que les industries à forte intensité de carbone qui reçoivent des fonds pour la décarbonisation **établissent des accords de transition juste en consultation avec les travailleurs ou les syndicats**, et que le gouvernement adopte un principe qui soutienne de manière cohérente les emplois verts, les compétences et les pratiques d'inclusion dans tous les investissements majeurs liés à l'objectif "zéro énergie".

Défis pour les travailleurs âgés dans un marché du travail plus vert

L'âgisme et les obstacles structurels

Les travailleurs âgés sont confrontés à une discrimination fondée sur l'âge et à un manque de reconnaissance qui les empêchent de participer pleinement à cette transformation. Les données montrent que les travailleurs âgés (55-64 ans) sont environ 25 % plus susceptibles de rester dans des emplois à forte intensité de carbone que les jeunes travailleurs (18-34 ans)[73] , en particulier dans les régions dépendantes des combustibles fossiles.

Le principal facteur contribuant aux difficultés rencontrées par les travailleurs âgés est l'**âgisme**. Dans le monde du travail, il se manifeste par une tendance persistante à considérer les personnes âgées comme moins capables d'acquérir de nouvelles compétences, moins productives ou moins adaptables au changement. Ces stéréotypes sapent non seulement la confiance des travailleurs âgés dans leur propre capacité à se reconvertir, mais influencent également les décisions des employeurs. **Les programmes de formation** sont rarement adaptés aux besoins spécifiques des personnes âgées et les **employeurs sont souvent réticents à investir dans leur développement**, estimant que ce n'est pas rentable à court terme. Cette dynamique devient particulièrement problématique dans le contexte de la transition verte, qui exige une adaptation rapide aux nouvelles technologies, pratiques et fonctions.

[73] Les travailleurs et la transition vers l'énergie verte : Les travailleurs et la transition vers l'énergie verte : 300 millions de transitions d'emploi

L'âgisme contribue à **renforcer les inégalités** en excluant une part importante de la main-d'œuvre des possibilités d'emplois verts.

Les travailleurs âgés ont donc moins de chances d'être employés dans les secteurs émergents de l'économie verte, non pas en raison d'un manque de potentiel, mais à cause de préjugés systémiques qui limitent leur accès.

Le risque déjà élevé **de chômage de longue durée chez les travailleurs âgés** est encore accru. L'âgisme limite non seulement leurs perspectives d'emploi actuelles, mais aussi leurs opportunités futures, en particulier dans les industries en cours de transformation. En outre, certaines mesures telles que la retraite anticipée, si elles ne sont pas bien conçues, peuvent pousser les travailleurs expérimentés à quitter prématurément le marché du travail. Ces obstacles cumulés renforcent les inégalités face à la transition verte et risquent d'exclure définitivement certains profils du marché de l'emploi vert.

La faible mobilité géographique est un autre obstacle important auquel sont confrontés les travailleurs âgés, en particulier dans les régions qui connaissent des transitions économiques et environnementales. Cette mobilité limitée est souvent due à des liens familiaux étroits, à des contraintes financières ou à des infrastructures de transport inadéquates, autant d'éléments qui limitent la capacité des personnes âgées à déménager ou à faire la navette vers des zones où des emplois verts sont en train d'émerger. En conséquence, les opportunités d'emploi restent concentrées géographiquement et inaccessibles à ceux qui ne peuvent pas facilement déménager ou voyager.

Le manque de soutien institutionnel approprié ne fait qu'exacerber ce problème. De nombreux travailleurs âgés ne bénéficient pas d'une orientation individualisée ou d'une assistance ciblée qui pourrait les aider à s'orienter dans les complexités de la reconversion et du changement de carrière. Les programmes génériques ne parviennent souvent pas à relever les défis spécifiques auxquels ce groupe démographique est confronté, tels qu'une faible culture numérique, des limitations liées à la santé ou l'impact psychologique du chômage de longue durée. En l'absence de **mécanismes de soutien adaptés**, tels que l'orientation professionnelle, les travailleurs âgés sont moins susceptibles de s'engager dans des initiatives de requalification.

Soutien limité à l'acquisition de nouvelles compétences

De nombreux emplois verts émergents requièrent des compétences techniques spécialisées, connues sous le nom de "**compétences vertes**", qui sont essentielles pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux pratiques durables dans des secteurs clés tels que les énergies renouvelables, la rénovation des bâtiments, la gestion des déchets et l'agriculture durable. La transformation des secteurs ne crée pas seulement de nouveaux emplois verts, mais modifie également le contenu des emplois existants. Près de **40 % des travailleurs de l'UE verront leurs tâches changer de manière significative**[74] . Les professions moyennement qualifiées, telles que les techniciens, devraient connaître une forte croissance, mais nécessiteront un recyclage ciblé.

Si la transition vers une économie verte offre de nombreuses possibilités, **elle ne profite pas de la même manière à tous les groupes de travailleurs**, en particulier à ceux qui ont un niveau de compétences moyen, aux personnes âgées et aux autres groupes de population en situation de vulnérabilité. Les travailleurs âgés sont particulièrement exposés au risque d'**inadéquation entre la demande émergente de compétences numériques et vertes et leur accès limité aux possibilités de formation**, exacerbé par les préjugés liés à l'âge, comme nous l'avons expliqué précédemment.

Pour soutenir ces changements, la Commission européenne a développé le **GreenComp**[75] **, le cadre européen de compétences en matière de durabilité,** dans le cadre du Green Deal européen. Le GreenComp sert d'outil d'apprentissage tout au long de la vie, aidant les individus à cultiver les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour vivre, travailler et agir de manière durable. Il est conçu pour être inclusif, s'adressant aux apprenants de tous âges, de tous niveaux d'éducation et de tous environnements d'apprentissage, et offre des conseils aux éducateurs et aux institutions pour intégrer les compétences en matière de développement durable dans leurs programmes d'études et de formation.

[74] Eurofound - La qualité de l'emploi face au changement climatique
[75] GreenComp : le cadre européen de compétences en matière de développement durable - Commission européenne

Bien que la GreenComp constitue une base précieuse pour l'apprentissage tout au long de la vie, elle **n'**est **pas encore largement intégrée dans les systèmes de formation sur le lieu de travail.** En outre, il existe une lacune notable dans les initiatives de requalification qui alignent les compétences du GreenComp sur les réalités pratiques auxquelles sont confrontés les travailleurs âgés dans des secteurs tels que l'industrie manufacturière et l'agriculture. Sa conception universelle, bien qu'inclusive dans son intention, peut parfois ne pas répondre aux besoins et contextes d'apprentissage spécifiques des adultes plus âgés. Cette situation est exacerbée par une **pénurie de travailleurs et d'éducateurs qualifiés**, en particulier dans des secteurs tels que les soins de santé, où les défis climatiques et sanitaires exigent une mise à niveau rapide des compétences. Les systèmes de formation doivent donc évoluer pour anticiper les besoins en compétences, notamment dans des domaines tels que l'économie circulaire, l'écoconception, la réparation et la maintenance.

Enfin, la transition verte est une formidable opportunité pour des groupes tels que les travailleurs peu qualifiés, les personnes âgées, les chômeurs de longue durée et les personnes handicapées, qui sont surreprésentés parmi les demandeurs d'emploi, de réintégrer le marché du travail. Cependant, leur intégration dans de nouveaux emplois dépend fortement de l'**adaptation des systèmes de formation et de l'aide à la reconversion**.

PRATIQUE SOURCE **DE MALTE**

Informations collectées en collaboration avec l'Association nationale des retraités, membre d'AGE

Jobsplus : développer les compétences pour un avenir durable et numérique

Jobsplus est **le service public de l'emploi de Malte**, qui met en relation l'offre et la demande d'emploi tout en promouvant la formation professionnelle et l'intégration de la main-d'œuvre. **Les demandeurs d'emploi peuvent s'inscrire pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé**, dans le cadre duquel des conseillers évaluent leurs compétences, fixent des objectifs de carrière et les orientent vers des formations. L'agence propose une **base de données**

d'offres d'emploi, des stages et des programmes ciblés pour les groupes vulnérables, en aidant les travailleurs âgés à la recherche de nouvelles opportunités.

Pour les employeurs, Jobsplus agit comme un partenaire de recrutement en identifiant les candidats, tout en offrant des incitations financières, des conseils sur la réglementation du travail et des initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion. Le Mature Workers Scheme est destiné aux employeurs qui cherchent à tirer parti des compétences des personnes âgées de 45 à 65 ans. **Il prévoit des incitations à l'embauche de travailleurs âgés, facilitant ainsi le transfert d'une expérience** et de connaissances **précieuses** aux jeunes générations.

Jobsplus prépare également la main-d'œuvre aux besoins futurs du marché du travail en **développant des compétences vertes et numériques**. Il soutient la transition écologique grâce à des formations en matière de durabilité, de gestion de l'environnement et de pratiques de construction durable. En particulier, "Green Skills : The Four Challenges Experience" plonge les participants dans la gestion des ressources, la réduction des émissions, l'économie circulaire et l'innovation verte. Parallèlement, Jobsplus renforce l'adaptabilité numérique grâce à des programmes tels que "Investing in Skills". Ces formations peuvent aider les travailleurs âgés à rester compétitifs sur un marché du travail en pleine évolution.



Centre pour mieux vieillir

Défis sectoriels

Le secteur des soins de santé

Les professionnels et le secteur de la santé sont au cœur de la transition écologique et sont confrontés à un double défi : adapter les systèmes de santé aux effets croissants du changement climatique tout en réduisant leur propre empreinte carbone, le secteur de la santé contribuant lui-même à environ **5 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre**[76] . Le changement climatique est reconnu comme l'une des plus grandes menaces pour la santé publique et le développement de compétences écologiques devient une priorité stratégique.

Les compétences écologiques dans le secteur des soins de santé couvrent une série de connaissances et de pratiques qui sont essentielles pour répondre aux défis environnementaux actuels. Elles **comprennent la connaissance du climat dans les soins de santé**, qui permet aux professionnels de comprendre

[76] Observatoire européen des systèmes et des politiques de santé - Green skills for a sustainable future : building a climate smart health and care workforce (Des compétences vertes pour un avenir durable : créer un personnel de santé et de soins respectueux de l'environnement)

les liens entre le changement climatique et la santé humaine, d'évaluer les risques, de communiquer efficacement sur ces questions et de plaider en faveur de politiques publiques durables. Elles englobent également des **pratiques cliniques durables** visant à réduire les déchets médicaux, à optimiser l'utilisation des ressources et à intégrer des approches respectueuses de l'environnement dans les soins quotidiens. **Le leadership en matière de santé publique** est une autre composante essentielle, qui implique la gestion des risques climatiques, la planification de la résilience du système de santé et la coordination entre les différents acteurs du secteur. Enfin, ces compétences **font appel aux aptitudes cognitives, interpersonnelles, intrapersonnelles et technologiques** nécessaires pour atténuer les émissions de gaz à effet de serre et s'adapter aux effets du changement climatique sur la santé de la population.

Malgré l'urgence, l'**éducation et la formation des professionnels de la santé sur les questions climatiques présentent encore des lacunes**. Le manque de sensibilisation, de programmes adaptés et de formation professionnelle continue entrave l'intégration de ces compétences. Ce déficit est exacerbé par la **pénurie de personnel** (plus de 1,2 million en Europe[77]), les conditions de travail précaires et les ressources limitées, qui rendent difficile l'adoption d'une vision à long terme. Les compétences vertes sont souvent considérées comme une charge supplémentaire plutôt que comme une opportunité de transformation.

La Commission européenne reconnaît l'acquisition de compétences vertes dans le secteur de la santé comme un levier stratégique[78] . Elle encourage les décideurs à co-construire les politiques climat-santé avec les professionnels de santé et les travailleurs sociaux, à investir dans des formations innovantes et à promouvoir la collaboration interprofessionnelle. La Commission européenne identifie clairement l'acquisition de compétences vertes dans le **secteur de la** santé comme un levier stratégique pour relever les défis du changement climatique. Elle encourage les décideurs à élaborer des politiques de santé climatique en collaboration avec les professionnels de la santé et les travailleurs

[77] Observatoire européen des systèmes et des politiques de santé - Des compétences vertes pour un avenir durable : former un personnel de santé et de soins attentif au climat
[78] Observatoire européen des systèmes et des politiques de santé - Des compétences vertes pour un avenir durable : former un personnel de santé et de soins intelligent face au climat

sociaux, à investir dans des programmes de formation innovants et à promouvoir la collaboration interprofessionnelle.

Malgré cette ambition, les initiatives concrètes restent limitées. Des projets tels que le **projet BeWell**, qui vise à développer une stratégie européenne pour les compétences vertes et numériques des professionnels de santé, sont encore en phase pilote et ne couvrent qu'une partie de l'Europe. L'intégration de ces compétences dans les systèmes de formation professionnelle reste marginale, et les financements européens sont souvent difficiles d'accès pour les structures locales.

Ces limites sont **encore plus marquées pour les travailleurs âgés** du secteur de la santé, même s'ils représentent une part importante de la main-d'œuvre. Ces professionnels sont souvent confrontés à un double obstacle. D'une part, un **décalage croissant entre leurs compétences actuelles et les nouvelles exigences** liées à la transition écologique et numérique. D'autre part, **un accès limité aux opportunités de formation** en raison des contraintes de temps, de la charge de travail et de la **discrimination fondée sur l'âge** dans les politiques de formation.

Du côté des gouvernements nationaux, les efforts restent fragmentés. Les compétences vertes sont rarement intégrées dans les formations initiales ou continues, et les établissements de santé **manquent de ressources pour proposer des programmes adaptés à tous les profils**, notamment les plus âgés. En l'absence d'un cadre réglementaire clair et d'incitations concrètes, la formation aux questions environnementales reste largement facultative.

Pour que le secteur de la santé joue pleinement son rôle dans la transition écologique, il est essentiel de développer des **formations accessibles et contextualisées**, de **valoriser l'expérience des seniors** et **de renforcer les partenariats entre les établissements de santé, les organismes de formation et les décideurs publics**.

PRATIQUES INSPIRANTES MISES EN ŒUVRE **EN ESPAGNE**

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE

Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Le projet FLOWER (2022-2024) :

Favoriser les compétences liées à la nature chez les personnes âgées

Le projet FLOWER, financé par Erasmus+, a été créé pour **renforcer le lien entre les personnes âgées, leurs aidants et la nature**. Son principal objectif est d'**améliorer les "compétences vertes" et les compétences liées à la nature**, en permettant aux soignants de concevoir des activités significatives qui favorisent le **bien-être grâce au contact avec la nature**. Le projet a recueilli et analysé les bonnes pratiques dans les pays partenaires et a développé du matériel de formation pratique pour aider les soignants à intégrer la nature dans les soins quotidiens. Ce faisant, il contribue à une vision plus large du **vieillissement actif et durable en Europe**.

En Espagne, l'ONG pour personnes âgées **CEOMA** a organisé deux ateliers de co-création dans un centre de soins pour personnes atteintes de démence à Pantoja. Le premier atelier, ***Plant Allergens Bingo***, visait à sensibiliser aux allergènes végétaux et aux bienfaits des plantes par le biais d'un jeu éducatif. Le second, ***Earth Heroes Challenge***, encourageait les équipes intergénérationnelles à prendre des mesures écologiques, telles que la création d'objets artisanaux à partir de matériaux recyclés. Ces initiatives soulignent l'importance du **travail interdisciplinaire entre l'éducation à l'environnement et l'aide sociale**, en montrant comment **la nature peut être une ressource pour la santé, la connexion et la dignité au cours de la vie**.

Santé et sécurité au travail

Si les emplois verts sont souvent présentés comme un symbole de durabilité et de responsabilité environnementale, ils ne garantissent pas automatiquement des

conditions de travail sûres et saines. La transition vers une économie plus verte introduit une série de **risques physiques et psychosociaux** qui, s'ils ne sont pas pris en compte, peuvent compromettre le bien-être des travailleurs et empêcher certains groupes de profiter pleinement des nouvelles opportunités.

L'une des préoccupations les plus pressantes est la tension physique associée à de nombreuses professions vertes. Les emplois dans des secteurs tels que l'agriculture durable ou la rénovation énergétique des bâtiments impliquent souvent des **travaux manuels lourds, des tâches répétitives, des postures contraignantes et une exposition prolongée à l'extérieur**. Ces exigences peuvent être particulièrement difficiles à supporter pour les travailleurs âgés ou ceux qui souffrent de problèmes de santé chroniques, ce qui soulève des questions sur le vieillissement en bonne santé sur le lieu de travail et sur la nécessité de veiller à ce que la transition verte soit inclusive. Dans le même temps, l'introduction de nouvelles technologies crée de nouveaux risques. Les travailleurs qui manipulent des matériaux "verts" innovants peuvent être exposés à des **risques chimiques ou mécaniques** qui ne sont pas encore totalement compris et qui doivent être étudiés du point de vue de la santé et de la sécurité des travailleurs. En l'absence de formation, de supervision et de mesures préventives appropriées, ces risques sont amplifiés, en particulier pour les travailleurs inexpérimentés ou physiquement vulnérables.



PRATIQUES INSPIRANTES DE L'**ITALIE**

Informations recueillies en collaboration avec AGE Membre Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani & SPI CGIL & Associazione Lavoro over 40 & Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)

Plan national de redressement et de résilience (PNRR) (2021) : Faire progresser l'agriculture durable et mécanisée

Le PNRR est l'instrument national de l'Italie dans le cadre du programme NextGenerationEU. Il prévoit des investissements et des réformes pour relancer l'économie après la crise du COVID-19, en mettant l'accent sur la nécessité de **faire évoluer le modèle économique actuel vers une plus grande durabilité environnementale et sociale**.

La mission 2 - Révolution verte et transition écologique alloue 5,27 milliards d'euros à la promotion de l'économie circulaire et de l'agriculture durable. Elle vise à faire progresser l'agriculture de précision et résiliente, à soutenir les pratiques agro-écologiques et à améliorer la surveillance de l'environnement. Les investissements ciblent l'innovation et la mécanisation grâce à des machines modernes, des techniques de précision, des technologies de l'agriculture 4.0 et des véhicules plus propres. La formation des techniciens, des gestionnaires, des agronomes et des travailleurs garantit leur adoption effective. Ces mesures peuvent **soutenir les agriculteurs plus âgés en allégeant les contraintes physiques, en fournissant des formations accessibles et en améliorant les conditions de travail**, ce qui les aide à rester actifs dans le secteur.

Cependant, les risques de la transition verte ne sont pas seulement physiques. **Les pressions psychosociales** pèsent aussi lourdement sur les travailleurs. La restructuration rapide de l'industrie, l'insécurité croissante de l'emploi et la nécessité

de s'adapter rapidement à de nouvelles compétences et technologies peuvent générer de l'anxiété et de l'incertitude, en particulier chez les travailleurs plus âgés qui sont confrontés à bon nombre des obstacles structurels décrits ci-dessus. Dans certains secteurs, tels que les soins de santé, la charge de travail supplémentaire associée aux défis climatiques et à la durabilité environnementale s'ajoute à des niveaux de stress et de fatigue déjà élevés. Ces risques psychosociaux peuvent éroder la motivation, la santé mentale et la satisfaction au travail. Les travailleurs âgés font partie des groupes représentés de manière disproportionnée dans les emplois les plus dangereux et les moins sûrs, tout en ayant un accès limité à des informations fiables, à une formation adéquate ou à des mécanismes de protection sociale efficaces.

Pour garantir une transition verte juste et inclusive, il ne suffit pas de promouvoir des emplois respectueux de l'environnement. Les emplois verts doivent également être conçus en tenant compte de la santé et de la sécurité au travail comme principe fondamental, afin qu'ils restent **accessibles et durables pour les travailleurs de tous âges et de tous horizons**. Cela implique non seulement de réduire les risques physiques par des mesures préventives, des équipements de protection et une conception ergonomique, mais aussi de créer de nouvelles formes d'emploi qui permettent une participation sans contrainte physique excessive, telles que des fonctions de conseil, de formation, de contrôle ou de coordination. Cela nécessite également des stratégies solides en matière de santé au travail, un **soutien ciblé aux groupes en situation de vulnérabilité** et une plus grande intégration de la voix des travailleurs dans les processus de prise de décision.

PRATIQUES INSPIRANTES DE **L'ESPAGNE**

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Projets stratégiques pour la relance économique et la transformation (PERTE) :

Construire un secteur de la construction plus vert, plus sûr et plus inclusif

En Espagne, les PERTE sont des **projets stratégiques à grande échelle soutenus par des fonds publics provenant du** plan de relance NextGenerationEU. Leur objectif est de moderniser les secteurs clés de l'économie, d'accélérer les transitions numérique et écologique et de renforcer la compétitivité. Ce PERTE spécifique vise à transformer le secteur de la construction et du logement en **introduisant des processus plus industrialisés et axés sur la technologie**. Il cherche à atteindre la durabilité environnementale en réduisant les déchets, en améliorant l'efficacité énergétique et en réduisant l'empreinte écologique des logements.

Une dimension essentielle est l'**amélioration des conditions de travail**, puisque le transfert d'une partie du processus de construction dans des environnements d'usine contrôlés contribue à réduire les risques d'accident, à fournir des emplois plus stables et à **rendre le secteur plus attrayant, en particulier pour les femmes** qui sont traditionnellement sous-représentées dans le secteur de la construction. Ces changements sont également **bénéfiques pour les travailleurs plus âgés, qui peuvent trouver plus difficiles les tâches physiques lourdes et l'exposition aux risques extérieurs**.

Défis sectoriels

Secteur de la gestion des déchets

Le secteur de la gestion des déchets expose les travailleurs à une série de risques qui peuvent compromettre leur santé, leur sécurité et leur capacité à bien vieillir au travail. Ces risques sont particulièrement préoccupants pour le vieillissement en bonne santé des employés, mais aussi pour les travailleurs plus âgés, dont la vulnérabilité physique et physiologique peut être exacerbée par des conditions de travail exigeantes tout au long de leur carrière.

Les risques physiques sont nombreux et variés. Les travailleurs sont régulièrement exposés à des **substances dangereuses** telles que des produits chimiques, des matières infectieuses, des fumées et des poussières. Le bruit, les vibrations dues à l'utilisation d'outils à main, les mouvements répétitifs, les

postures contraignantes et les températures extrêmes sont autant de **facteurs qui sollicitent intensément le corps**, avec des effets cumulatifs plus prononcés chez les personnes âgées. L'utilisation de machines et de véhicules spécifiques ajoute une couche de complexité et de danger, notamment en termes de manutention et de circulation.

Les risques liés aux matériaux manipulés sont souvent invisibles mais tout aussi préoccupants. Les travailleurs peuvent être exposés à des **substances toxiques** telles que l'amiante, les métaux lourds ou les dioxines libérées lors du traitement des déchets. Cette exposition, qui peut être prolongée et répétée, peut avoir des conséquences graves sur la santé.

Le secteur connaît également un taux élevé d'accidents du travail[79] , en particulier dans les activités de transport et de collecte. Les accidents de la route, les chutes et les blessures liées à la manutention de charges lourdes ou à l'utilisation d'équipements mal fixés sont fréquents et peuvent avoir des conséquences durables sur la santé des travailleurs. Enfin, les **risques psychosociaux** ne doivent pas être négligés.

Ces facteurs, combinés à une main-d'œuvre fragmentée et à des conditions de travail inégales, rendent le secteur particulièrement difficile pour ceux qui souhaitent vieillir en bonne santé tout en restant actifs dans le secteur.

Une transition verte conçue pour une main-d'œuvre vieillissante

Un emploi durable doit être à la fois écologique et de haute qualité

Un emploi durable doit être à la fois respectueux de l'environnement et de haute qualité pour garantir l'**autonomisation de la main-d'œuvre**. En effet, la transition vers une économie neutre en carbone ne sera équitable et durable que si elle tient compte des réalités d'une main-d'œuvre vieillissante et garantit que les travailleurs peuvent

[79] FSESP - Gestion des déchets en Europe. De bons emplois dans l'économie circulaire ?

rester actifs sur le marché du travail tout au long de leur carrière, et même au-delà de l'âge de la retraite, selon le souhait du travailleur.

Pour y parvenir, la transition verte doit générer non seulement des emplois, mais aussi des **carrières durables**. La réussite du vieillissement au travail dépend avant tout de la **qualité de l'**emploi : les emplois doivent être sûrs, prévisibles et compatibles avec les capacités physiques et cognitives des travailleurs âgés. Cela nécessite la mise en œuvre de normes rigoureuses en matière de santé et de sécurité, mais aussi une vision plus large de la qualité du travail. L'organisation du travail doit respecter les rythmes de vie, prévoir des temps de récupération et équilibrer la productivité et le bien-être. L'accès à des contrats stables, à des salaires équitables, à une protection sociale et à des possibilités de progression de carrière est tout aussi important que la réduction de l'exposition aux risques. Sans ces conditions, les travailleurs sont susceptibles d'être victimes d'un épuisement prématuré, d'une sortie précoce du marché du travail ou d'une vulnérabilité accrue à un âge avancé.

Il est essentiel d'**évaluer rigoureusement la qualité des emplois** créés dans le cadre de la transition verte plutôt que de supposer qu'ils sont automatiquement "meilleurs" parce qu'ils sont verts. Les emplois précaires, trop exigeants ou sans avenir ne peuvent être considérés comme durables, même s'ils contribuent aux objectifs environnementaux. Une transition juste implique de concevoir les emplois verts de manière à **améliorer l'employabilité tout au long de la vie**, en fournissant aux travailleurs non seulement un revenu immédiat, mais aussi une sécurité et une dignité au travail à long terme.

Le développement des compétences et l'**apprentissage tout au long de la vie** constituent un autre pilier essentiel des carrières durables. Les transformations associées à la transition verte exigent un **perfectionnement et un recyclage continus**, en particulier pour les travailleurs plus âgés qui peuvent avoir plus de difficultés à s'adapter aux nouvelles technologies ou méthodes. Les systèmes d'éducation et de formation professionnelle doivent donc offrir des **parcours flexibles, accessibles et soutenus financièrement, adaptés aux adultes**. Cela inclut des programmes de formation modulaires et à court terme, des formats d'apprentissage en ligne ou mixtes, des horaires flexibles et un soutien personnalisé. Il est important que les questions de durabilité soient intégrées dans les qualifications, certifications

et normes professionnelles existantes, afin que les compétences vertes fassent partie du parcours professionnel normal plutôt que d'être une exception.

Dans les secteurs fortement touchés par la décarbonisation, des plans d'action ciblés sont nécessaires pour assurer la transition des travailleurs vers de nouvelles fonctions durables. Pour les travailleurs indépendants, tels que les agriculteurs, des **programmes de formation et de conseil innovants** doivent être mis en place pour garantir leur participation active. Le soutien public est essentiel à cet égard. **Les politiques actives du marché du travail** peuvent fournir des services essentiels tels que le recyclage, l'orientation et l'aide au placement, en veillant à ce qu'aucun travailleur ne soit laissé pour compte.

PRATIQUE INSIPRIÉE DE **MALTE**

Informations recueillies en collaboration avec AGE, membre de l'Association nationale des retraités.

Stratégie de développement durable de Malte pour 2025 : Développement de la main-d'œuvre et pratiques de travail équitables

La stratégie de Malte pour 2050 est un plan national à long terme visant à construire une société plus verte, plus juste et plus compétitive, en équilibrant la croissance économique, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement. L'un des principaux axes de la stratégie est le développement de la main-d'œuvre, en veillant à ce que la population maltaise bénéficie d'une **éducation et d'une formation accessibles et de grande qualité** qui correspondent aux besoins du marché du travail, y compris les compétences vertes et numériques. L'accent est également mis sur la **requalification, l'amélioration des compétences et les possibilités d'apprentissage sur le lieu de travail dans le** but d'améliorer le développement des individus et des entreprises.

La stratégie **met fortement l'accent sur des conditions de travail équitables, sûres et inclusives**, en particulier pour les groupes vulnérables et défavorisés. L'égalité entre les hommes et les femmes est encouragée par des **programmes de formation destinés aux femmes qui réintègrent le marché du travail ou qui cherchent à progresser dans leur carrière**. Les politiques favorables à la famille comprennent un congé parental rémunéré, un congé de paternité prolongé et indemnisé, et un congé pour les personnes qui s'occupent d'un parent malade. **Les modalités de travail flexibles et le droit à la déconnexion sont préservés**, tandis que le bien-être des employés est encouragé par des politiques améliorant la santé physique, mentale et professionnelle. Cette approche est bénéfique pour les travailleurs âgés, car elle garantit leur participation continue en tant que membres égaux de la société et **contribue à réduire l'écart entre les hommes et les femmes, qui se creuse souvent avec l'âge**, en favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



David Tett / Centre for Ageing Better

Prévenir l'exclusion des travailleurs âgés

La prévention de l'exclusion des travailleurs âgés nécessite **une approche centrée sur la personne** qui reconnaisse la diversité de leurs besoins, de leurs expériences et de leurs aspirations. Tous les travailleurs ne sont pas prêts, capables ou même désireux d'occuper des postes techniques dans les énergies renouvelables, et il est essentiel que la transition verte ne devienne pas une nouvelle source d'inégalité.

Les travailleurs âgés ne constituent pas un groupe homogène. Ils ont tous des parcours professionnels, des besoins et des aspirations différents, et le **soutien individualisé** joue un rôle décisif à cet égard. Les services d'orientation doivent tenir compte de la situation personnelle des travailleurs âgés, en reconnaissant leurs contraintes aussi bien que leurs ambitions. Pour certains, la poursuite de l'emploi dans les secteurs verts émergents peut être souhaitable, mais pour d'autres, des initiatives locales ou à orientation sociale peuvent être plus appropriées.

Si nous examinons de plus près la **situation des femmes âgées**, nous constatons qu'elles sont confrontées à des défis spécifiques qui diffèrent de ceux des hommes âgés. Le Comité économique et social européen [80] souligne un risque majeur en particulier : sans politiques inclusives, la transition verte et la transformation numérique pourraient exacerber les **inégalités entre les hommes et les femmes**. Les femmes restent **sous-représentées** dans ces secteurs stratégiques concernés par la transition verte. Dans le secteur de l'énergie, par exemple, la main-d'œuvre reste largement masculine, et même dans les énergies renouvelables, plus ouvertes à la diversité des profils, les femmes ne représentent qu'environ 35 % de la main-d'œuvre en moyenne. Ces chiffres s'appliquent aux femmes de tous âges. Il est donc raisonnable de penser que l'âge et l'âgisme, combinés et croisés avec la discrimination sexuelle, appellent à la vigilance pour s'assurer que la transition verte n'exacerbe pas le fossé entre les sexes sur le marché du travail.

Les politiques devraient ouvrir des voies multiples telles que le **redéploiement vers des rôles de soutien** dans des projets d'énergie renouvelable, la participation à des coopératives sociales ou à des initiatives communautaires telles que des centres de recyclage, des cafés de réparation, des jardins partagés ou des projets de logement durable. Ces opportunités permettent aux travailleurs âgés de rester actifs et

[80] Les femmes restent sous-représentées dans les secteurs vert et numérique | CESE

valorisés, tout en contribuant à la résilience de leurs communautés. Ces initiatives mettent également en évidence la contribution plus large que les travailleurs âgés peuvent apporter **au-delà de l'emploi traditionnel**. Les coopératives, les ateliers locaux et les projets collectifs créent des environnements où l'expérience et l'expertise des travailleurs âgés complètent l'innovation et l'énergie des jeunes générations. Cet **échange intergénérationnel** renforce le tissu social, favorise l'apprentissage mutuel et garantit que les connaissances accumulées au fil des décennies ne se perdent pas dans la transition. En **créant des espaces où les travailleurs âgés peuvent transmettre leurs compétences**, encadrer leurs jeunes collègues ou participer à des activités vertes au sein de la communauté, les sociétés peuvent transformer l'exclusion potentielle en une source de valeur ajoutée.

Dans le même temps, le soutien aux travailleurs âgés dans la transition verte doit aller au-delà des seules mesures en faveur de l'emploi. **L'accès aux soins de santé, aux conseils psychologiques et aux services sociaux** est essentiel pour maintenir la résilience face au changement, non seulement pour les travailleurs eux-mêmes, mais aussi pour leurs familles. Le stress de la restructuration économique, en particulier dans les municipalités touchées par des licenciements massifs, peut miner la confiance et accroître la vulnérabilité. **Une communication transparente et adaptée au niveau local** sur les opportunités disponibles est donc essentielle pour éviter les inégalités dans l'accès à l'information et pour maintenir la confiance dans le processus de transition. Enfin, pour éviter l'exclusion des travailleurs âgés, il faut les considérer non pas comme un groupe marginalisé, mais comme des **participants actifs** à la construction d'une société plus verte. De cette manière, les travailleurs âgés ne sont pas laissés pour compte, mais reconnus comme des contributeurs essentiels à une **transition juste et centrée sur la personne**.

Des politiques de transition justes face à une main-d'œuvre vieillissante

La transition verte en Europe repose sur un ensemble de politiques et d'instruments conçus pour garantir qu'elle soit juste et inclusive. Si ces mesures constituent une base solide, leur capacité à répondre aux besoins spécifiques des travailleurs âgés reste inégale.

Le Green Deal européen[81] et le principe d'une transition juste ont constitué un tournant majeur. Ils affirment l'ambition de **ne laisser personne de côté** et ciblent explicitement les groupes en situation de vulnérabilité, y compris les travailleurs âgés. Ils promeuvent également le dialogue social, essentiel pour adapter les politiques aux réalités locales. Cependant, l'approche reste souvent trop générale : les personnes âgées sont reconnues comme un groupe en situation de vulnérabilité sur le marché du travail, mais bénéficient rarement de mesures spécifiquement conçues pour elles. Les formations, parfois longues, exigeantes ou très numériques, peuvent ainsi décourager ceux qui en ont le plus besoin.

Le Mécanisme et le Fonds pour une transition juste (MTJ/FTJ)[82] renforcent cette approche de "ne laisser personne de côté" en mobilisant des fonds sur la période 2021-2027. Ces instruments financent des projets concrets de reconversion, de développement des compétences, de soutien à l'emploi et de diversification économique, avec une **approche participative** par le biais des **plans territoriaux de transition juste**. Cependant, deux limites subsistent. D'une part, le Fonds **exclut** explicitement **la retraite anticipée et les indemnités de licenciement**, alors que pour certains travailleurs âgés, le soutien à une sortie progressive de l'emploi serait parfois plus réaliste, répondant également à leurs aspirations, que la reconversion. D'autre part, le succès de ces fonds dépend fortement de la capacité administrative des territoires, ce qui crée des **inégalités dans la mise en œuvre**.

Les politiques actives du marché du travail constituent un autre pilier. Elles ont prouvé leur efficacité dans plusieurs pays en transformant les compétences existantes pour les adapter aux besoins de la transition. Elles préviennent l'exclusion en donnant la priorité au recyclage plutôt qu'au retrait du marché du travail. Cependant, comme mentionné précédemment, les travailleurs âgés sont souvent confrontés à des obstacles à l'accès qui ne sont pas pris en compte, tels que des difficultés avec la technologie numérique, le manque de méthodes d'enseignement appropriées ou le soutien au retour à la formation. Le risque est donc que ces dispositifs profitent principalement aux jeunes ou aux plus qualifiés, laissant de côté les personnes plus âgées.

[81] Le Green Deal européen - Commission européenne
[82] Le mécanisme de transition juste - Commission européenne

UNE PRATIQUE INSPIRANTE MISE EN ŒUVRE EN **FRANCE**

Économie sociale pour la prise en charge des personnes âgées (SONYA) : Renforcer l'économie sociale dans l'Europe rurale

Le projet SONYA est une initiative Horizon Europe (2024-2028) menée par l'école de commerce de Rennes en France. Il **renforce les organisations de l'économie sociale (SEO) afin qu'elles puissent fournir des soins aux personnes âgées de haute qualité et basés sur la communauté**, en particulier dans les zones rurales où les services sont rares. SONYA s'attaque aux obstacles juridiques et politiques, améliore les conditions de travail du personnel soignant et promeut l'emploi inclusif, la durabilité et l'innovation dans le secteur des soins.

Grâce à des laboratoires vivants, à des formations, à l'inclusion numérique et à des activités de renforcement des capacités, **SONYA soutient jusqu'à 60 OSE** et engage de vastes réseaux communautaires. Il développe des outils évolutifs et des recommandations politiques pour **revitaliser les écosystèmes de soins ruraux, attirer et retenir les travailleurs de soins, et garantir que les personnes âgées peuvent accéder à des services de soins sociaux dignes**. Le projet est bénéfique pour les travailleurs âgés, qui peuvent trouver dans le secteur des soins de nouvelles possibilités d'emploi adaptées à leurs compétences et à leur expérience, tout en bénéficiant de meilleures conditions de travail et d'arrangements flexibles qui leur permettent de rester plus facilement actifs sur le marché du travail. En partageant ses conclusions à travers l'Europe, SONYA **vise** également **à inspirer d'autres régions à adopter des modèles similaires** pour des soins aux personnes âgées durables et axés sur la communauté.

Parallèlement à ces mesures, les **régimes d'aide au revenu** jouent un rôle essentiel dans l'absorption des chocs sociaux liés aux restructurations. Ils évitent les pertes soudaines de revenus et offrent un temps précieux pour envisager un changement d'orientation, que ce soit en termes de formation, de projets d'entreprise ou d'activités

sociales. Toutefois, si elles sont mal coordonnées avec les politiques actives, ces prestations **peuvent encourager un retrait précoce du marché du travail**, même lorsque cela est contraire aux aspirations des travailleurs âgés, et renforcer l'exclusion systématique des personnes âgées, au lieu de favoriser leur maintien ou leur retour au travail.

Enfin, **la dynamique du développement local et de l'économie sociale et solidaire (ESS)**[83] ouvre des perspectives intéressantes pour les personnes âgées. Coopératives, recycleries, jardins partagés, initiatives de rénovation énergétique permettent de rester actif tout en renforçant les liens sociaux et intergénérationnels. Ces projets reposent sur des principes de solidarité, plus inclusifs pour les travailleurs âgés. Cependant, leur principale limite réside dans leur ampleur. Souvent expérimentaux, ils peinent à se généraliser et risquent d'être marginalisés par rapport aux grands projets industriels soutenus par les fonds européens.



Matt Writtle / Centre for Ageing Better

Recommandations

Renforcer la coordination des politiques

[83] Comment l'économie sociale et solidaire peut conduire l'agenda 2030 | Plateforme européenne de l'économie sociale et de proximité

- **Renforcer la cohérence** entre les politiques climatiques, sociales et de l'emploi afin de garantir une transition équitable et inclusive qui tienne compte du vieillissement et des besoins spécifiques des travailleurs âgés.
- **Intégrer des parcours flexibles et personnalisés** dans les mécanismes de transition juste, en offrant aux travailleurs âgés des options réalistes d'adaptation et de reconversion.

Concevoir des emplois verts inclusifs

- **Veiller à ce que les emplois verts soient sûrs, accessibles et de grande qualité**, en intégrant dès le départ des normes strictes en matière de conditions de travail.
- **Encourager l'embauche de travailleurs âgés** par des mesures incitatives telles que des subventions, des quotas ou des programmes spécifiques.
- **Concevoir des environnements de travail inclusifs** avec des installations adaptées et des parcours de carrière flexibles pour les travailleurs âgés.
- **Promouvoir des rôles alternatifs** tels que le conseil, la supervision, le mentorat, qui permettent aux travailleurs âgés de transmettre leur expertise.
- **Renforcer les stratégies de santé et de sécurité au travail**, en particulier dans les secteurs exposés tels que la gestion des déchets.
- **Développer un soutien personnalisé pour les travailleurs âgés** afin de faciliter leur intégration et leur maintien dans les secteurs verts.
- **Promouvoir l'accès des travailleurs âgés** aux opportunités offertes par l'économie sociale et solidaire
- **Renforcer la coordination avec les services sociaux et de santé** pour soutenir la résilience et le bien-être des travailleurs âgés engagés dans la transition verte

Adapter la formation aux adultes plus âgés

- **Reconnaître et promouvoir l'expertise et l'expérience** des travailleurs âgés comme des atouts sur le marché de l'emploi vert
- **Développer des programmes de formation continue** spécifiquement adaptés aux travailleurs âgés par l'intermédiaire de l'**Union des**

compétences de la Commission européenne, en veillant à leur accessibilité et à leur diffusion.

- **simplifier la reconnaissance des compétences acquises** pour faciliter la validation de l'expérience
- **Concevoir des formations adaptées à l'âge**, avec des approches pratiques et concrètes
- **Déployer des formations ciblées dans des secteurs à forte croissance** tels que le recyclage, la réparation et la rénovation énergétique
- **Promouvoir des programmes intergénérationnels** dans des domaines clés tels que l'agriculture, la construction et la maintenance afin d'encourager le transfert de connaissances.

Garantir une résilience communautaire inclusive et une transition juste pour les travailleurs âgés

- **Renforcer l'économie sociale et solidaire** en soutenant des modèles tels que les coopératives, qui sont des moteurs de la coopération intergénérationnelle et de la résilience locale.
- **Reconnaître pleinement les travailleurs âgés en tant que contributeurs actifs** à la dynamique communautaire et à la transition inclusive.
- **Développer des plans régionaux de reconversion** dans les régions dépendantes des énergies fossiles, avec un soutien adapté aux travailleurs âgés
- **Anticiper les pertes d'emploi** dues à la transition verte en renforçant le dialogue social sectoriel et en orientant la reconversion vers les secteurs porteurs.
- **Développer des plans de mobilité et de relocalisation** pour les travailleurs concernés, en tenant compte des contraintes spécifiques des personnes âgées
- **Encourager les entreprises à promouvoir la diversité générationnelle** dans les équipes et valoriser cette démarche par des labels ou des certifications

- **Adapter les financements européens** pour inclure des mesures de transition progressive vers la retraite, tout en simplifiant l'accès aux fonds pour les territoires à faible capacité administrative city

Chapitre III - Pénuries de main-d'œuvre

Le vieillissement démographique et son impact sur le marché du travail
marché du travail

Changements démographiques et vieillissement de la main-d'œuvre

L'évolution démographique est l'une des principales tendances actuelles qui transforment la société et l'économie européennes. L'Union est particulièrement touchée par cette dynamique, la **proportion de personnes âgées de 65 ans ou plus augmentant rapidement**. En 2019, un citoyen de l'UE sur cinq avait plus de 65 ans, ce qui représente environ 90,5 millions de personnes. Selon les projections, cette proportion atteindra près d'un tiers de la population totale d'ici à 2050, pour culminer à 129,8 millions de citoyens âgés[84] . Dans le même temps, la **proportion de la population n'ayant pas atteint l'âge de la retraite diminue** et continuera à le faire jusqu'à la fin du siècle, passant de 64 % en 2022 à environ 54 % en 2100 .[85]

L'impact sur le marché du travail et les systèmes sociaux est et sera significatif dans les années à venir. La composition de la main-d'œuvre évolue, avec une proportion croissante de travailleurs âgés, et il est urgent de prendre en compte les défis liés à la santé physique en adaptant les conditions de travail et en prévenant les risques psychosociaux. Dans le même temps, la viabilité des systèmes de retraite, de santé et de soins de longue durée est remise en question, et l'accroissement des inégalités et de la précarité pour certains groupes vulnérables appelle des politiques de redistribution et d'inclusion plus ambitieuses.

[84] Eurostat - Vieillir en Europe
[85] Commission européenne - FTJ - Centrer les personnes âgées dans les transformations régionales

L'évolution démographique s'inscrit également dans un contexte plus large dans lequel la compétitivité de l'Union européenne est déjà mise à l'épreuve. Dans ce contexte, le vieillissement est souvent décrit comme un facteur aggravant, exacerbant les pénuries de compétences, augmentant les coûts de la sécurité sociale et sapant les fondements de la prospérité européenne. Cependant, **cette transformation devrait être considérée comme une opportunité**. Le vieillissement de la population active peut devenir une source d'innovation sociale et organisationnelle, en valorisant les compétences des travailleurs expérimentés, en développant le tutorat intergénérationnel et en stimulant de nouveaux services liés au bien-être et à la santé, par exemple. L'Union européenne **doit investir davantage dans des politiques sociales qui soutiennent les** travailleurs **âgés**, mais aussi garantir des carrières de qualité dès l'entrée sur le marché du travail, afin d'assurer la pérennité de la main-d'œuvre.

PRATIQUES INSPIRANTES EN **ITALIE**

Projet Think Care :
Soutenir la diversité des âges et le bien-être dans la région de Vénétie

Le projet Think Care, mené par Kairosforma Srl, fait partie de l'initiative régionale "Generations in comparison", qui finance des actions de **sensibilisation à la gestion de la diversité des âges** dans la région de Vénétie. Son objectif est d'aider les organisations à **accueillir une main-d'œuvre vieillissante et à garantir des environnements de travail sains, inclusifs et durables**. Le projet vise à **fournir des outils, des méthodologies et des modèles pour guider les organisations** à travers les complexités du changement démographique et de la transformation numérique, en particulier pour le secteur des soins à Padoue et à Venise.

Kairosforma propose également **divers programmes de formation**, notamment des cours sur l'amélioration des compétences numériques des travailleurs âgés (**"Digital Resilience"**), la gestion de la diversité (**"How to be Different"**) et la promotion de la communication intergénérationnelle (**"Generation After Generation"**), afin d'aider les organisations à promouvoir l'inclusion et à cultiver une culture innovante sur le lieu de travail. Ces opportunités peuvent aider les personnes âgées à rester confiantes, qualifiées et activement engagées dans le monde du travail moderne.

Pénuries de main-d'œuvre et secteurs les plus touchés

La diminution du taux de la population active pèse sur l'économie en exacerbant les pénuries de main-d'œuvre. Depuis près de dix ans, les entreprises font état de difficultés de recrutement croissantes, qui entravent la productivité et limitent les perspectives de croissance[86] . Les petites et moyennes entreprises sont

[86] Eurofound - Les pratiques des entreprises pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre

particulièrement touchées, près de quatre sur cinq faisant état d'obstacles à la recherche de personnel qualifié .[87]

Les tensions sont particulièrement importantes **dans les secteurs stratégiques tels que la santé, les soins de longue durée et la construction**, où la demande de main-d'œuvre dépasse largement l'offre. Dans de nombreux États membres, plus d'une offre d'emploi sur six concerne les soins de longue durée[88] . Le secteur souffre d'un vieillissement important de la main-d'œuvre, ce qui exacerbe les difficultés de recrutement pour des professions aussi diverses que les médecins, les infirmières et les aides-soignants. D'autres secteurs, tels que la construction, sont également confrontés à des obstacles. Les emplois dans ces secteurs sont souvent physiquement exigeants, ce qui incite de nombreux travailleurs à anticiper une retraite anticipée.



sima / Adobe Stock

Dans ce contexte, l'Union européenne doit avant tout promouvoir et reconnaître la valeur de la contribution des travailleurs âgés et envisager des politiques d'emploi à long terme dans le cadre d'une **approche** fondée sur la **durée de la carrière**.

[87] Rapport de l'UE - Une boussole de la compétitivité pour l'UE
[88] Commission européenne - FTJ - Centrer les personnes âgées dans les transformations régionales

Plusieurs stratégies doivent être mises en œuvre à cette fin. Les réformes juridiques sur l'âge de la retraite ne peuvent pas être la solution pour maintenir les travailleurs âgés dans l'emploi, en particulier dans les secteurs où les risques physiques et psychosociaux ou les conditions de travail ne permettent pas de travailler plus longtemps. En revanche, il est essentiel d'envisager l'amélioration des conditions de travail et l'adaptation des environnements de travail dans tous les secteurs pour répondre aux besoins de la main-d'œuvre.

Défis sectoriels

Le secteur de la construction

Le secteur de la construction en Europe est confronté à de graves pénuries de main-d'œuvre, à la **fois généralisées et structurelles**. Si plusieurs facteurs y contribuent, tels que des conditions de travail difficiles et un manque de formation, le **vieillissement de la main-d'œuvre** semble être l'un des éléments les plus significatifs.

Dans ce secteur, la proportion de travailleurs âgés est supérieure à la moyenne : en 2021, **32 % des travailleurs de la construction étaient âgés de 50 à 64 ans**, contre 28 % pour l'ensemble des professions[89] . Ces chiffres posent la question de l'avenir de la main-d'œuvre, car le secteur devra à la fois remplacer une génération importante de travailleurs qui partent à la retraite, créant ainsi un **déficit de remplacement**, et répondre à la demande croissante de projets dans le cadre de la transition écologique et de l'efficacité énergétique des bâtiments. Selon le Cedefop, **entre 3 et 4 millions de travailleurs supplémentaires seront nécessaires dans ce secteur d'ici 2030** pour atteindre les objectifs de décarbonisation et de rénovation énergétique des bâtiments .[90]

Les conditions de travail exigeantes du secteur de la construction ont un impact particulier sur le bien-être des travailleurs tout au long de leur carrière, mais aussi des travailleurs âgés d'aujourd'hui. Les tâches physiquement exigeantes, l'exposition aux éléments et le risque d'accident s'accumulent au fil

[89] Santé mentale dans le secteur de la construction : prévenir et gérer les risques psychosociaux sur le lieu de travail - OSHA
[90] Eurofound - Mesures visant à remédier aux pénuries de main-d'œuvre : Leçons pour les politiques futures

du temps, ce qui compromet encore davantage **la durabilité de l'emploi dans ce secteur**. Le manque de perspectives de carrière pour les travailleurs âgés conduit souvent à la retraite anticipée, volontaire ou non, alors même que les travailleurs âgés possèdent des compétences uniques et contextualisées qui sont essentielles pour les projets de construction complexes.

PRATIQUES INSPIRANTES EN **FRANCE**

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

Plate-forme IPERIA : Formation et évolution de carrière pour les salariés à domicile

En France, un salarié sur deux du secteur de l'emploi à domicile est âgé de 50 ans ou plus. Pour nombre d'entre eux, le maintien de l'employabilité, l'adaptation aux nouveaux outils et le maintien de bonnes conditions de travail sont des enjeux majeurs. Par ailleurs, **près de 800 000 nouveaux postes doivent être pourvus d'ici à 2030**. Or, le secteur se caractérise par des horaires contraignants, un travail physiquement et émotionnellement éprouvant et une reconnaissance limitée en termes de statut et de rémunération, ce qui réduit son attractivité. Il est donc essentiel de renforcer la formation et l'évolution de carrière, à la fois pour maintenir l'engagement et la valorisation des travailleurs âgés et pour attirer de nouveaux venus dans la profession.

Mandaté par le secteur de l'emploi domestique et la branche des employeurs privés, IPERIA sert **de plateforme nationale pour le développement professionnel des travailleurs domestiques**. Chaque année, les employés peuvent suivre jusqu'à **58 heures de formation**, dont un programme de compétences numériques en cinq modules proposé en ligne ou en personne pour s'adapter à la convenance des travailleurs. En 2023, IPERIA a également

lancé le **Conseil sectoriel d'orientation et de développement de carrière (COEPS)**, **un service de conseil gratuit géré par des spécialistes** pour les employés qui envisagent de changer de carrière ou qui cherchent à progresser dans leur profession. Ensemble, ces initiatives donnent aux travailleurs domestiques âgés la possibilité d'actualiser leurs compétences et de gérer leur carrière plus librement, tout en obtenant la reconnaissance de leur travail.

Favoriser un marché du travail inclusif et accessible à tous adultes plus âgés

Promouvoir l'inclusion intersectionnelle des travailleurs âgés

Les groupes en situation de vulnérabilité sur le marché du travail continuent d'être marginalisés. L'insécurité de l'emploi, la précarité et les bas salaires touchent de manière disproportionnée les populations, parmi lesquelles les travailleurs âgés. La première erreur commise est de **considérer les travailleurs âgés comme un groupe homogène** et de développer pour eux des politiques et des programmes qui ne répondent qu'aux besoins de quelques-uns. Au contraire, le groupe des travailleurs âgés se caractérise par des réalités sociales, économiques et culturelles diverses qui exposent ses membres à des formes spécifiques de discrimination. C'est ce que souligne le concept d'intersectionnalité : l'âge, combiné à d'autres facteurs tels que le sexe, le handicap, la santé ou l'origine immigrée, sont des **facteurs multiples, cumulatifs et intersectionnels** qui entravent l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi.

L'âgisme reste une forme courante de discrimination sur le lieu de travail. Trop souvent toléré, il réduit les possibilités d'emploi, bloque la progression de carrière et alimente les stéréotypes qui entravent les échanges et la collaboration entre les générations. Mais les préjugés liés à l'âge sont souvent combinés à d'autres types de discrimination. **Les femmes âgées, par** exemple, sont souvent confrontées à la "double peine" de carrières fragmentées en raison de responsabilités familiales ou de soins, et sont encore plus gênées par le manque de services accessibles qui leur permettraient de trouver un véritable équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les travailleurs âgés souffrant d'un handicap ou d'une maladie chronique sont également plus susceptibles de quitter le marché du travail prématurément, faute d'aménagements appropriés ou d'un soutien suffisant. **Les migrants et les réfugiés âgés** constituent un autre groupe de personnes concernées, car ils rencontrent des difficultés pour faire reconnaître leurs qualifications et accéder aux services de santé et de formation.



Peter Kindersley / Centre for Ageing Better

Au niveau de l'entreprise, **la lutte contre l'âgisme et la promotion de la diversité** devraient être une priorité. La prise en compte des besoins de chaque individu et l'adoption d'une **approche centrée sur la personne** sont essentielles pour répondre aux besoins de l'ensemble de la main-d'œuvre. Il est essentiel de revoir les pratiques de recrutement pour s'assurer qu'elles sont neutres et de sensibiliser les managers à leurs préjugés.

PRATIQUES INSPIRANTES DU **ROYAUME-UNI**

Informations recueillies en collaboration avec AGE Member International Longevity Centre UK

Veolia : Construire une main-d'œuvre inclusive sur le plan de l'âge

Veolia est un leader mondial de la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, qui emploie plus de 200 000 personnes dans le monde. **Près de 44 % de sa main-d'œuvre est âgée de 50 ans ou plus**, soit plus que la moyenne britannique de 38 %, ce qui rend l'expertise des employés plus âgés essentielle. Confrontée à une pénurie de compétences, Veolia voulait **éviter un "exode massif" de talents expérimentés** tout en veillant à ce que les jeunes employés puissent apprendre de ce groupe de personnes bien informées.

Veolia montre son engagement envers les travailleurs plus âgés à travers de multiples actions :

- **La campagne "50-plus"** de Veolia garantit aux employés plus âgés des opportunités de développement claires. Des boîtes à outils pratiques **aident les cadres et le personnel à planifier leur carrière au-delà de 50 ans**, tandis qu'un **programme de mentorat** réciproque permet aux jeunes employés de partager leurs compétences numériques et d'acquérir une expertise technique auprès de leurs collègues plus âgés.
- Grâce à une **campagne vidéo visant à briser les mythes et à une formation sur les préjugés liés à l'âge destinée aux cadres**, Veolia s'attaque activement aux perceptions négatives des travailleurs âgés. Ces initiatives démontrent que les employés de plus de 50 ans sont adaptables, capables d'utiliser les technologies numériques et désireux d'apprendre, ce qui contribue à créer une culture où la diversité des âges est reconnue comme une force.
- Reconnaissant la nature physique de nombreuses fonctions, Veolia a également introduit des **options flexibles créatives telles que les horaires flexibles, le partage d'emploi, le travail à distance, la retraite**

progressive, le temps partiel et les congés en dehors des heures de travail. Ces dispositions permettent une approche inclusive et centrée sur la personne. En fonction de l'individu et de ses besoins, les dispositions en matière de diversité et de flexibilité permettent à chacun, dans toute sa diversité, de continuer à travailler.

L'inclusion doit nécessiter un **profond changement culturel et institutionnel**. Elle ne se limite pas aux politiques d'entreprise et nécessite des **mesures structurelles** soutenues par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. L'investissement dans des services de garde d'enfants et de soins de qualité apporte un meilleur soutien aux femmes, qui ont alors plus de chances de rester sur le marché du travail lorsqu'elles sont plus âgées, par exemple. De même, les programmes d'assistance personnelle facilitent l'intégration des personnes handicapées. Pour les migrants âgés, des parcours individualisés combinant formation linguistique, soutien psychosocial et reconnaissance des compétences sont essentiels à l'intégration. Enfin, **le rôle des services publics de l'emploi** est central pour améliorer l'orientation professionnelle, renforcer les mécanismes de soutien multi-agences et promouvoir la mobilité, qui sont des leviers essentiels.

La construction d'une société véritablement inclusive nécessite une **évaluation** plus **rigoureuse des politiques**, un engagement soutenu des institutions et une mobilisation conjointe des entreprises, des services publics et des organisations de la société civile. Promouvoir l'égalité et l'inclusion des travailleurs âgés dans leur diversité est avant tout un impératif éthique fondé sur les **droits de l'homme**, mais c'est aussi une stratégie économique et sociale qui n'a que trop tardé. Il s'agit de reconnaître que chaque individu, quel que soit son âge, son milieu ou sa situation, possède un potentiel qui mérite d'être soutenu et valorisé.

PRATIQUES INSPIRANTES DU **DANEMARK**

Prix de la meilleure personne de plus de 60 ans:
Célébrer les professionnels expérimentés leur impact durable

Le **prix Best over 60** est une initiative de Djøf, un syndicat danois et une organisation professionnelle, qui reconnaît et célèbre les travailleurs expérimentés âgés de 60 ans et plus. L'idée est de **rendre hommage à leur longue et précieuse contribution au travail**, en mettant en lumière les personnes qui continuent à faire la différence bien au-delà de l'âge traditionnel de la retraite.

Chaque année, **60 personnes âgées de plus de 60 ans sont honorées** pour leurs réalisations, leur dévouement et leur impact continu au travail. La sélection couvre souvent un large éventail de professions, du monde des affaires à l'administration publique, en passant par le monde universitaire et les secteurs à but non lucratif, mettant ainsi en évidence la diversité des talents plus âgés.

Le prix souligne également l'**objectif plus large** du Djøf **de créer un marché du travail plus inclusif et plus favorable** aux professionnels plus âgés. En partageant les histoires de ces lauréats, le Djøf souligne que leur diversité, leurs connaissances, leur leadership et leur expérience sont des atouts essentiels pour les entreprises, les jeunes collègues et la société dans son ensemble, et il encourage les employeurs à valoriser activement les professionnels plus âgés et à les intégrer sur leur lieu de travail.

Soutenir les chômeurs âgés

Les chômeurs âgés sont oubliés par les politiques européennes de l'emploi. Il s'agit d'un défi majeur que les États membres et l'Europe ne parviennent pas à relever. Malgré leurs efforts pour prolonger la vie professionnelle et améliorer l'inclusion des personnes âgées sur le marché du travail, cette catégorie de personnes inactives est souvent négligée, laissée sans beaucoup de perspectives de réinsertion.

L'une des principales lacunes est l'**absence de dispositions légales spécifiques visant à prévenir les licenciements liés à l'âge**. Au niveau européen, la directive sur l'égalité de traitement en matière d'emploi[91] empêche toute discrimination fondée sur l'âge, y compris le licenciement. Toutefois, bien qu'il reste difficile de prouver la

[91] Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail

discrimination fondée sur l'âge, la directive "permet de justifier la discrimination directe fondée sur l'âge, pour autant qu'il existe un objectif légitime"[92] , ce qui permet aux États membres d'appliquer un large éventail d'exceptions dans leur législation en vue de discriminer une partie de la population en fonction de son âge. En outre, dans de nombreux États membres, la protection contre le licenciement s'affaiblit après un certain âge, en particulier au-delà de l'âge légal de la retraite. **En France,** par exemple, les employeurs ne peuvent pas forcer leurs employés à prendre leur retraite sans leur consentement écrit avant l'âge de 70 ans. Lorsqu'un salarié atteint l'âge de 70 ans, l'employeur peut le mettre à la retraite d'office, même sans son consentement. Il n'y a pas d'interdiction légale de continuer à travailler, mais dans la pratique, les salariés sont dépendants de leur employeur, qui peut les forcer à prendre leur retraite s'ils le souhaitent. Dans le secteur public, la limite d'âge est encore plus basse. **En Suède**, l'âge maximum pour rester dans un emploi protégé par la loi est de 69 ans, et il est possible de continuer à travailler au-delà de cet âge. Cependant, il n'y a plus de protection contre le licenciement au-delà de cet âge. Cette situation ouvre la voie à l'**âgisme**, parfois déguisé en mesures de gestion des effectifs ou de restructuration. Les travailleurs âgés deviennent ainsi plus vulnérables aux départs forcés, sans que cela soit reconnu comme une discrimination.

[92] Article 6

PRATIQUES INSPIRANTES **EN FRANCE**

Force Femmes : Redonner du pouvoir aux femmes de plus de 45 ans

Force Femmes est une association française qui **aide les chômeuses de plus de 45 ans à retrouver un emploi ou à créer leur propre entreprise**. Elle valorise l'expérience des femmes et transforme les obstacles liés à l'âge ou aux ruptures de carrière en opportunités, guidée par des principes de solidarité, d'écoute et de confiance. Avec son aide**, près de 2 000 femmes par an démarrent ou font avancer leur projet**, de manière totalement gratuite.

L'association **propose un accompagnement personnalisé**, notamment des ateliers de recherche d'emploi, de rédaction de CV, de préparation aux entretiens, de développement des compétences numériques. Elle propose également un coaching individuel avec des bénévoles ou des mentors professionnels pour créer des plans de carrière sur mesure. En outre, Force Femmes informe et **sensibilise les entreprises au recrutement de femmes de plus de 45 ans** et travaille de manière proactive avec les autorités publiques pour promouvoir la diversité des genres et l'inclusion intergénérationnelle.

Une fois sorties du marché du travail, les **personnes âgées ont beaucoup de mal à retrouver un emploi**. Les recruteurs sont réticents à embaucher des personnes proches ou ayant dépassé l'âge de la retraite, en raison de l'âgisme, des stéréotypes liés à la productivité, à l'adaptabilité ou aux coûts salariaux. Les mécanismes d'aide à la réinsertion sont souvent inadaptés à leurs besoins et l'accès à la formation reste limité.

La **crise du COVID-19** a exacerbé cette tendance. De nombreux travailleurs âgés ont été poussés à **la retraite anticipée**, parfois sous la pression économique ou sanitaire, sans soutien ni alternative. Cette vague de départs anticipés a contribué à l'**exclusion silencieuse** des personnes âgées du marché du travail, exacerbant leur précarité et affaiblissant leur droit à une pension complète. En l'absence de politiques ciblées, les

travailleurs âgés inactifs se retrouvent dans une **zone grise**, ni pleinement actifs, ni reconnus comme retraités, et souvent exclus des mécanismes de soutien.

Pour relever ce défi, il est urgent de développer une approche intégrée combinant plusieurs leviers complémentaires, qui doivent inclure un soutien spécifique **à la réinsertion professionnelle**, avec des programmes ciblés pour les travailleurs âgés inactifs, comprenant des services d'orientation, de coaching et de soutien à la recherche d'emploi. Un appel à projets inspiré du programme français **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)** a été repris au niveau européen, notamment par la Commission européenne, DG EMPL (Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion). Ce projet pilote a été lancé dans le cadre du programme du Fonds social européen Plus (FSE+), dans le but de **tester des mesures territoriales d'inclusion active**. Il vise à créer des zones de plein emploi dans des micro-territoires en mobilisant les acteurs locaux pour offrir des emplois adaptés aux compétences des personnes éloignées du marché du travail. L'un de ses objectifs est de proposer un **contrat de travail à toute personne en situation de chômage de longue durée, situation qui touche largement les travailleurs âgés.**

Enfin, les **initiatives intergénérationnelles et de flexibilité** sont également des pratiques intéressantes qui permettent le maintien ou le réemploi des travailleurs âgés, tout en encourageant la coopération entre les générations et l'adaptation des conditions de travail à des besoins spécifiques.

PRATIQUE INSPIRANTE DE LA **POLOGNE**

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE

Fondation BONUM VITAE et Alzheimer Polska

Loi sur le marché du travail et les services de l'emploi :
De meilleures opportunités pour les travailleurs âgés grâce à des incitants financiers

La **loi sur le marché du travail et les services de l'emploi, entrée en vigueur en juin 2025,** modernise les politiques de l'emploi en Pologne et met l'accent sur une approche inclusive qui valorise les travailleurs âgés.

L'un des principaux objectifs de la loi est d'**encourager les employeurs à embaucher et à maintenir les travailleurs âgés dans de meilleurs emplois**. Les employeurs qui embauchent des personnes âgées (femmes âgées de 60 ans ou plus et hommes âgés de 65 ans ou plus) peuvent **recevoir une subvention allant jusqu'à 50 % du salaire mensuel minimum pendant les 24 premiers mois**. À l'issue de cette période, ils sont tenus de maintenir les personnes âgées dans l'emploi pendant 12 mois supplémentaires, ce qui garantit la stabilité et l'engagement à long terme. Ce faisant, elle prévient la perte de compétences, soutient le transfert de connaissances et **garantit que les travailleurs âgés ont la possibilité de rester sur le marché du travail malgré les barrières et les discriminations liées à l'âge**.

La loi aide aussi indirectement les retraités en **augmentant l'offre de services de garde d'enfants**, en réduisant les responsabilités quotidiennes des grands-parents et en leur permettant de travailler s'ils le souhaitent. Grâce à ces mesures, la loi favorise l'inclusion, offre un soutien pratique aux travailleurs âgés et permet d'utiliser plus pleinement la main-d'œuvre expérimentée de la Pologne.



Elliot Manches / Centre for Ageing Better

Politiques et initiatives visant à maintenir les travailleurs âgés
l'emploi

Stratégies de maintien dans l'emploi et gestion des carrières

Le maintien des travailleurs âgés et la gestion de leur carrière sont des défis stratégiques pour les entreprises et les marchés du travail. Ces politiques requièrent une **approche intégrée** qui combine l'innovation organisationnelle, des pratiques de ressources humaines inclusives et des mesures appropriées pour maintenir les personnes dans l'emploi.

La flexibilité est l'une des mesures les plus courantes dans les stratégies de maintien dans l'emploi. Elle permet non seulement aux aidants de s'occuper d'un proche dans le besoin, ce qui est fréquent pour les travailleurs âgés qui soutiennent un parent âgé, mais aussi de concilier vie professionnelle et vie personnelle pour rester plus longtemps dans l'emploi. Il peut également préparer à une retraite progressive, par exemple en combinant emploi et retraite, ce qui permet une transition en douceur. Cela est possible grâce à des horaires de travail flexibles, au télétravail lorsque

l'emploi le permet, ou à l'utilisation de jours de congé supplémentaires liés à l'âge, par exemple.

PRATIQUE INSPIRANTE DE LA **FINLANDE**

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE, l'Union pour les services aux personnes âgées (VALLI) et la Fédération finlandaise des retraités.

Méthode de groupe "Towards Successful Seniority" : Responsabiliser les travailleurs âgés par le biais d'un coaching de carrière

Cette méthode de coaching de groupe a été développée par l'Institut finlandais de la santé au travail pour soutenir les personnes dans les dernières phases de leur carrière. Son objectif est d'aider les travailleurs âgés à maintenir leur motivation, leur bien-être et leur employabilité en **renforçant leurs ressources personnelles, leurs compétences en matière de gestion de carrière et leur capacité d'adaptation au changement**.

La méthode s'appuie sur un **manuel du formateur** et un **cahier du participant**. Des animateurs formés guident les participants au cours de **séances structurées qui vont de l'identification des points forts et des objectifs de carrière à la gestion des défis et du stress sur le lieu de travail, en passant par l'élaboration de plans d'action personnels pour l'amélioration**. Le format de groupe encourage l'apprentissage par les pairs et le soutien mutuel, ce qui permet aux participants d'échanger leurs expériences. Cette méthode est connue pour **améliorer l'adaptabilité professionnelle et contribuer à réduire les absences prolongées**, ce qui présente des avantages évidents tant pour les individus que pour les organisations.

Parmi les différents modèles de collaboration intergénérationnelle qui émergent, le ***partage d'employés*** est une initiative intéressante qui permet la flexibilité et le maintien de l'emploi, en particulier pour les travailleurs âgés qui ne souhaitent plus travailler à temps plein. Ce modèle leur offre la possibilité d'ajuster leurs horaires de

travail sans quitter complètement le marché du travail. Il permet à des réseaux d'employeurs de mettre en commun des ressources humaines et d'offrir aux travailleurs expérimentés des formes d'emploi flexibles et diversifiées qui répondent à la fois aux besoins des entreprises et aux aspirations des salariés. Plus précisément, dans cette configuration, un salarié n'est pas employé par une seule entreprise, mais par un groupe d'employeurs ou un réseau d'entreprises partenaires, qui font appel au salarié en fonction de besoins spécifiques et planifiés, tout en maintenant un contrat de travail stable et sûr pour le salarié. Le partage d'emploi peut prendre deux formes. La première est liée aux compétences où un salarié, souvent expérimenté ou hautement qualifié, met son expertise au service de plusieurs entreprises qui ne pourraient pas financer individuellement un poste à temps plein. La seconde est davantage liée au partage de la main-d'œuvre, lorsque plusieurs employeurs unissent leurs forces pour recruter du personnel, qu'ils répartissent ensuite en fonction de leurs besoins saisonniers, cycliques ou partiels. Ces deux formules peuvent être particulièrement bénéfiques lorsqu'elles sont appliquées à des équipes composées de jeunes et de travailleurs plus âgés. Elles permettent de valoriser l'expérience des travailleurs âgés, qui apportent à plusieurs entreprises leur expertise technique, leur savoir-faire et leur connaissance des processus, souvent en complément des compétences et des connaissances des jeunes salariés. Cette pratique facilite également le transfert de compétences. En s'engageant dans divers contextes organisationnels, les travailleurs âgés jouent un rôle de transfert des meilleures pratiques. Ils partagent leur expérience, favorisant ainsi un échange mutuellement bénéfique avec la jeune génération.

L'adaptation des postes de travail et la mise en place de dispositifs spécifiques apparaissent comme un autre levier essentiel. Les espaces doivent être conçus selon les principes de l'ergonomie, de la neuro-ergonomie et des facteurs humains, afin de créer des environnements adaptés à toutes les étapes de la vie professionnelle. Comme nous l'avons vu précédemment, les nouvelles technologies ont un véritable rôle à jouer pour assurer et développer cet aspect. Des aménagements simples, tels que l'optimisation de l'éclairage, la réduction du bruit, l'adaptation des postures ou la réduction des charges physiques, ont un impact direct sur la santé et la productivité. La réorganisation des tâches, la rotation des postes, l'automatisation de certaines opérations et la prévention des troubles musculo-squelettiques sont également des

solutions efficaces. Parallèlement, la prise en compte des risques psychosociaux est essentielle. La prévention de l'épuisement professionnel, la régulation de la charge de travail et la création d'environnements psychologiquement sûrs doivent être au cœur des politiques de rétention.

En outre, les politiques de ressources humaines doivent inclure des **mesures de gestion des carrières** qui doivent être envisagées de manière individualisée dans le cadre d'une approche centrée sur la personne. La trajectoire linéaire et ascendante des carrières cède progressivement la place à des parcours de carrière flexibles. Les entretiens de mi-carrière, suivis de bilans réguliers à partir de la mi-carrière, permettent d'évaluer les compétences, par le biais de l'évaluation et du développement des compétences. Ils permettent également de mieux répondre aux aspirations en anticipant les changements de carrière. Les parcours d'expertise, de gestion de projet et de spécialisation technique doivent compléter les parcours traditionnels de management pour répondre à la diversité des attentes, valoriser les compétences des travailleurs âgés.

PRATIQUE INSPIRANTE DE **LA HONGRIE**

Informations recueillies en collaboration avec le centre de coordination scientifique en gérontologie, membre d'AGE

Compte individuel de formation (ILA) en Hongrie : Des parcours accessibles et personnalisés pour le développement de carrière

Le compte individuel de formation hongrois (ILA) fait partie de la **recommandation du Conseil de l'UE**[93] sur les comptes individuels de formation adoptée en juin 2022, qui recommande aux États membres d'envisager l'introduction de comptes individuels de formation pour les adultes en âge de travailler, qu'ils soient employés ou non, afin d'améliorer l'employabilité et la

[93] Recommandation du Conseil sur les comptes individuels de formation pour stimuler la formation des adultes en âge de travailler - Consilium

formation continue. La Hongrie dispose d'un **programme ILA** actuellement en cours de développement, avec l'aide de l'instrument de soutien technique de la Commission européenne. Il vise à **combler les lacunes en matière de compétences et à accroître la participation des adultes à l'apprentissage**. Le projet devrait être déployé à l'échelle nationale d'ici 2030, mais une feuille de route a déjà été rédigée pour définir les principes clés et les échéances du programme ILA.

L'ILA comprend un **portail numérique unique** où les individus peuvent parcourir les programmes de formation et suivre leurs progrès, avec une **assistance disponible pour aider les utilisateurs** qui peuvent avoir des difficultés à naviguer sur la plateforme, tels que les adultes plus âgés. Un **registre de cours et de prestataires accrédités** garantit la qualité et la reconnaissance des compétences par les employeurs. Le système comprend également des **évaluations des compétences** pour identifier les points forts et les domaines à améliorer, ainsi qu'une **orientation professionnelle et des conseils** pour aider à prendre des décisions éclairées en matière de formation et de carrière.

Une attention particulière est accordée aux travailleurs âgés et à d'autres groupes à besoins élevés qui se heurtent à des obstacles importants à l'apprentissage. Grâce à des programmes ILA spécifiques, le projet vise à garantir que chacun puisse bénéficier d'opportunités d'apprentissage tout au long de la vie et améliorer ses compétences et sa capacité d'insertion professionnelle.

Toutefois, l'absence d'**évaluations systématiques des politiques** rend difficile l'identification des meilleures pratiques et l'établissement d'une hiérarchie des politiques efficaces. La mise en œuvre de systèmes de mesure et d'évaluation est un autre levier important. **Le suivi de données clés désagrégées** telles que les taux d'emploi, de formation, de mobilité interne et d'engagement des salariés de plus de 50 ans permet de fixer des objectifs spécifiques et d'ajuster les politiques en conséquence.

Enfin, le **soutien à la réintégration après une maladie ou une absence prolongée** est un autre élément clé de ces politiques. Les programmes de réadaptation, conçus en coordination avec les services de santé et de sécurité sociale, visent à maintenir ou à rétablir l'employabilité et à empêcher les personnes de quitter définitivement le marché du travail.

PRATIQUE INSPIRANTE DE LA **BELGIQUE**

Service interrégional pour le bien-être économique et social (IDEWE) : Soutenir la réintégration des employés par une formation à la gestion des compétences

IDEWE est un service externe de premier plan en Belgique, spécialisé dans la prévention et la protection sur le lieu de travail. Il propose **un large éventail de programmes de formation visant à améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs de tous âges.**

Certains de ses cours sont axés sur la **formation des employeurs afin qu'ils puissent guider efficacement les travailleurs en congé de maladie de longue durée vers le retour à l'emploi**. Ces programmes sont conçus pour aider à prévenir l'absentéisme de longue durée, accélérer le rétablissement d'un employé et veiller à ce que son retour au travail soit durable. Cela est particulièrement **bénéfique pour les travailleurs plus âgés, qui peuvent avoir besoin d'aménagements spécifiques pour reprendre leur travail après une maladie ou une blessure**, afin de s'assurer que leur précieuse expérience est conservée.

Les programmes d'IDEWE peuvent également aider les travailleurs à surmonter les difficultés liées à l'âge. Par exemple, IDEWE **propose une formation sur la création de lieux de travail favorables à la ménopause**, abordant ainsi directement un problème de santé commun à de nombreuses employées plus âgées.



Centre pour mieux vieillir

Travailler au-delà de l'âge légal de la retraite

Dans le double objectif d'assurer la viabilité des systèmes de pension et de maintenir un marché du travail dynamique, les politiques publiques ont opté pour une participation élargie des travailleurs âgés, en négligeant parfois les critères nécessaires et essentiels à une inclusion réussie des travailleurs âgés.

L'une des principales tendances observées ces dernières années **est le relèvement progressif de l'âge légal de la retraite**. Ce changement vise à prolonger la vie professionnelle et à rapprocher l'âge réel de la retraite de l'âge légal. Il s'accompagne de débats intenses, révélant des tensions entre les impératifs financiers, la volonté de pérenniser les systèmes sociaux, la réalité des travailleurs âgés dans les différents secteurs et l'acceptabilité sociale des réformes. Le relèvement de l'âge de la retraite a deux implications possibles pour la prévention des risques professionnels et la durabilité du travail. Premièrement, de nombreuses maladies professionnelles et les effets d'un travail pénible se développent au fil du temps en raison d'une exposition cumulative. Par conséquent, l'allongement du nombre d'années travaillées peut

prolonger l'exposition aux dangers et augmenter le risque de développer des maladies professionnelles ou de voir sa capacité physique affectée par un travail pénible. Deuxièmement, la capacité de travail des personnes âgées de plus de 65 ans et leur **aptitude à continuer à travailler dans des conditions physiquement ou mentalement pénibles** doivent être prises en compte. Pour ces deux implications de l'allongement de la vie professionnelle, l'importance de réduire l'exposition aux risques et de faciliter le travail pour tous les travailleurs est évidente. Enfin, dans la conception actuelle des carrières, sans possibilité d'ajustements, de pauses ou d'adaptations pour assurer un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'augmentation du nombre d'années travaillées est souvent perçue comme impossible et impensable par une proportion importante de la population active.

PRATIQUES INSPIRANTES DU **PORTUGAL (EUROPE)**

La semaine de quatre jours : Des gains de bien-être et de productivité

La semaine de travail de quatre jours consiste à réduire le nombre de jours de travail, généralement de cinq à quatre, tout en maintenant idéalement le même salaire pour moins d'heures de travail. Pour la durabilité de la carrière et pour les travailleurs âgés d'aujourd'hui, cet arrangement est particulièrement bénéfique : il **réduit la fatigue physique et mentale, favorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et peut contribuer à prolonger des carrières saines** en offrant plus de temps pour se reposer et s'occuper de sa personne.

De nombreux pays européens ont mis en œuvre de telles initiatives à différents niveaux et de différentes manières. **Le Portugal,** par exemple, a testé le modèle "100-80-100" en 2023, dans lequel **les employés reçoivent 100 % de leur salaire, travaillent 80 % de leurs heures habituelles et doivent maintenir 100 % de leur productivité**. Ce projet pilote, auquel ont participé 39 entreprises, a donné des résultats très positifs : en l'espace de trois mois, les **symptômes négatifs de santé mentale ont diminué de manière significative**, l'anxiété

chutant de 21 %, la fatigue de 23 % et les problèmes de sommeil de 19 %. La proportion de travailleurs ayant du mal à concilier vie professionnelle et vie privée a également diminué, passant de 50 % à 16 %. En outre, 93 % des travailleurs ont exprimé le souhait de poursuivre le modèle, et la plupart des entreprises ont évalué l'expérience de manière positive, 80 % des cadres jugeant l'impact financier neutre ou positif.

Il n'est pas facile de maintenir une productivité de 100 %. Certaines tâches ne peuvent être réduites proportionnellement, comme le travail interdépendant, la coordination entre les équipes, le service à la clientèle, etc. **La réduction des heures risque** également d'**entraîner une surcharge ou du stress si le travail restant est compressé sans aucune marge**. Ces paramètres doivent être pris en compte au niveau local lorsqu'une telle initiative est entreprise.

D'autres initiatives de réduction de la charge de travail ont été développées dans d'autres Etats membres. Ils sont présentés **dans l'annexe de** ce **Baromètre**. Ensemble, ils donnent un aperçu de la manière dont la réduction de la semaine de travail peut améliorer le bien-être et la satisfaction des employés tout en maintenant, voire en augmentant, la productivité dans divers contextes.

De nombreux États membres, dont l'Autriche, la Croatie, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, Malte, l'Espagne et la Suède, mettent en œuvre diverses politiques et pratiques visant à offrir des **prestations de retraite supplémentaires** à ceux qui travaillent au-delà de l'âge légal de la retraite. Parmi ces mesures, les **incitations financières** peuvent jouer un rôle important. Travailler au-delà de l'âge de la retraite est parfois découragé par l'imposition totale des revenus supplémentaires ou par l'obligation de payer l'intégralité des cotisations de sécurité sociale. Certains États membres ont commencé à supprimer ces obstacles ou à introduire des seuils en deçà desquels les revenus supplémentaires n'ont pas d'incidence sur le versement des pensions. De même, la possibilité d'obtenir une pension plus élevée en cas de retraite différée, la suppression de certaines cotisations sociales pour les retraités actifs et la restriction des conditions de retraite anticipée sont des leviers importants pour encourager la poursuite de l'activité professionnelle. Ces mesures permettent non

seulement d'améliorer la sécurité financière des travailleurs âgés, mais aussi d'alléger la pression sur les finances publiques.

Parallèlement, les États membres encouragent le développement de **régimes de retraite progressive**. Ces régimes offrent une transition plus douce entre le travail et la retraite, en permettant aux travailleurs de réduire leur temps de travail tout en conservant leurs droits acquis. En ajustant les conditions d'emploi, en introduisant une plus grande flexibilité et en supprimant les obstacles administratifs ou fiscaux au cumul emploi-retraite, les politiques visent à adapter la vie professionnelle aux besoins d'une main-d'œuvre vieillissante.

Même après la retraite, de nombreux professionnels restent motivés pour rester actifs sur le marché du travail grâce à des formes de **bénévolat qui font appel à leur expertise**. Ce type d'engagement permet non seulement de transmettre des connaissances précieuses aux jeunes générations et aux professionnels en activité, mais aussi d'apporter une réponse concrète aux pénuries de main-d'œuvre dans des domaines clés tels que la santé, l'éducation et les métiers spécialisés. En offrant aux retraités la possibilité de rester actifs, reconnus et utiles, ces dispositifs **renforcent la cohésion intergénérationnelle** et contribuent à une gestion plus durable des ressources humaines. Ils démontrent que l'expérience accumulée au cours d'une carrière peut continuer à bénéficier à l'économie et à la société, même en dehors du cadre formel de l'emploi.

PRATIQUE INSPIRANTE DE L'**ALLEMAGNE**

Informations recueillies en collaboration avec le membre d'AGE Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)

Le service d'experts seniors (SES) : Mobiliser des professionnels expérimentés pour des transferts de

L'initiative SES **mobilise des experts et des cadres retraités ou en congé pour des missions volontaires dans tous les secteurs d'activité**. SES contribue depuis 1983 au transfert de connaissances et au renforcement des

compétences, tant en Allemagne qu'au niveau international. En Allemagne, l'accent est mis sur le soutien aux jeunes dans les écoles et la formation professionnelle, notamment par le biais du **programme national de mentorat** **VerAplus**.

Cette initiative offre une réponse concrète aux défis liés à la pénurie de main-d'œuvre en **permettant aux entreprises de bénéficier temporairement de l'expertise de professionnels expérimentés**. Elle favorise également le **transfert intergénérationnel des connaissances** en valorisant l'expérience des seniors tout en accompagnant les jeunes dans leur parcours professionnel. Enfin, il contribue à **maintenir les personnes âgées actives et engagées dans la société**.

Dialogue social et conventions collectives

Le dialogue social et les conventions collectives sont des leviers essentiels pour promouvoir le maintien de l'emploi des travailleurs âgés. En allant au-delà des normes juridiques minimales, ces instruments offrent des **garanties supplémentaires aux travailleurs âgés** et permettent d'adapter les conditions de travail à leurs besoins spécifiques.

Les conventions collectives améliorent les droits des travailleurs âgés de plusieurs manières. Elles peuvent offrir une protection accrue contre le licenciement, des congés annuels supplémentaires et des avantages liés à l'âge. Dans certains secteurs, elles établissent des régimes spécifiques visant à prolonger la vie professionnelle, tels que la réduction du temps de travail, le passage progressif à la retraite ou le maintien partiel de l'emploi combiné au versement d'une pension. Ces régimes offrent une flexibilité précieuse, en particulier pour les employés exerçant des professions physiquement exigeantes.

Les partenaires sociaux jouent un rôle central dans ce processus. L'**accord-cadre autonome sur le vieillissement actif et l'approche intergénérationnelle (AFA-AAIA)**[94] , signé en 2017, illustre cette volonté d'anticiper les défis démographiques. Il

[94] Accord-cadre sur le vieillissement actif et une approche intergénérationnelle | Sécurité et santé au travail EU-OSHA

encourage la création d'environnements de travail sains et productifs, le transfert intergénérationnel des compétences et l'adaptation des organisations pour permettre aux personnes âgées de rester actives dans de bonnes conditions.

Au-delà des accords-cadres européens, plusieurs initiatives sectorielles démontrent la capacité d'innovation des partenaires sociaux. Certains pays ont mis en place des **fonds démographiques** publics ou gérés conjointement par les organisations syndicales et patronales. Ces fonds soutiennent les travailleurs âgés et aident les entreprises à pourvoir les postes vacants. Ce type d'initiative contribue à la fois au bien-être des salariés âgés et à la compétitivité des entreprises, qui sont mieux à même de gérer le renouvellement de leur main-d'œuvre.

PRATIQUE INSPIRANTE DE LA **BELGIQUE**

Impulsion 55+:
Des incitants financiers pour encourager le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés

La Région wallonne propose le régime Impulsion 55+ pour encourager les entreprises à embaucher ou à conserver des travailleurs âgés de 55 ans et plus. **Les employeurs bénéficient d'une réduction des cotisations de sécurité sociale, ce qui diminue le coût du travail et rend les travailleurs expérimentés plus attrayants**. Le montant de la réduction dépend de l'âge du travailleur : plus le travailleur est âgé, plus l'avantage pour l'employeur est important. Pour les travailleurs plus âgés, cela augmente leurs chances de trouver un emploi. Ils peuvent ainsi mettre à profit leur expérience, rester actifs sur le marché du travail et bénéficier d'une plus grande stabilité à l'approche de la retraite.

Les conventions collectives jouent également un rôle **protecteur en cas de restructuration d'entreprise**. Dans plusieurs pays, elles accordent aux salariés âgés

la priorité dans les plans de redéploiement ou prévoient des compensations spécifiques en cas de licenciements collectifs.

En définitive, le dialogue social et les conventions collectives sont des outils dynamiques qui permettent de relever les défis grâce à des solutions concertées adaptées aux contextes sectoriels et nationaux. Ils facilitent le maintien, la protection et le développement des compétences des travailleurs âgés, contribuant ainsi à la durabilité de l'emploi dans l'Union européenne. Le renforcement du dialogue social sur l'emploi des travailleurs âgés est un défi majeur pour la cohésion et la performance collective. Les partenaires sociaux ont la responsabilité de s'attaquer à cette question, car la durabilité de l'emploi des personnes âgées ne peut être garantie par la seule législation nationale. Le vieillissement de la population active et les pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs exigent des **stratégies concertées et ambitieuses**. Il est donc nécessaire d'**étendre la couverture des conventions collectives et des fonds démographiques** afin que toutes les catégories de travailleurs âgés puissent bénéficier de mesures appropriées.

Parallèlement, la mise en œuvre pratique des régimes de retraite progressive, de la réduction du temps de travail et de l'adaptation des postes de travail doit être renforcée, en sensibilisant davantage les cadres à l'importance de ces mesures. Les partenaires sociaux doivent également développer des programmes de formation continue pour les travailleurs âgés, intégrant notamment des compétences numériques, techniques et environnementales, afin de maintenir leur droit au travail, leur employabilité et de promouvoir la mobilité interne, en ciblant spécifiquement les travailleurs âgés. Au-delà de l'aspect technique, il est essentiel de **promouvoir une véritable culture d'entreprise intergénérationnelle**, où l'expérience des travailleurs âgés est valorisée, notamment par le biais du tutorat et du transfert de connaissances. Enfin, pour que ces mesures soient réellement efficaces, il est essentiel de **créer des outils de suivi et des indicateurs** pour mesurer l'emploi, la formation, la mobilité et la satisfaction des travailleurs âgés, afin d'adapter en permanence les politiques et les stratégies mises en place.



Centre pour mieux vieillir

PRATIQUE INSPIRANTE DES **PAYS-BAS** *Informations recueillies en collaboration avec le Older Women's Network Netherlands, membre d'AGE.*

Le modèle de prévision des soins de santé et de la protection sociale (PMZW) : Un outil de planification stratégique de la main-d'œuvre

PMZW (*Prognosemodel Zorg en Welzijn*) est un **modèle de prévision stratégique** conçu pour aider les décideurs politiques et les organisations du secteur de la santé et du bien-être à suivre les tendances et à ajuster les stratégies de manière proactive. Il fournit des **projections détaillées jusqu'en 2034**, aidant les décideurs politiques **à anticiper des défis tels que le vieillissement de la main-d'œuvre et les pénuries de main-d'œuvre**.

Le modèle prend en compte des facteurs tels que le vieillissement des professionnels (près de 25 % ont 55 ans ou plus), les départs à la retraite et les changements démographiques affectant la demande de soins. Il permet d'**identifier les professions sous pression, les régions menacées de pénurie, et d'orienter les politiques de recrutement et de maintien dans l'emploi**, en particulier pour les employés plus âgés. Il suit également la formation et la mobilité, ce qui permet d'élaborer des stratégies de formation continue et de permettre aux travailleurs âgés d'assumer des rôles moins physiques ou de mentorat.

En outre, l'interface interactive du PMZW **permet aux utilisateurs de créer des scénarios personnalisés en ajustant des variables** telles que les taux de retraite et les niveaux de formation, ce qui renforce la capacité des institutions à tester l'impact de différentes politiques et à prendre des décisions basées sur des données fiables et actualisées.

Recommandations

Reconnaître la valeur et les besoins des travailleurs âgés dans les politiques de l'emploi

- **Reconnaître et valoriser la contribution des travailleurs âgés** dans les politiques de l'emploi, en mettant en avant leur expérience, leur expertise et leur rôle dans le transfert de compétences.
- **Élaborer des politiques sociales proactives** dès l'entrée des travailleurs sur le marché du travail, afin de promouvoir des parcours professionnels durables, qualitatifs et inclusifs pour les travailleurs tout au long de leur vie.
- intégrer pleinement la dimension du vieillissement dans la **stratégie européenne pour l'emploi** et dans les initiatives récentes ou à venir telles que la **feuille de route pour des emplois de qualité** et le **nouveau plan d'action sur le pilier européen des droits sociaux**
- renforcer le suivi et la révision de la **directive sur l'égalité de traitement en matière d'emploi** afin d'assurer une protection plus forte contre la discrimination fondée sur l'âge sur le lieu de travail, permettant ainsi aux travailleurs âgés de rester actifs plus longtemps s'ils le souhaitent.

Stratégies de marché du travail inclusives

- **Adopter une approche centrée sur la personne** qui reconnaisse la diversité des antécédents et des situations des travailleurs âgés, en tenant compte du sexe, du handicap, de l'origine et du statut migratoire.
- **Former les cadres** à reconnaître et à combattre l'âgisme et à valoriser la richesse de la diversité générationnelle au sein des équipes.
- **Réviser la directive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée** afin d'étendre les droits des aidants (plus de jours de congé, normes salariales minimales, protection contre le licenciement ou la retraite anticipée forcée), en particulier pour les femmes âgées qui assument souvent ces responsabilités.
- **créer des environnements de travail adaptés aux personnes âgées** grâce à l'ergonomie, à la prévention des risques psychosociaux et à des pratiques de gestion de carrière plus durables

- **Adapter les conditions de travail** dans les secteurs sous pression, tels que la santé, la construction et les soins de longue durée, afin de les rendre plus attrayantes et de favoriser le maintien des travailleurs expérimentés.

Soutien aux chômeurs âgés

- **Développer des programmes de réintégration intégrés** combinant formation, soutien personnalisé, coaching et aide à la recherche d'emploi
- Renforcer le rôle du **réseau européen des services publics de l'emploi** et améliorer la mise en œuvre de la **recommandation sur le chômage de longue durée** afin de répondre plus efficacement aux besoins des chômeurs âgés, avec un soutien ciblé pour les femmes âgées.
- **créer des mécanismes juridiques plus solides** pour mieux protéger les travailleurs contre les licenciements liés à l'âge
- **mettre en place des incitations financières** à l'embauche de travailleurs âgés, en s'inspirant d'exemples nationaux, tout en garantissant la durabilité et la stabilité de l'emploi au-delà de l'aide temporaire
- **mettre en place des programmes de réadaptation professionnelle** avec les services de santé pour favoriser le retour au travail après une période d'inactivité due à des raisons de santé
- **Former les employeurs à soutenir efficacement le retour au travail** après une maladie ou un accident en adaptant les emplois et les conditions de retour au travail.

Rétention et développement de carrière

- **Introduire des bilans de mi-carrière et des parcours de carrière flexibles** pour anticiper les transitions, mettre en valeur les compétences acquises et offrir de nouvelles opportunités professionnelles
- **Promouvoir le tutorat intergénérationnel** et les modèles innovants tels que le partage d'emploi ou l'échange de compétences entre générations, afin de valoriser et de tirer parti de l'expérience des travailleurs plus âgés et de renforcer le transfert de connaissances.
- **Adapter les postes de travail** et améliorer la prévention des risques physiques et psychosociaux, en mettant l'accent sur la qualité de vie au travail.

- **Développer des** programmes **sectoriels** de **reconversion** et de gestion des compétences afin d'anticiper les départs massifs à la retraite, en particulier dans les secteurs sous pression.
- **encourager les formes appropriées de flexibilité** (travail volontaire à temps partiel, télétravail, retraite progressive) pour faciliter les aménagements de fin de carrière et une transition en douceur vers la retraite
- **Supprimer les obstacles financiers** au travail au-delà de l'âge légal et introduire des incitations fiscales et sociales pour soutenir la poursuite volontaire de l'emploi.
- **Promouvoir l'implication des retraités** par le biais d'activités professionnelles ou bénévoles dans des secteurs clés tels que la santé, l'éducation et l'artisanat.

Renforcer le dialogue social

- **Étendre la couverture des conventions collectives** à un plus grand nombre de secteurs et inclure des dispositions spécifiques pour les travailleurs âgés (travail à temps partiel volontaire, protection contre le licenciement, conditions de travail adaptées).
- **Promouvoir la création de fonds démographiques et d'initiatives sectorielles** pour soutenir la formation, l'adaptation des postes de travail et le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés
- **Développer des outils de suivi intégrés aux conventions collectives** pour évaluer l'impact des mesures sur l'emploi, la formation continue et la satisfaction des plus de 55 ans.

Annexes - Pratiques inspirantes

Belgique

Informations recueillies en collaboration avec Vlaamse Ouderenraad, membre d'AGE.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles dans le *chapitre 1 - Transition numérique* et le *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre.*

Centres de compétences en Wallonie : Opportunités pour les professionnels de plus de 50 ans

En Wallonie, il existe actuellement **22 centres de compétences** qui proposent des formations spécialisées dans **13 domaines d'activité stratégiques** tels que l'informatique, la mécanique, l'énergie et les soins de santé, en étroite adéquation avec les besoins des entreprises locales. Ces centres mettent l'accent sur les compétences pratiques et concrètes, ce qui les rend particulièrement utiles pour les personnes de plus de 50 ans qui souhaitent mettre à jour leurs connaissances, apprendre de nouvelles technologies ou changer de profession.

Chypre

Informations recueillies en collaboration avec l'Observatoire du troisième âge de Chypre, membre d'AGE.

Autres pratiques inspirantes disponibles au *chapitre 1 - Transition numérique*

Autorité chypriote de développement des ressources humaines (HRDA) : Connaissance du marché du travail et compétences sur mesure

L'Autorité chypriote de développement des ressources humaines (HRDA) est une organisation semi-gouvernementale qui s'occupe depuis plus de 20 ans **des**

problèmes de chômage et de la réduction des écarts de compétences entre les demandeurs d'emploi et les besoins du marché du travail.

La HRDA propose des **programmes de formation gratuits et ciblés pour tous les groupes d'âge**, y compris des cours sur les compétences numériques et écologiques dans le cadre du plan de relance et de résilience de Chypre (2021-2026), ainsi que des programmes spécifiques pour les chômeurs. Elle **réalise également des prévisions détaillées sur le marché du travail**, ventilées à la fois par secteur d'activité économique et par catégorie professionnelle, couvrant 309 professions. Ces informations, ainsi que les données analytiques, les tendances de l'emploi et les indices professionnels, sont publiées sur le site web de la HRDA afin de faciliter l'identification rapide des opportunités d'emploi.

Centres d'éducation des adultes à Chypre : L'apprentissage tout au long de la vie pour tous

À Chypre, les centres d'éducation des adultes sont des institutions publiques gérées par le ministère de l'éducation, des sports et de la jeunesse, qui **offrent aux adultes un large éventail de possibilités d'apprentissage tout au long de la vie**. Ces centres visent à **promouvoir l'inclusion sociale, la citoyenneté active, le développement personnel et les compétences professionnelles**. Ils proposent des cours de langues étrangères, de technologies de l'information et d'informatique, de culture générale, de compétences pratiques telles que le jardinage et les arts, ainsi que des cours de développement personnel tels que la langue des signes ou le braille.

Les cours sont organisés de manière flexible, dans des écoles primaires et secondaires ou dans d'autres lieux appropriés, et sont proposés à différents moments de la journée pour s'adapter à l'emploi du temps des participants. L'initiative est ouverte à toute personne âgée de plus de 15 ans, avec des **tarifs abordables et des exemptions pour les personnes âgées** ou les personnes souffrant d'un handicap important. En offrant des possibilités d'éducation

accessibles, structurées et diversifiées, les **centres d'éducation des adultes contribuent à l'apprentissage tout au long de la vie et permettent aux citoyens de se développer sur le plan personnel et professionnel**.

La République tchèque

Informations recueillies en collaboration avec Profesni Krizovatky, membre d'AGE.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles dans le *chapitre 1 - Transition numérique* et le *chapitre 2 - Transition verte.*

Portail tchèque de requalification et de développement des compétences : Compétences numériques et vertes pour la main-d'œuvre

La page web de l'Office tchèque du travail (*Nabídka rekvalifikací a vzdělávacích kurz*ů) est **un portail officiel qui propose un catalogue de programmes de recyclage et d'éducation** dans le cadre du système de requalification de l'État. Il s'adresse aux demandeurs d'emploi, aux salariés et à toute personne souhaitant améliorer ses compétences ou changer de profession en donnant accès à des formations accréditées, rendant ainsi le développement des compétences accessible et répondant aux besoins du marché du travail.

Le portail **met l'accent sur la formation à la numérisation**, couvrant des domaines tels que les compétences informatiques de base et avancées, les outils commerciaux numériques, l'analyse de données, le marketing en ligne, les systèmes ERP (planification des ressources de l'entreprise) et la gestion des processus numériques. Ces cours aident les participants à rester compétitifs dans une économie axée sur la technologie.

Le programme propose également une **formation aux compétences vertes**, qui soutient la transition écologique et répond à la demande croissante de compétences en matière de développement durable. Les sujets abordés comprennent la gestion environnementale, la production durable, la certification ESG (environnementale, sociale et de gouvernance) et les pratiques de

construction écologique, préparant ainsi la main-d'œuvre aux nouveaux emplois et industries écologiques.

Les participants peuvent recevoir une aide financière pour les frais de cours et, dans certains cas, pour des coûts supplémentaires tels que le transport ou le matériel d'étude. Les demandeurs d'emploi inscrits continuent généralement à percevoir des allocations de chômage pendant qu'ils suivent des cours approuvés. Cette combinaison de formations accessibles, de compétences numériques et écologiques et de soutien financier fait du portail un outil précieux pour les travailleurs âgés, car il leur donne les moyens de s'intégrer pleinement sur le plan social et professionnel.

Conditions de travail travail durable

Maintenir l'engagement des travailleurs âgés

Le Bureau du travail a **lancé de nombreux projets en faveur des personnes de plus de 50 ans.**

- Le **projet "L'âge n'est pas une barrière"** (*Věk není překážkou*, VNP) aide les personnes âgées de 55 ans et plus à rester actives sur le marché du travail. Son objectif est d'accroître l'emploi, de renforcer la résilience aux changements du marché du travail et de promouvoir le vieillissement actif et la mobilité professionnelle en fin de carrière. Le projet **vise à aider les personnes âgées à s'adapter à de nouveaux rôles, à poursuivre leur carrière et à surmonter les obstacles à l'emploi**. Les participants bénéficient de **conseils individuels et collectifs**, notamment en matière d'orientation professionnelle et d'activités de motivation, adaptés à leurs compétences et à leurs besoins. Le projet propose également des **programmes de recyclage et de qualification professionnelle** afin d'améliorer l'employabilité et soutient le **placement** grâce à divers outils tels que les emplois subventionnés, le travail partagé et les initiatives d'auto-emploi. Des mesures d'accompagnement, telles que le remboursement des frais de déplacement, l'aide à la garde d'enfants ou les indemnités de trajet,

aident les participants à s'engager pleinement dans le programme et à conserver leur emploi.

- Grâce au Fonds social européen (FSE), le Bureau du travail **a mis en œuvre des projets au niveau régional**, dont l'objectif est d'aborder de manière globale la situation des demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans et de maximiser leur participation active au marché du travail par le biais de l'éducation. **Des exemples de ces projets sont Chances for 50+ dans la région de Pilsen, 50 PLUS dans la région de Moravie du Sud, ou We are starting after 50 dans la région de Bohême centrale.** Ces projets combinent généralement des services de conseil, des formations, des cours de recyclage et souvent une contribution à l'employeur lors de l'embauche de salariés de ce groupe d'âge.

- Jusqu'en septembre 2025, l'agence pour l'emploi organise un programme Digi pour une entreprise **visant à améliorer les compétences numériques des employés et des travailleurs indépendants participants**. Le programme propose des cours d'éducation numérique et des cours de requalification pour soutenir la compétitivité et l'adaptabilité de la main-d'œuvre. Il s'agit d'un programme général qui ne s'adresse pas uniquement aux employés plus âgés.

- **Le projet Jsem v kurzu** de l'Office de l'emploi **prévoit des subventions pour soutenir la requalification des employés**. Les employés, les entrepreneurs, les chômeurs ou les étudiants peuvent rechercher et demander des cours de requalification. Les cours couvrent plusieurs domaines, notamment la comptabilité, les ressources humaines, la gestion et le marketing.

- **Le projet POVEZ II**, cofinancé par le FSE, visait à accroître l'adaptabilité de la main-d'œuvre à la situation du marché, à augmenter sa flexibilité en faisant correspondre les compétences et les qualifications demandées et offertes, et à tenter de motiver les employeurs à investir dans la formation de leurs employés. Dans le cadre du projet, les employeurs ont reçu une contribution

à l'éducation de leurs employés et un remboursement de leur salaire pour la durée de la formation, avec des avantages pour les employés âgés de plus de 54 ans. Le projet s'est poursuivi jusqu'en décembre 2023.

Concours "Employeur ami des 55 ans et plus" : Célébrer les environnements de travail inclusifs

Le concours Employeur convivial 55+ (*Společnost přátelská k zaměstnávání osob 55+*) est une initiative annuelle du pacte pour l'emploi de la région de Hradec Králové. Elle **reconnaît les organisations qui soutiennent activement l'emploi et le bien-être des travailleurs âgés de 55 ans et plus**. En **présentant des pratiques respectueuses de l'âge**, elle favorise des marchés du travail inclusifs, encourage d'autres à faire de même et s'aligne sur les efforts européens et tchèques visant à maintenir l'engagement des travailleurs expérimentés et à réduire la discrimination fondée sur l'âge.

La participation est ouverte aux entreprises privées, aux institutions publiques et aux organisations à but non lucratif opérant dans la région de Hradec Králové. Des catégories pour les petites, moyennes et grandes entreprises garantissent une comparaison équitable entre les pairs. L'évaluation se concentre sur **deux critères : la stratégie en matière de ressources humaines** (30 %), comme les politiques de gestion des âges ou la formation au leadership, **et les avantages pour les employés de plus de 55 ans** (70 %), notamment la flexibilité du travail, les possibilités de requalification, l'adaptation des tâches et la coopération intergénérationnelle. Les employeurs qui s'adaptent aux tâches d'aidant ou qui offrent aux travailleurs âgés des voies claires pour rester actifs reçoivent également une reconnaissance spéciale.

Programme opérationnel Emploi Plus (2021-2027): Construire un marché du travail intégrant les personnes âgées

Avec ce programme, la République tchèque développe une approche intégrée pour relever les défis démographiques. **Il reconnaît que les personnes âgées peuvent aider le marché du travail à faire face au déclin de la main-d'œuvre**. Il souligne la nécessité de **promouvoir un environnement de travail sain et adapté aux personnes âgées, ainsi que de nouvelles pratiques d'organisation du travail**. Cela inclut la formation des travailleurs âgés, le soutien à la gestion des âges et des formes d'emploi flexibles qui n'entraînent pas la précarisation du travail.

La réponse au vieillissement démographique est **reflétée en pleine conformité avec le cadre stratégique pour la préparation à une société vieillissante 2020-2025, qui vise à améliorer l'apprentissage tout au long de la vie pour soutenir les compétences nécessaires à l'emploi futur des adultes plus âgés**. Il précise que des mesures doivent être élaborées pour soutenir les travailleurs âgés dans un paysage industriel en pleine évolution, y compris des changements législatifs et de nouveaux outils visant à les maintenir dans la population active.

Danemark

Informations recueillies en collaboration avec DaneAge, membre d'AGE.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre*

Programme d'éducation des adultes et de formation continue : Apprentissage tout au long de la vie pour adultes financé par les pouvoirs publics

L'éducation des adultes et la formation continue (*Voksen- og EfterUddannelse*, VEU) constituent un **élément clé de la stratégie danoise d'apprentissage tout au long de la vie**, en aidant les adultes à mettre à jour leurs compétences, à acquérir des qualifications ou à se recycler pour de nouveaux emplois. Le système répond aux besoins du marché du travail tout en offrant un

développement personnel et professionnel. Les adultes plus âgés sont pleinement inclus, **utilisant** souvent **le VEU pour rester actifs sur le marché du travail ou changer de carrière**, et ils **bénéficient d'options flexibles et de la reconnaissance de l'expérience antérieure**, ce qui peut raccourcir le temps d'étude.

L'UVE comporte plusieurs volets, dont les **programmes de formation au marché du travail** (*ArbejdsMarkedsUddannelser*, AMU), qui proposent une formation professionnelle axée sur des compétences pratiques et liées à l'emploi, et la **formation professionnelle de base** pour **adultes** (*Grundlæggende VoksenUddannelse*, GVU), qui permet aux adultes ayant une expérience professionnelle, mais pas de certificat professionnel formel, d'obtenir des qualifications reconnues. **Le financement de ces cours est principalement assuré par l'État danois**, ce qui permet de maintenir les coûts à un niveau peu élevé. Les employeurs peuvent également bénéficier de subventions ou de remboursements de salaires lorsqu'ils soutiennent leurs employés, ce qui rend l'enseignement professionnel de base attrayant pour le développement de la main-d'œuvre.

Finlande

Informations recueillies en collaboration avec AGE, membre de l'Union pour les services aux personnes âgées (VALLI) et la Fédération finlandaise des retraités.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre.*

Rapport du gouvernement sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030 des Nations unies pour le développement durable : Solutions ciblées pour une population vieillissante

Le rapport finlandais est un examen national complet qui **évalue les progrès du pays vers les 17 Objectifs de développement durable**. Il décrit non seulement

les réalisations et les défis restants, mais aussi les politiques clés, les programmes et l'engagement des parties prenantes qui favorisent le développement durable. Le rapport présente les plans et les engagements futurs pour accélérer les progrès, servant d'outil transparent et responsable pour le partage des meilleures pratiques.

L'évolution démographique est au centre des préoccupations. Le vieillissement de la population entraîne une augmentation des coûts des soins, des retraites et de la santé, tandis que la diminution de la main-d'œuvre réduit l'assiette fiscale. Pour y faire face, **le gouvernement vise à améliorer le bien-être au travail, à augmenter la productivité, à attirer des immigrants qualifiés et à renforcer la capacité fonctionnelle des personnes âgées.** Des mesures spéciales ciblent les groupes défavorisés, notamment les immigrants, les travailleurs peu qualifiés, les employés âgés et les personnes dont la capacité de travail est réduite. Le soutien aux 40 % de personnes les moins bien rémunérées est renforcé par des politiques de l'emploi qui rendent le travail plus gratifiant. Enfin, de **nouvelles recommandations de qualité** (2024-2027) amélioreront la dignité et les services pour les personnes âgées.

France

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 2 - Transition écologique* et au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre.*

Le Service national de prévention et de santé au travail (SPSTN) : Soutien dédié aux travailleurs domestiques

Le *Service de Prévention et de Santé au Travail National* (SPSTN**) a été créé pour couvrir les salariés du secteur de l'emploi à domicile**. Depuis janvier 2025, il est **l'organisme de référence pour le secteur**. Le système est financé par une nouvelle cotisation santé au travail, payée par les employeurs privés et fixée à 2,7 % du salaire brut, plafonnée à cinq euros par fiche de paie chaque mois.

Le rôle principal du SPSTN **est d'assurer un suivi de la santé** par le biais de visites médicales obligatoires, y compris des examens initiaux, des suivis après une maladie ou un accident, et des rendez-vous préventifs réguliers. Cela permet de détecter les problèmes de santé à un stade précoce, de favoriser la réinsertion professionnelle et de maintenir la capacité des employés à rester actifs. Il permet également de **prévenir les risques spécifiques au travail domestique**, tels que les contraintes physiques, l'exposition à des produits chimiques ou le stress. Les consultations de télésanté et les procédures simplifiées facilitent l'accès des travailleurs ayant plusieurs employeurs ou des lieux de travail dispersés. Le service **contribue** également **à prévenir l'exclusion professionnelle et à garantir une couverture égale dans toute la France**. Pour les travailleurs âgés, il joue un rôle essentiel en surveillant les problèmes de santé liés à l'âge, en promouvant des conditions de sécurité et en les aidant à rester actifs et à travailler plus longtemps.

France Emploi Domicile :
Un portail complet pour l'emploi à domicile

France Emploi Domicile, lancé en 2023, est un **portail en ligne** développé par la *Fédération des Particuliers Employeurs de France* (FEPEM) et les syndicats représentant le secteur de l'emploi à domicile. Cette initiative conjointe met en valeur un secteur offrant de fortes perspectives de carrière et d'évolution professionnelle, en **fournissant aux particuliers employeurs, aux salariés et**

au public une information fiable et transparente, ainsi qu'un accès simplifié à leurs droits et services.

La plateforme offre

- Des contenus pédagogiques expliquant le fonctionnement de l'emploi à domicile, les démarches administratives nécessaires, et des mises à jour sur les questions juridiques et fiscales.

- Des outils pratiques tels que des simulateurs de coûts, des générateurs de contrats, des modèles de documents, des descriptions de postes, des guides thématiques et une convention collective disponible en cinq langues.

- Des services dédiés tels que des consultations juridiques, des informations sur l'accès à la formation professionnelle, la retraite, l'assurance et des offres de loisirs à prix réduits pour les salariés.

En outre, **plus de 400 points de contact répartis dans tout le pays fournissent des informations locales** à tous les citoyens. Ce réseau territorial continue de se développer, renforcé par des partenariats entre la FEPEM, le secteur et de nombreuses organisations hébergeant France Services (une initiative gouvernementale facilitant l'accès des citoyens à un large éventail de services administratifs et publics).

"Engager votre entreprise à employer des travailleurs de plus de 50 ans" : Un guide pratique du ministère français du travail et de l'emploi

Ce guide pratique est destiné **à aider les chefs d'entreprise de tous les secteurs à élaborer une stratégie efficace et durable en matière de ressources humaines pour les salariés âgés de 50 ans et plus**. Il a pour objectif d'encourager les entreprises à reconnaître la valeur des travailleurs expérimentés et à adapter leurs pratiques afin qu'ils restent pleinement intégrés,

motivés et soutenus tout au long de leur carrière. Le guide fournit des **recommandations et des outils pratiques** aux managers, aux équipes RH et aux chefs d'entreprise qui souhaitent renforcer leurs effectifs tout en promouvant l'équité et la diversité.

Les principaux domaines couverts par le guide sont les suivants

- Aider les entreprises à lutter contre les stéréotypes liés à l'âge et fournir des stratégies pour embaucher des travailleurs expérimentés.
- Soutenir le développement des compétences et les transitions de carrière des travailleurs âgés.
- Adapter les conditions de travail aux besoins spécifiques des travailleurs âgés afin de protéger leur santé et d'améliorer leur qualité de vie.
- Encourager les travailleurs âgés à encadrer des demandeurs d'emploi ou des collègues expérimentés.

Agirc-Arrco:
Préparer sa retraite avec la formation à la retraite complémentaire

L'Agirc-Arrco est la **caisse de retraite complémentaire obligatoire des salariés du secteur privé en France**. Elle convertit les cotisations versées par les employeurs et les salariés en points, qui sont ensuite transformés en une pension complétant la retraite de base de l'État.

Pour aider les salariés à préparer cette étape de la vie, l'Agirc-Arrco **propose des formations destinées aux personnes approchant de la retraite**, généralement deux à trois ans avant. Ces sessions clarifient les démarches administratives à effectuer, les implications financières et les changements de mode de vie à prévoir, tout en abordant des aspects personnels tels que la santé, le temps libre, les projets personnels et les relations sociales. Deux formats sont disponibles : un cours d'une journée couvrant l'essentiel et un cours de deux jours pour une préparation plus approfondie. Ces programmes peuvent être dispensés en personne ou en ligne, au sein d'une même entreprise ou entre

plusieurs entreprises, sans aucun prérequis, ce qui **permet aux participants de mieux comprendre leurs droits et d'aborder la retraite en toute confiance**.

Grèce

Informations recueillies en collaboration avec AGE Member 50+ Hellas

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 1 - Transition numérique*

Allemagne

Informations collectées en collaboration avec le membre d'AGE Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 1 - Transition numérique* et au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre*

Hongrie

Informations collectées en collaboration avec le Centre de coordination scientifique en gérontologie, membre de AGE

Autres pratiques inspirantes disponibles au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre*

Programme universitaire à l'université John von Neumann : Apprentissage tout au long de la vie grâce à des cours intergénérationnels

Depuis septembre 2022, le programme "Senior University" de l'université John von Neumann accueille des adultes plus âgés au sein de la communauté universitaire. **Des cours sélectionnés, conçus pour les personnes de plus de 50 ans, sont proposés gratuitement.** Le programme couvre un large éventail de sujets, notamment les études sur l'Union européenne, la philosophie, l'histoire économique et les ressources naturelles. Cette initiative favorise l'engagement culturel, l'interaction sociale et le renforcement des liens entre les générations sur le campus. **En apportant leurs points de vue et leurs expériences de vie, les participants plus âgés enrichissent les discussions et favorisent un dialogue dynamique et multigénérationnel.**

Cette initiative aligne l'université John von Neumann sur le **réseau mondial des universités amies des aînés, qui promeut l'éducation inclusive pour les apprenants plus âgés dans le monde entier**. En participant à ce réseau, l'université s'associe à un effort mondial visant à faire de l'enseignement supérieur un espace où tous les âges peuvent apprendre et grandir ensemble.

Irlande

Informations recueillies en collaboration avec AGE Member Active Retirement Ireland.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles dans les *chapitres 1 - Transition numérique* et *2 - Transition écologique.*

Skillnet Ireland : Favoriser le développement de la main-d'œuvre, les compétences numériques et l'innovation dans les technologies vertes

Skillnet Ireland est une **agence financée par le gouvernement qui soutient l'apprentissage et le développement de la main-d'œuvre dans toute l'Irlande**. Elle opère par le biais de réseaux d'entreprises, de groupes industriels et d'organismes professionnels, ce qui permet aux entreprises de mettre en commun leurs ressources et d'accéder à des formations adaptées aux besoins de leur secteur. Cette approche collaborative **stimule l'innovation, la productivité et l'apprentissage tout au long de la vie, aidant ainsi les employés à rester compétitifs tout au long de leur carrière**. Les travailleurs plus âgés, en particulier, bénéficient d'opportunités de perfectionnement qui leur permettent de maintenir leurs compétences à jour et pertinentes sur un marché du travail en évolution rapide.

Skillnet Ireland travaille dans un large éventail de secteurs, notamment les technologies de l'information, l'industrie manufacturière, les soins de santé et le secteur créatif. Les employeurs contribuent à l'élaboration de formations pratiques et pertinentes, souvent dispensées en partenariat avec des

établissements d'enseignement supérieur et des prestataires agréés. L'organisation met fortement l'**accent sur les compétences numériques**, en proposant des programmes d'analyse de données, de cybersécurité, d'informatique en nuage, d'IA, de développement de logiciels et de marketing numérique, afin d'aider les employés à adopter de nouvelles technologies et à moderniser leurs opérations.

Un réseau notable est **Green Tech Skillnet, qui se concentre sur les énergies renouvelables et les technologies vertes**. Il propose des formations spécialisées dans l'énergie éolienne et solaire, la construction durable, l'efficacité énergétique et la conformité environnementale, en équipant les professionnels pour la transition de l'Irlande vers une économie à faible émission de carbone et en soutenant la croissance durable.

Programme de compétences numériques pour les citoyens : Renforcer la confiance numérique pour tous

Le ministère des communications, de l'action climatique et de l'environnement (DCCAE) s'est engagé à **aider les gens à se connecter et à tirer pleinement parti des possibilités offertes par l'internet**. Dans une société connectée, les compétences numériques sont essentielles pour libérer le potentiel social et économique. Dans le cadre du programme "Compétences numériques pour les citoyens", le ministre de la DCCAE **a alloué 2,2 millions d'euros en 2019 à 12 organisations**. Les participants reçoivent **10 heures de formation gratuite en classe** et les cours sont disponibles sur plusieurs sites dans les quatre provinces, ce qui rend la formation accessible à tous. Le programme couvre les compétences numériques essentielles et est flexible pour répondre aux besoins des stagiaires. Par exemple, il **peut aider les demandeurs d'emploi à répondre efficacement aux offres d'emploi ou aider les employés à utiliser les nouvelles technologies en toute confiance sur le lieu de travail**.

Fonds national de transition juste (JTF) :
Favoriser la transition régionale dans les Midlands irlandais

Le Fonds national de transition juste (JTF), lancé en 2020, est un élément clé du plan du gouvernement visant à **aider la région des Midlands à évoluer vers une économie à faible émission de carbone**. Il s'est concentré sur les Midlands parce que cette région a été la plus durement touchée par l'arrêt programmé de l'exploitation de la tourbe et la fermeture des centrales électriques alimentées par la tourbe. La priorité du fonds est de recycler les travailleurs et de créer des emplois durables dans les entreprises vertes.

Au total, **56 projets** émanant d'entreprises, d'autorités locales et de groupes communautaires ont été sélectionnés, représentant des efforts ambitieux pour faire de la région un lieu de vie et de travail plus vert et plus attrayant. Avec **22,1 millions d'euros de subventions**, ces projets **devraient générer 15 millions d'euros d'investissements supplémentaires et créer environ 178 emplois directs et 999 emplois indirects**. En **complétant les ressources du Fonds de transition juste de l'UE**, le FOI national contribue à garantir que les projets régionaux s'inscrivent dans le cadre européen plus large d'une transition équitable et durable.

Italie

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani & SPI CGIL & Associazione Lavoro over 40 & Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 2 - Transition écologique* et au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre.*

Fonds pour les nouvelles compétences : Préparer la main-d'œuvre italienne à un avenir vert et numérique

Le Fonds pour les nouvelles compétences (*Fondo Nuove Competenze*, FNC) est un fonds public italien. La troisième édition (FNC 3), lancée au début de l'année 2025, **se concentre sur le soutien aux transitions numériques et écologiques des entreprises**, sur la promotion de nouvelles opportunités d'emploi et sur la promotion de la collaboration entre les entreprises. **Doté d'une enveloppe totale de 1,049 milliard d'euros, il rembourse aux employeurs jusqu'à 60 % des coûts salariaux (100 % pour les chômeurs ou les travailleurs saisonniers)**, plus les cotisations de sécurité sociale, lorsque les heures de travail des employés sont réorientées vers une formation certifiée. Les programmes du FNC 3 couvrent l'efficacité énergétique, la production durable, les pratiques d'économie circulaire, les systèmes de gestion environnementale et les technologies numériques qui soutiennent ces domaines.

Malte

Informations recueillies en collaboration avec l'Association nationale des retraités, membre d'AGE.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 2 - Transition verte.*

Stratégie pour la politique éducative de la République tchèque à l'horizon 2030+ : faire progresser l'éducation pour tous les âges

La stratégie présente des **mesures visant à moderniser le système éducatif tchèque** et à doter les citoyens des aptitudes, connaissances et compétences nécessaires à leur réussite personnelle, sociale et professionnelle. **Elle promeut l'apprentissage tout au long de la vie comme un principe fondamental, préconisant l'apprentissage indépendant** par le biais de l'éducation formelle,

non formelle et informelle afin d'aider les individus à s'adapter aux changements sociaux, technologiques et environnementaux.

La stratégie préconise la formation continue des adultes et un soutien stable aux organisations offrant des possibilités d'apprentissage, notamment par le biais de financements, de formations du personnel et d'initiatives de bénévolat. Elle **encourage également la reconnaissance des compétences acquises en dehors de l'enseignement formel** par le biais de portfolios, de badges numériques, de cours en ligne et de programmes extrascolaires, dans le but d'utiliser efficacement les ressources, de réduire les charges administratives et d'aider les individus à développer pleinement leur potentiel dans un environnement favorable et motivant.

La stratégie **met l'accent sur le développement des compétences environnementales et numériques**, en donnant aux individus les moyens de relever les défis environnementaux, de contribuer au développement durable, d'appliquer des compétences écologiques et d'utiliser les outils numériques de manière responsable. Les domaines clés sont la sensibilisation au climat, la gestion des ressources, les pratiques durables, la culture numérique, la pensée informatique, la sécurité en ligne, la création de contenu, la communication, la collaboration et la résolution de problèmes, tout en aidant les éducateurs à intégrer ces compétences dans leur enseignement.

Politique nationale de l'emploi 2021-2030 : Stratégies pour une main-d'œuvre inclusive et adaptée à l'âge

Le cadre stratégique de Malte **vise à améliorer la qualité et l'inclusivité du marché du travail**. Le pays s'emploie activement à relever les défis posés par le vieillissement de la population grâce à des **politiques conçues pour retenir les travailleurs âgés**. Les mesures clés comprennent la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie et de la formation professionnelle, en particulier dans le domaine des technologies de l'information et des

compétences linguistiques. Les politiques se concentrent également sur l'amélioration des conditions de travail, la santé au travail et l'adaptation des services de l'emploi pour répondre aux besoins des travailleurs âgés. La population retraitée de Malte est également considérée comme une ressource précieuse pour l'encadrement et la formation des jeunes travailleurs.

Les Pays-Bas

Informations recueillies en collaboration avec le Older Women's Network Netherlands, membre d'AGE.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 1 - Transition numérique* et au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre.*

Green Deal sur les soins de santé durables 3.0 : Créer un personnel de santé respectueux du climat

Le Green Deal on Sustainable Healthcare 3.0, lancé en 2022, met l'accent sur l'amélioration des connaissances et de la sensibilisation à la durabilité et au changement climatique dans le secteur des soins de santé. L'un des principaux efforts de ce programme consiste à **intégrer la santé planétaire, c'est-à-dire le lien entre la santé humaine et l'environnement, dans les programmes universitaires de médecine**. Les futurs médecins et infirmières sont ainsi formés à prendre en compte l'impact environnemental de leurs décisions et à promouvoir des pratiques durables dans leur travail professionnel. Le programme étend également ces principes aux pratiques de soins primaires, en veillant à ce que **la durabilité fasse partie de la prestation quotidienne des soins de santé**.

Cette initiative s'inscrit dans l'**objectif** plus large **des "compétences vertes pour un avenir durable"**. Dans ce contexte, elle vise à mettre en place un personnel de santé et de soins attentif au climat : des professionnels qui comprennent les questions environnementales, peuvent réduire l'empreinte

écologique des soins de santé et sont prêts à répondre efficacement aux défis sanitaires liés au climat.

Pologne

Informations recueillies en collaboration avec la Fondation BONUM VITAE des membres d'AGE et Alzheimer Polska.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre*

Le projet numérique "École intergénérationnelle" : Favoriser l'apprentissage intergénérationnel pour la culture numérique

Lancée en novembre 2024, l'école intergénérationnelle est un concours national ouvert aux écoles primaires et secondaires connectées au réseau de l'éducation nationale. L'initiative encourage les écoles à **faire participer leurs élèves à l'organisation d'ateliers de culture numérique pour les personnes âgées**. Ces ateliers visent à aider les personnes âgées à se familiariser avec la technologie tout en favorisant le dialogue et la solidarité entre les générations. Au-delà de l'enseignement des compétences numériques, le programme vise à réduire la solitude des personnes âgées et à renforcer les liens communautaires. Il pourrait également s'agir d'un **moyen pour les personnes âgées d'améliorer leurs compétences professionnelles**.

Chaque école participante conçoit et organise des ateliers couvrant des sujets tels que la sécurité sur internet, les escroqueries en ligne, les divertissements et l'utilisation de la technologie dans la vie quotidienne. Les enseignants sont soutenus par des webinaires et des plans de cours préparés par des experts, tandis que les étudiants jouent le rôle d'animateurs et de mentors. Les écoles gagnent des points pour la mise en œuvre de l'atelier, l'engagement et les rapports, et les quatre meilleures écoles de chaque région reçoivent des laboratoires informatiques mobiles et des cartes-cadeaux éducatives. L'école intergénérationnelle transforme ainsi les salles de classe en espaces

d'intégration où les connaissances sont partagées dans les deux sens et où l'**inclusion numérique devient un pont entre les générations**.

Portugal

Informations recueillies en collaboration avec l'Associação de Aposentados, Pensionistas e Reformados, membre de l'AGE.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 1 - Transition numérique* et au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre.*

Roumanie

Informations collectées en collaboration avec le membre d'AGE Federaţia Naţională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles dans le *chapitre 1 - Transition numérique*

Stratégie nationale pour l'éducation des adultes 2024-2027: Promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie participation à une main-d'œuvre

La stratégie roumaine **présente l'apprentissage tout au long de la vie comme un élément essentiel de la résilience économique, de la cohésion sociale et de l'épanouissement personnel**. Elle promeut des options flexibles et inclusives, telles que les cours modulaires, les micro-crédits, les crédits transférables et les comptes d'apprentissage individuels, afin que les adultes puissent se perfectionner, se reconvertir ou changer de carrière tout au long de leur vie. Des campagnes publiques et des partenariats entre les gouvernements, les employeurs, les prestataires et les communautés sont encouragés pour aligner la formation sur les besoins du marché du travail et soutenir les transitions vertes et numériques.

D'ici 2027, la Roumanie entend plus que doubler la participation des adultes à l'apprentissage tout au long de la vie, ce qui nécessite la participation des personnes âgées. La stratégie **préconise des mesures de vieillissement actif pour les travailleurs âgés**, des possibilités de reconversion, des apprentissages pour adultes et des cultures d'apprentissage sur le lieu de travail qui valorisent l'expérience antérieure. **Des incitations pour les employeurs et des formats flexibles** tels que l'apprentissage à temps partiel ou en ligne sont recommandés pour faciliter la participation, en particulier pour ceux qui concilient travail et obligations familiales.

Espagne

Informations recueillies en collaboration avec les membres d'AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores **Pensionistas**.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles dans le *chapitre 1 - Transition numérique* et le *chapitre 2 - Transition verte*

EmancipaTIC : Formation numérique gratuite et assistance juridique

EmancipaTIC est une ONG qui se consacre à **la réduction de la fracture numérique et à la promotion de l'autonomie technologique** chez les personnes âgées et les groupes à risque d'exclusion. Sa mission est de **reconnaître et de valoriser les contributions des personnes âgées, y compris celles qui souhaitent rester ou revenir sur le marché du travail**. L'organisation encourage l'utilisation des outils numériques d'aujourd'hui, prépare aux défis numériques de demain et permet aux personnes âgées de faire des choix éclairés sur la manière dont elles souhaitent vivre cette étape de leur vie.

Pour atteindre ces objectifs, EmancipaTIC propose des formations numériques accessibles qui améliorent la qualité de vie, ouvrent de nouvelles opportunités et encouragent la participation à la société. Les programmes de formation

comprennent des **cours de technologie personnalisés conçus pour les organisations publiques et privées** qui soutiennent les personnes âgées. En outre, l'ONG offre des **conseils juridiques gratuits** sur un large éventail de sujets liés au droit, aux droits des personnes âgées et aux nouvelles technologies, domaines dans lesquels l'organisation a développé une forte expertise.

CEOMA Friendly Company : Promouvoir des lieux de travail respectueux de l'âge

La Confédération espagnole des organisations de personnes âgées (CEOMA**) se consacre à la défense des droits et du bien-être des personnes âgées en Espagne**. Elle œuvre à la promotion d'un vieillissement actif et sain, de l'inclusion sociale et de la reconnaissance des personnes âgées en tant que partie intégrante de la société.

L'initiative CEOMA Friendly Company (*Empresa Amigable*) **reconnaît les entreprises qui promeuvent l'inclusion, le respect et l'appréciation des personnes âgées après une évaluation spécialisée**. Le projet aide les entreprises à identifier les points forts et les domaines à améliorer dans les stratégies destinées aux clients et aux employés plus âgés, notamment la diversité générationnelle, l'adaptation au travail, la formation, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et la participation. **Les travailleurs âgés bénéficient ainsi d'un environnement de travail favorable** qui tient compte de leurs besoins, valorise leur expérience et leur offre des possibilités de croissance et d'engagement. **Les entreprises qui réussissent l'évaluation reçoivent une accréditation en tant qu'entreprises amies des aînés**, un label de qualité et de responsabilité sociale qui améliore leur image, leur réputation et leur compétitivité. Les entreprises accréditées rejoignent également un réseau engagé en faveur d'un vieillissement actif et en bonne santé, ce qui leur permet d'accéder à des ressources, à des conseils et à des bonnes pratiques.

Programmes de formation CEOMA : Des opportunités gratuites pour le développement professionnel des personnes âgées

La Confédération espagnole des organisations de personnes âgées (CEOMA**) se consacre à la défense des droits et du bien-être des personnes âgées en Espagne**. Elle œuvre à la promotion d'un vieillissement actif et sain, de l'inclusion sociale et de la reconnaissance des personnes âgées en tant que partie intégrante de la société. En 2025, avec le soutien de l'Institut des personnes âgées et des services sociaux (IMSERSO), le CEOMA propose des **programmes de formation gratuits pour les personnes âgées, afin de les aider à améliorer leurs compétences personnelles et professionnelles**. Des sessions sont organisées dans plusieurs villes espagnoles, avec des options flexibles en ligne pour un meilleur hébergement.

- Le **programme d'entrepreneuriat** (*Programa Emprende Con CEOMA*) encourage les personnes âgées à utiliser leur expérience de vie pour explorer les possibilités d'entrepreneuriat ou de mentorat. Destiné aux personnes âgées de 50 ans et plus, il **fournit des outils pratiques pour lancer des projets, faire du conseil ou du mentorat**, permettant aux participants d'appliquer leurs compétences dans des contextes professionnels réels.

- Le **programme du réseau CEOMA** (Programa Red CEOMA) **encourage la collaboration et la création de communautés parmi les personnes âgées**. Destiné aux participants âgés de 65 ans et plus, il propose des ateliers en face à face sur les réseaux sociaux et les outils numériques, ainsi que des cours et des ateliers en ligne. Les personnes âgées peuvent ainsi développer leurs relations professionnelles, collaborer à des projets et explorer des opportunités de carrière.

- Le **programme CEOMA Digital** (Programa CEOMA Digital) **aide les personnes âgées à naviguer en toute confiance dans le monde numérique**, en encourageant l'utilisation des technologies modernes et des

réseaux sociaux. Destiné aux personnes âgées de 65 ans et plus, il comprend des cours sur les compétences numériques de base, la sensibilisation à la cybersécurité et l'utilisation des médias sociaux.

La boîte à outils "amis des aînés: Promouvoir un vieillissement inclusif engagement actif

Le projet "Age-Friendly Toolkit" **favorise l'échange de connaissances entre les villes amies des aînés, les organisations de personnes âgées et les experts en formation**. Son principal objectif était de définir le profil professionnel du **"professionnel de référence pour le vieillissement inclusif dans les villes amies des aînés"**, qui a servi de base au développement de ressources éducatives ouvertes sur les stratégies de vieillissement dans les pays participants.

En conséquence, **l'application Web Age Friendly Toolkit a été créée pour améliorer les compétences des professionnels**. L'application comprend cinq modules avec un contenu théorique, pratique et multimédia aligné sur les indicateurs clés de l'Organisation mondiale de la santé, couvrant des domaines tels que la participation sociale et l'inclusion, la participation civique et l'emploi, la communication et l'information, et les services de santé et de soutien communautaire. ***Le module 4 : Emploi et engagement civique*** **souligne que la retraite ne marque pas la fin de la participation active au marché du travail.** Les apprenants qui terminent ce module acquièrent des compétences pour identifier les avantages de l'engagement actif et gérer les ressources pour soutenir l'emploi des personnes âgées.

Plataforma50 : Des entreprises formatrices pour la silver economy

Plataforma50 est un cabinet de conseil social du Pays basque spécialisé dans la silver economy. Elle **aide les entreprises et les organismes publics à transformer le vieillissement démographique en opportunités** en proposant des services de gestion des âges, de développement territorial et de formation professionnelle. Ses services permettent aux clients d'adapter leurs stratégies, produits et services pour répondre aux attentes d'une population âgée active et économiquement influente.

Plataforma50 **propose des stratégies de gestion des âges pour les entreprises, améliorant les conditions des travailleurs âgés** grâce à l'adaptation du lieu de travail, à la formation continue, aux horaires flexibles, au travail à distance et à la rotation des postes. Ces efforts favorisent l'inclusion, protègent la santé et valorisent l'expérience. Par exemple, **la formation sur les talents seniors se concentre sur l'alignement des talents multigénérationnels sur les objectifs organisationnels**, l'optimisation de l'engagement des personnes âgées et la gestion responsable du désengagement et du transfert de connaissances.

Prometeo Senior Steam : Soutenir le développement de carrière des professionnels plus âgés

Prometeo Senior Steam est une initiative de développement professionnel conçue en collaboration avec l'**association officielle des ingénieurs industriels de Biscaye (COIIB**) et soutenue par le conseil provincial de Biscaye et le gouvernement basque. Il **aide les individus et les organisations à s'adapter à l'évolution des carrières et à la dynamique de la main-d'œuvre**, et fournit des conseils, des outils et des ressources pour améliorer la croissance professionnelle, promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et relever les défis d'une main-d'œuvre vieillissante.

Prometeo **aide les professionnels de plus de 45 ans à diriger leur propre développement de carrière** en les encourageant à réfléchir sur leurs intérêts, leurs capacités et les opportunités qui s'offrent à eux, les aidant ainsi à prendre des décisions éclairées sur leur avenir. Il innove en matière de formation professionnelle en offrant des **informations et un soutien territorialisés** tout au long du deuxième cycle de la vie professionnelle. Pour les entreprises, Prometeo aide à la gestion des talents, en transformant les défis démographiques en opportunités grâce à l'analyse, l'identification des obstacles et les stratégies de transition. En outre, il **explore de nouveaux modèles pour mettre en valeur le rôle des travailleurs âgés**, en promouvant l'emploi durable, l'esprit d'entreprise et un engagement significatif pour les professionnels expérimentés.

Le projet InterGenic:
Échange de formations intergénérationnelles pour lutter contre l'âgisme

Le projet InterGenic est une initiative innovante menée par la chaire Cuatroochenta en Espagne, qui **vise à encourager l'apprentissage intergénérationnel pour relever les défis sociaux, numériques et écologiques**. Son objectif principal est de créer un cadre structuré dans lequel les jeunes générations et les générations plus âgées peuvent échanger des connaissances et des compétences, en promouvant la compréhension mutuelle et la collaboration.

L'un des éléments clés d'InterGenic est son **modèle de mentorat**, dans lequel les jeunes et les participants plus âgés jouent le rôle de mentors et d'apprenants. **Les jeunes participants sont formés pour enseigner les compétences numériques**, aidant ainsi les générations plus âgées à améliorer leurs compétences technologiques. Inversement, les **participants plus âgés partagent leur expertise en matière de pratiques traditionnelles et**

durables, ce qui permet aux participants plus jeunes de tirer des enseignements de leur expérience du monde réel. Cette approche réciproque garantit que les connaissances circulent dans les deux sens, maximisant ainsi les avantages pour toutes les personnes impliquées.

Royaume-Uni

Informations recueillies en collaboration avec l'International Longevity Centre UK, membre d'AGE.

D'autres pratiques inspirantes sont disponibles au *chapitre 2 - Transition écologique* et au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre.*

Site web du gouvernement britannique :
Un point de départ pour trouver du travail à 50 ans et plus

Une section du site officiel du pays est consacrée au soutien des adultes de plus de 50 ans qui cherchent à réintégrer le marché du travail ou à envisager un changement de carrière. **Elle propose une série de ressources pratiques**, notamment des pages destinées à **aider les utilisateurs à comprendre leurs options de carrière**, à **améliorer leur CV** et leurs **compétences en matière d'entretien**, et à **passer un Midlife MOT** pour évaluer leur travail, leur patrimoine et leur bien-être. La section fournit également des **conseils sur mesure pour les personnes qui concilient travail et responsabilités familiales**, ainsi que des **conseils et un soutien concernant la ménopause sur le lieu de travail**.

Plusieurs initiatives visent également à faciliter l'accès des travailleurs à la formation, à la requalification et aux possibilités d'emploi, tout en aidant les employeurs à remédier aux pénuries de compétences :

- **Les apprentissages**, ouverts à tous les âges, offrent une formation sur le tas, permettant aux individus d'acquérir des compétences pratiques tout en gagnant un salaire.

- Les "Skills Bootcamps" sont des cours gratuits et flexibles d'une durée maximale de 16 semaines, conçus avec les employeurs pour enseigner des compétences très demandées dans des domaines tels que la technologie numérique, la construction, l'ingénierie et les industries vertes.
- Le programme SWAPS (Sector-based work academy programme) combine l'expérience professionnelle, la formation aux compétences et le soutien à l'employabilité pour aider les demandeurs d'emploi à prendre confiance en eux, à améliorer leur CV et à augmenter leurs chances de décrocher un emploi dans des secteurs tels que les soins, la construction ou l'entreposage.

Le programme Digital Champion : Réduire la fracture numérique pour les personnes âgées

Le programme Digital Champion, soutenu par Age UK et Age Cymru, **vise à lutter contre l'exclusion numérique en recrutant et en formant des bénévoles Digital Champion qui aideront les personnes âgées à améliorer leurs compétences numériques** et fourniront des technologies de prêt à ceux qui n'y ont pas accès. Le programme sera **mis en œuvre dans le cadre de deux cohortes, chacune d'une durée de 18 mois entre 2022 et 2026**. D'ici 2026, le programme de champions numériques aura recruté et formé 480 champions numériques bénévoles, mené des activités de sensibilisation auprès de 96 000 personnes âgées pour les inspirer et les motiver à se connecter, prêté des technologies à environ 3 000 personnes âgées, et **aidé 12 000 personnes âgées à travers des sessions de compétences numériques** pour améliorer leur confiance numérique et développer de nouvelles compétences numériques.

Rapport sur l'éducation et la formation tout au long de la vie à l'ère de la requalification (2025) : Du luxe à la nécessité

Le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), un organisme professionnel de premier plan pour la gestion des ressources humaines et le développement des personnes, souligne dans son dernier rapport que **l'apprentissage continu est devenu essentiel à mesure que les progrès technologiques rapides et le passage à une économie à faible émission de carbone transforment le monde du travail**. L'automatisation, l'IA et l'innovation verte stimulent la demande à la fois d'expertise technique et de capacités centrées sur l'humain, faisant de l'apprentissage tout au long de la vie une pierre angulaire de l'employabilité future.

Le rapport souligne que les **tendances démographiques, les prévisions en matière de compétences et les lacunes persistantes en matière d'apprentissage nécessitent un soutien plus important pour aider les travailleurs âgés à se recycler et à se perfectionner**. Bien que les projections indiquent que l'emploi au Royaume-Uni augmentera de 7,4 % d'ici 2035, de nombreux travailleurs, et en particulier ceux qui sont plus âgés, à faible revenu ou moins qualifiés, restent moins susceptibles de participer à l'apprentissage en raison de contraintes de temps, d'obstacles financiers et d'un accès limité à l'aide. Pour relever ces défis, **le CIPD plaide en faveur d'opportunités d'apprentissage personnalisées et inclusives qui garantissent que tous les individus peuvent s'adapter à l'évolution des exigences professionnelles**. Aider les travailleurs âgés à rester employables, productifs et engagés sera essentiel pour soutenir un marché du travail résilient et inclusif à l'ère de la requalification.

L'Europe

La semaine de travail de quatre jours : Des preuves de bien-être et de gains de productivité en Europe

La semaine de travail de quatre jours consiste à **réduire le nombre de jours de travail, généralement de cinq à quatre, tout en maintenant idéalement le**

même salaire pour moins d'heures de travail. Pour les travailleurs âgés, cet arrangement est particulièrement bénéfique : il **réduit la fatigue physique et mentale, favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et peut contribuer à prolonger des carrières saines** en offrant plus de temps pour le repos et les soins personnels.

Si ce type d'initiative a été détaillé au *chapitre 3 - Pénuries de main-d'œuvre*, **de nombreux autres pays européens ont mis en œuvre des initiatives de ce type** à différents niveaux et de différentes manières :

- **En Espagne**, la ville de Valence a mené une expérience du 10 avril au 7 mai 2023. Les résultats ont été très encourageants : les niveaux de stress ont été réduits de 35 %, la qualité du sommeil s'est améliorée pour 64 % des participants, 72 % ont déclaré passer plus de temps avec leurs amis, le trafic a diminué de 9,5 % et les niveaux de dioxyde d'azote ont baissé de 58 %.

- **En Islande**, entre 2015 et 2019, un programme a permis de réduire le temps de travail de 2 500 employés du secteur public. Les résultats ont montré que la productivité est restée stable, voire a augmenté, tandis que le bien-être des employés s'est considérablement amélioré, ce qui prouve qu'il est possible de mettre en œuvre avec succès des semaines de travail plus courtes sans nuire aux performances.

- **Au Royaume-Uni**, un essai de six mois mené en 2022 a impliqué 61 entreprises et 3 300 employés. À la fin de l'essai, 92 % des entreprises participantes ont décidé de maintenir la semaine de travail de quatre jours, faisant état d'une amélioration du bien-être des employés et de la productivité.

Campagne OSHA de l'UE 2023-2025 :
Un travail sûr et sain à l'ère numérique

Sur son site web, l'EU OSHA propose **une brochure présentant les exemples primés et recommandés dans le cadre de la 16e édition du prix des bonnes pratiques pour les lieux de travail sains**, qui récompense la prévention et la gestion réussies des risques liés à la numérisation sur le lieu de travail. Ces pratiques peuvent être particulièrement bénéfiques pour les travailleurs âgés qui effectuent des tâches physiques ou exigeantes, en contribuant à garantir des conditions de travail plus sûres et plus favorables. En outre, les exemples présentés pourraient aider n'importe quelle organisation en adaptant certains aspects des interventions décrites à leurs caractéristiques et besoins individuels. **Voici quelques exemples de pratiques inspirantes tirés de la brochure :**

- **Les Pays-Bas :** Volandis est une organisation néerlandaise à but non lucratif qui a développé le Prevention Care Portal, un guichet unique permettant d'accéder aux dossiers médicaux des travailleurs du secteur de la construction et des infrastructures. Les médecins, les services de santé et de sécurité au travail et les travailleurs eux-mêmes peuvent ainsi facilement accéder aux dossiers médicaux personnels des travailleurs, les transférer et les étoffer de manière uniforme.

- **Irlande :** Le déchargement manuel de fûts de 60 kg empilés dans des conteneurs expose les opérateurs de la distillerie Midleton en Irlande à un risque élevé de lésions musculo-squelettiques. La santé et la sécurité des travailleurs étant une priorité absolue, l'entreprise a investi dans un robot mobile autonome sur mesure doté d'une vision artificielle afin de minimiser les manipulations manuelles tout en conservant une approche humaine. Le processus de déchargement des tonneaux a ainsi permis de réduire de 100 % le nombre d'accidents.

- **République tchèque :** Le personnel de police du ministère tchèque de l'intérieur, qui assure des services informatisés 24 heures sur 24, est sujet à des problèmes de vision, de stress et de troubles musculo-squelettiques liés au travail. C'est pourquoi le ministère a chargé une unité de méthodologie spéciale de son centre de services d'élaborer un programme de soins de santé holistique pour son personnel. Le projet VISIO qui en a résulté couvre

la formation neuro-visuelle, la gestion du stress, le conseil nutritionnel et l'exercice physique.

Le projet BeWell :
Améliorer les compétences et le bien-être du personnel de santé européen

Le projet BeWell est une initiative collaborative qui se déroule de juillet 2022 à juin 2026. Son objectif principal est d'**élaborer une stratégie globale pour la montée en compétences et la requalification du personnel de santé et de soins européen, en mettant l'accent sur les compétences numériques et écologiques**. Cette initiative vise à doter les professionnels de la santé des compétences nécessaires pour répondre aux exigences en constante évolution des systèmes de santé modernes. Le projet développe une **plateforme d'apprentissage dédiée** offrant des cours de formation adaptés aux compétences numériques et écologiques.

La stratégie s'articule autour de six objectifs stratégiques :

1. Évaluer et remédier à l'inadéquation des compétences au sein du personnel de santé.
2. Améliorer la culture et les compétences numériques des professionnels de la santé.
3. Promouvoir la culture et les compétences écologiques pour soutenir les pratiques de soins de santé durables.
4. Renforcer le développement des compétences non techniques essentielles à une prise en charge efficace des patients.
5. Favoriser le bien-être physique et mental du personnel de santé et de soins.
6. Promouvoir les possibilités de formation et de programmes d'études qui favorisent l'apprentissage tout au long de la vie et le développement professionnel continu.

Redéfinir l'apprentissage tout au long de la vie (2023) : Enseignements tirés du monde entier

Ce rapport de l'International Longevity Centre UK **explore la manière dont différents pays soutiennent l'apprentissage tout au long de la vie**, en particulier pour les adultes plus âgés, tout en soulignant les défis mondiaux tels que les faibles taux de participation, l'âgisme et les obstacles financiers. Le rapport souligne l'importance des changements culturels, de la collaboration intersectorielle, du soutien financier et de l'apprentissage personnalisé pour rendre l'éducation tout au long de la vie plus accessible et plus efficace. **Voici quelques exemples tirés du rapport :**

- **Les Pays-Bas :** Le programme Silver Starters, proposé par l'Académie de la vitalité et du vieillissement de Leyden, vise à donner aux personnes âgées les moyens de devenir des entrepreneurs. Le cours de 12 semaines permet aux participants d'acquérir les compétences de base nécessaires pour transformer leur idée en entreprise. Le programme peut s'adapter à l'expérience de vie et de travail des participants.

- **Allemagne :** Grâce à ses guides, ProfilPASS permet aux individus d'évaluer et de documenter leurs compétences afin de les aider à trouver un emploi ou une formation. Des ProfilPASS plus spécifiques sont conçus pour les travailleurs âgés, les femmes, les réfugiés ou les migrants.

- **Le Royaume-Uni :** Brave Starts est un programme britannique qui aide les personnes de plus de 45 ans à apprendre et à trouver un emploi intéressant. Il fait appel à des conférenciers invités issus des secteurs ciblés par les apprenants, ce qui permet à ces derniers de mieux comprendre ce qu'ils doivent faire pour entrer dans la carrière qu'ils ont choisie et comment nouer des contacts avec les acteurs de l'industrie.

Le système de coordination du développement des compétences (OSKA):

Prévision stratégique des compétences et des besoins du marché du travail

Le système de coordination du développement des compétences (*Oskuste Arendamise Koordinatsioonisüsteem*, OSKA) est un modèle national de prévision, établi en 2015 par l'Autorité estonienne des qualifications. Il vise à **anticiper les changements sur le marché du travail et à ajuster les politiques d'éducation et de formation pour répondre aux demandes futures de l'économie estonienne**. OSKA y parvient en combinant des analyses quantitatives provenant de dossiers administratifs, tels que les statistiques nationales et les données fiscales, avec des études qualitatives réalisées par des panels d'experts sectoriels.

Selon le rapport 2022-2031, l'Estonie sera confrontée à une pénurie de main-d'œuvre, la demande dépassant le nombre de nouveaux diplômés. Les emplois augmenteront dans les services, les technologies, la finance, les soins de santé et les domaines techniques, tandis que l'agriculture, les transports et le commerce de détail diminueront. Les besoins annuels seraient de 9 500 diplômés de l'enseignement supérieur et de 5 700 diplômés de l'enseignement professionnel, avec des pénuries dans les domaines de l'éducation, des technologies, des soins de santé, de l'industrie et de la construction. **Pour répondre à la demande, il faudra** donc **compter sur la migration, la reconversion et l'adaptation à des tendances telles que la numérisation, l'automatisation et la transition verte.** Les personnes âgées peuvent jouer un rôle clé dans ces transitions si elles ont la possibilité de se recycler et de s'intégrer correctement.

Au niveau européen, **l'ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations**) est une classification multilingue développée par la Commission européenne qui **identifie et catégorise les aptitudes, les compétences, les qualifications et les professions pertinentes pour le marché du travail et l'éducation de l'UE**. Elle vise à faciliter l'adéquation entre les compétences et les offres d'emploi dans toute l'Europe. L'ESCO est un outil précieux pour les demandeurs d'emploi, les employeurs et les établissements

d'enseignement, qui leur permet de comprendre les compétences et les qualifications requises pour diverses professions.

Compétences BUILD UP :
Renforcer la main-d'œuvre du secteur de la construction transition écologique

BUILD UP Skills est **une initiative européenne lancée en 2011 pour renforcer les compétences des professionnels du bâtiment et soutenir la décarbonisation du secteur de la construction**. Entièrement aligné sur le Green Deal européen et les objectifs climatiques de l'UE pour 2030, il contribue à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. **Le programme développe des stratégies nationales de formation, des plateformes de qualification et des modules de formation sur mesure** couvrant des domaines tels que la rénovation énergétique, l'intégration des énergies renouvelables, les bâtiments à consommation d'énergie quasi nulle (nZEB) et les pratiques de l'économie circulaire.

Financé par le programme LIFE de l'UE, BUILD UP Skills **contribue à combler les lacunes en matière de compétences, à améliorer la qualité de la formation et à faciliter la reconnaissance des qualifications dans toute l'Europe**. Il joue un rôle clé dans la création d'une main-d'œuvre prête pour l'avenir, tout en offrant de nombreuses opportunités aux travailleurs plus âgés. En **encourageant l'apprentissage tout au long de la vie, le perfectionnement modulaire et la reconnaissance de l'expérience antérieure**, l'initiative permet aux professionnels expérimentés de s'adapter aux nouvelles technologies et aux normes de durabilité sans quitter le marché du travail, prolongeant ainsi leur employabilité et leur contribution à un environnement bâti plus vert.

Care4Skills :

Renforcement des compétences et des aptitudes numériques soins de longue durée

Care4Skills est une initiative européenne qui s'étend de 2024 à 2028 et qui **vise à renforcer les compétences des professionnels du secteur des soins de longue durée**. Elle se concentre sur le développement des compétences numériques pour remédier aux pénuries de compétences critiques et sur la conception et la mise en œuvre de nouveaux **programmes** modulaires **d'enseignement et de formation professionnels (EFP)** adaptés aux lacunes identifiées en matière de compétences et aux profils professionnels émergents dans le secteur. Le projet bénéficie également aux travailleurs sociaux plus âgés en les aidant à prendre confiance dans les nouvelles technologies et à s'adapter aux pratiques de soins modernes. Grâce à la recherche, à la certification et à la collaboration entre les établissements de formation, les employeurs et les décideurs politiques, *Care4Skills* cherche à **établir une stratégie européenne durable en matière de compétences** qui améliore la qualité, l'efficacité et la résilience des services de soins de longue durée.

Le travail d'AGE sur l'emploi

Le 1er octobre 2025, AGE a lancé sa proposition de plan d'action européen de lutte contre l'âgisme. Fondée sur les droits de l'homme, l'égalité et la solidarité entre les générations, la proposition de plan d'action européen de lutte contre l'âgisme constitue l'épine dorsale d'une future stratégie européenne sur l'équité intergénérationnelle. Elle vise à contribuer à la construction d'une Union plus juste, plus dynamique, plus inclusive et plus résiliente - socialement, économiquement et démocratiquement. Ce plan d'action se compose de neuf initiatives phares, dont l'une porte sur les questions liées à l'emploi et aux compétences, en vue d'élaborer un ensemble complet de mesures du marché du travail adaptées à l'âge pour augmenter les taux d'emploi des travailleurs âgés, supprimer les obstacles structurels, promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et lutter contre l'âgisme sur le lieu de travail. Une présentation du plan d'action et des initiatives phares est disponible ici : Plan d'action de l'UE pour lutter contre l'âgisme - One-Pager.

L'édition précédente du Baromètre sur la *qualité et la durabilité de la vie professionnelle* abordait trois domaines majeurs dans le domaine de l'emploi : le soutien aux travailleurs âgés, la discrimination fondée sur l'âge sur le marché du travail et les lieux de travail respectueux de l'âge. Ces conclusions et recommandations ont servi de base à l'élaboration de l'édition 2025.

Dernières publications

- Document d'orientation d'AGE sur l'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée : Intégration de la vie professionnelle et de la vie privée - Document d'orientation de AGE
- Conférence annuelle d'AGE 2023 sur un modèle européen de vie professionnelle durable : Un modèle européen pour une vie professionnelle durable et de qualité : Quels sont les enjeux ?
- Commentaires de AGE sur la consultation relative à la prochaine *feuille de route de* la Commission européenne *sur les emplois de qualité* : Feedback de : AGE Platform Europe

- Document politique d'AGE sur l'apprentissage tout au long de la vie accessible à tous les âges, demandant que la recommandation du Conseil sur les comptes individuels de formation encourage explicitement les opportunités d'éducation à un âge plus avancé.
- Proposition de AGE pour le nouveau plan d'action du pilier européen des droits sociaux (2025) : Proposition de AGE pour le nouveau plan d'action du pilier européen des droits sociaux
- Document d'orientation d'AGE sur le droit au travail : Le droit au travail des personnes âgées - Document d'orientation de AGE
- Contribution de AGE à la stratégie européenne d'équité intergénérationnelle : Contribution de la Plate-forme AGE Europe à la stratégie d'équité intergénérationnelle
- Deux pages d'AGE sur l'inégalité des sexes dans la vieillesse : Gender Inequality in Old Age - Two-Pagers (en anglais)
- AGE a répondu à deux appels à contribution de la Commission européenne sur l'éducation et les compétences numériques pour combler le fossé numérique, rappelant la nécessité d'offrir une éducation et une formation numériques accessibles et inclusives et de prendre en compte la perspective intersectionnelle dans les réponses politiques.
- Réponse d'AGE à l'appel du président du groupe de travail à composition non limitée sur le vieillissement (OEWG) aux ONG - 12e session (2022), soulignant la nécessité d'améliorer l'accès à la formation et à l'éducation sur le lieu de travail, mais aussi au-delà de l'âge de la retraite.
- La réponse d'AGE à l'appel du président du groupe de travail ouvert sur le vieillissement (OEWG) aux ONG - 13e session (2023), qui comprend des appels à une participation égale des personnes âgées à l'emploi et à l'éducation.

Questionnaire pour l'évaluation au niveau national

Transition numérique

*La **transition numérique** est le passage à des technologies telles que l'automatisation, l'intelligence artificielle et le travail à distance. Elle crée de nouvelles opportunités d'emploi, pourrait stimuler la productivité et offrir plus de flexibilité. Cependant, elle entraîne également des pertes d'emploi, élargit les écarts de compétences et accroît l'insécurité pour certains travailleurs. Avec ce questionnaire, nous aimerions comprendre comment la transition numérique sur le marché du travail est abordée dans vos États membres pour que chacun y trouve son compte.*

1. La numérisation a-t-elle entraîné la **création, la disparition d'emplois ou la redéfinition des compétences** dans votre État membre ? Dans quels secteurs ? Les nouveaux emplois sont-ils accessibles aux travailleurs plus âgés ?
2. Quels sont les politiques ou programmes existants dans votre pays pour **améliorer les compétences numériques tout au long de la vie** ou spécifiquement pour les travailleurs âgés ?
3. Quels programmes et initiatives votre pays a-t-il mis en place **pour promouvoir l'échange intergénérationnel** de compétences numériques ?
4. Quelles initiatives utilisant des outils numériques ont **amélioré les conditions de travail** tout au long de la vie et l'accessibilité des travailleurs âgés ?
5. Comment votre gouvernement et vos entreprises ont-ils abordé **l'impact de la numérisation sur la santé mentale** (par exemple, l'intensification du travail, le stress, la surveillance) ?
6. Quelles sont les **lignes directrices** nationales **en matière d'éthique** et de responsabilité dans l'utilisation des outils numériques et de l'intelligence artificielle au travail ?
7. Comment les **partenaires sociaux** (syndicats et employeurs), l'**institut d'apprentissage et le gouvernement** abordent-ils la transformation numérique ? Y a-t-il des négociations entre les partenaires ?

8. Avez-vous connaissance d'initiatives dans les **secteurs des soins, de la construction ou de la gestion des déchets** qui soutiennent spécifiquement le vieillissement sur le lieu de travail à l'aide de la technologie numérique ?

Transition écologique

*La **transition verte** est le passage à une économie durable sur le plan environnemental. Elle crée des emplois dans les secteurs verts tout en réduisant les emplois dans les industries très polluantes et en exigeant des travailleurs qu'ils acquièrent de nouvelles compétences, telles que les compétences vertes (connaissances et aptitudes qui soutiennent la durabilité environnementale). Les effets régionaux varient et des pertes d'emploi se produisent, ce qui nécessite un soutien aux travailleurs concernés. Nous aimerions savoir comment votre pays assure l'équilibre entre les progrès environnementaux et l'emploi équitable et inclusif pour tous les âges.*

9. Certains secteurs de votre pays ont-ils connu des **changements importants** en raison de la transition verte ? Si oui, lesquels ?
10. Quelles sont les initiatives prises par le gouvernement ou l'industrie pour **développer les aptitudes et les compétences écologiques** des travailleurs de tous âges ?
11. Quelles sont les **réglementations environnementales nationales qui** ont un impact spécifique sur les travailleurs âgés sur le marché du travail ? De quelle manière ?
12. Comment votre gouvernement **soutient-il les secteurs** touchés par la transition verte, tels que le secteur de la construction ou le secteur de la gestion des déchets ?
13. Comment les **partenaires sociaux** (syndicats et employeurs) **et le gouvernement** abordent-ils les défis et les opportunités de la transition verte sur le marché du travail ? En particulier pour les travailleurs âgés ?
14. Quelles sont les **campagnes nationales de sensibilisation** à la création d'emplois verts ou à l'économie circulaire ? Ciblent-elles les travailleurs de tous âges ?

Pénuries de main-d'œuvre

*On parle de pénurie **de main-d'œuvre** lorsqu'il n'y a pas assez de travailleurs qualifiés pour occuper les emplois disponibles, un problème que l'on observe aujourd'hui dans de nombreux secteurs. Pour y remédier, il faut investir dans la formation, améliorer les conditions de travail et attirer les groupes sous-représentés sur le marché du travail. Nous aimerions savoir si et comment les travailleurs âgés sont ciblés dans votre pays, en ces temps de pénurie de main-d'œuvre.*

15. Quelles sont les **stratégies de rétention** élaborées au niveau national ou au niveau de l'entreprise pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre ?
16. Quels sont les programmes et les initiatives qui, dans votre pays, **facilitent les transitions de carrière** ? Ciblent-ils les travailleurs âgés, et comment ?
17. Quelles sont les **incitations et les initiatives en matière d'apprentissage tout au long de la vie** dans votre pays qui ciblent les personnes âgées afin qu'elles puissent se recycler ou devenir des formateurs ?
18. Quelles sont les réglementations nationales ou les politiques d'entreprise qui améliorent la sécurité et la santé au travail (SST) dans les secteurs à haut risque, tels que :
19. **Le secteur des soins :** Secteur des soins : prise en compte des risques physiques et émotionnels, par exemple
20. **Le secteur de la construction :** Prévention des blessures ou soutien ergonomique, par exemple
21. **le secteur de la gestion des déchets :** Mesures de sécurité pour les substances dangereuses et l'exposition aux produits chimiques, par exemple
22. **Autres secteurs ?**
23. Disposez-vous de données nationales sur **les aspirations professionnelles des travailleurs âgés proches de la retraite**, telles que le désir de prendre leur retraite, de continuer à travailler avec des horaires flexibles, de devenir mentor, etc.
24. Quelles mesures ont été prises par le gouvernement, les entreprises et les instituts de formation pour soutenir spécifiquement les travailleurs âgés dans les **secteurs des soins, de la construction ou de la gestion des déchets** ?
25. Les réglementations en matière de pension dans votre pays découragent-elles les travailleurs âgés de **rester ou de retourner au travail ou**, à

l'inverse, existe-t-il des politiques qui encouragent une vie professionnelle plus longue ?

À propos de la plate-forme AGE Europe

La Plate-forme AGE Europe est une coalition d'organisations de personnes âgées. Ses membres comprennent, pour la plupart, des personnes âgées encore employées ou retraitées et activement engagées en tant que bénévoles, ainsi que de jeunes professionnels travaillant dans des services destinés aux personnes âgées. Ensemble, nous démontrons comment plusieurs générations peuvent collaborer pour façonner une société plus inclusive et faire en sorte que les personnes âgées aient leur mot à dire au niveau européen.

En ces temps de pandémie, AGE célèbre plus que jamais la longévité comme l'une des plus grandes réalisations de l'humanité. Guidés par les valeurs d'égalité et de participation, nous cherchons à combattre l'âgisme, à promouvoir les droits de l'homme tout au long de la vie et à créer l'égalité des chances pour vivre pleinement et dans la dignité.

Les personnes âgées sont les experts de leur propre vie. Notre communauté est extrêmement diverse. Mais notre différence est notre force lorsque nous parlons ensemble. En tant que défenseurs de nos intérêts, nous pouvons apporter notre savoir-faire et notre expérience - sans parler des innombrables heures de soins et de bénévolat qui aident la société à fonctionner.

Une société saine apporte son soutien dans les moments de vulnérabilité, tout en permettant à tous ses membres d'apporter leur contribution. Comblons le fossé entre les générations pour construire une société où tous les âges sont égaux. Notre vision est de créer les liens nécessaires à une société plus inclusive :

Connecter les institutions et les électeurs
AGE amplifie la voix des personnes âgées aux niveaux européen et mondial.

Connecter les organisations
Notre puissante coalition permet aux personnes âgées d'échanger des expériences et des enseignements.

Connecter les pays
AGE est un réseau véritablement européen, qui tire sa force de la diversité de ses membres.

Relier les personnes
AGE renforce les communautés, en donnant aux personnes âgées les moyens de contribuer activement à la société.

TOWARDS A SOCIETY FOR ALL AGES

AGE PLATFORM Europe

Address
Avenue de Tervueren/Tervurenlaan 168, box 2
1150 Brussels, Belgium

Contact
+32.2.280.14.70

www.age-platform.eu