

Appel à projets Fact n°2021 - 01 « Prévention de la désinsertion professionnelle des seniors »

Date de communication : 22 février 2021

Date limite de dépôt des dossiers : 9 avril 2021

Commission d'examen des dossiers : 29 avril 2021

Dépôt des demandes à faire en ligne sur [anact.fr](https://www.anact.fr)

Pour plus d'informations : <https://www.anact.fr/appel-projets-prevention-de-la-desinsertion-professionnelle-des-seniors>

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact) a pour objet de promouvoir et soutenir, au moyen d'une aide financière, versée sous forme de subvention dans le cadre d'une procédure d'appel d'offre, des projets innovants, d'expérimentation ou de capitalisation – transfert, sur le champ de la qualité de vie au travail.

Ces projets sont susceptibles de mobiliser une stratégie d'action et des réponses nouvelles et ambitieuses, au regard du contexte spécifique de l'entreprise, du secteur d'activité ou du territoire concerné, pour répondre à des besoins en lien avec l'amélioration des conditions de travail. Ils s'inscrivent, nécessairement, dans le cadre d'un dialogue social rénové, d'une approche participative et d'une dynamique d'échange et d'action sur le travail.

1. Éléments de contexte

Dans un contexte marqué par l'allongement de la vie professionnelle, **la difficulté à maintenir en emploi les salariés vieillissants représente un coût économique et social pour les individus, les entreprises et la société en général.** Si l'évolution du taux d'emploi des seniors (55 – 64 ans) est passé, en France, de 46% en 2014 à 53% en 2021, les conditions de déroulement des fins de carrière sont très variables selon les situations et une partie importante des personnes qui rentre dans l'âge de la retraite n'est plus en emploi. 44% des 55-64 ans sont ainsi inactifs, et parmi ceux-ci, seulement 4% en retraite anticipée ou pré-retraite¹. Ce qui veut dire qu'une partie non négligeable des seniors passent par l'inactivité ou le chômage, et dans une moindre mesure par la longue maladie ou l'invalidité. **Le taux d'activité ou de chômage des seniors n'est pas le seul indicateur des difficultés du maintien dans l'emploi des seniors.** Celles-ci s'expriment aussi à travers d'autres « symptômes » : l'accidentologie – le taux de sinistralité, les restrictions d'aptitudes, l'augmentation des inaptitudes et autres problèmes de santé, l'absentéisme, le turn-over, l'obsolescence des compétences, le désengagement, la démotivation, etc. Autant de problèmes qui peuvent pénaliser durablement l'activité d'une entreprise et sa performance globale.

La question de la gestion des fins de carrière et du maintien en emploi des salariés vieillissants n'est pas nouvelle. En 1999, un rapport de la Commission européenne (*Vers une société pour tous les âges*) appelait les États à définir des politiques coordonnées dans différents domaines économiques et sociaux en défendant un renversement de perspective visant à **faire du vieillissement et de la longévité accrue, non plus un problème mais une opportunité à saisir** pour changer radicalement les manières de gérer les ressources humaines selon l'âge et concevoir les réponses politiques au vieillissement. Ce rapport incitait notamment à combiner une réforme des systèmes de retraite favorable au maintien en emploi et une politique volontariste de l'emploi et du travail visant à préserver et entretenir les capacités de travail et les ressources des individus au fil de leurs parcours professionnels. Envisagé comme tel, promouvoir le « vieillissement actif » au sein des entreprises est un moyen de prévenir l'usure professionnelle, physique, cognitive et psychique, et de favoriser le maintien durable en emploi. En d'autres termes, **il ne peut y avoir allongement de la vie active que si la soutenabilité du travail est assurée.** Le rapport Bellon, Meriaux, Soussan sur le maintien en emploi des seniors, remis récemment au 1^{er} ministre s'inscrit également dans cette perspective et invite à une véritable révolution culturelle².

¹ Données de la DARES

² Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés (Bellon, Meriaux, Soussan), rapport remis au 1^{er} ministre le 14 janvier 2020.

Les entreprises sont, de fait, confrontées à un défi de taille : permettre à chacun de pouvoir atteindre l'âge de la retraite en emploi et en bonne santé. **Bien vieillir au travail renvoie à différents déterminants.** Selon les options prises en matière de conditions de travail, de parcours professionnels, mais aussi de représentations sociales sur les effets du vieillissement, les difficultés des travailleurs vieillissants seront plus ou moins accentuées, leurs atouts plus ou moins valorisés et mis à profit. Autrement dit, l'âge à lui seul n'est pas prédictif de la capacité à pouvoir continuer à faire son travail jusqu'à la retraite. Les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle jouent un rôle important. Déplacer la problématique du maintien dans l'emploi des seniors vers celle de la prévention de l'usure professionnelle nécessite de dépasser le seul registre de la pénibilité, notamment sous l'angle de la réparation, pour s'intéresser aux parcours des salariés et aux ressources que l'organisation peut développer pour les maintenir en bonne santé. **L'enjeu consiste bien à agir, de façon préventive, sur le champ de l'emploi, de la formation mais aussi du travail** en prenant des mesures qui permettent de préserver, voire de développer, le capital santé des salariés jusqu'à l'âge de la retraite. Cette approche volontariste passe aussi par une **évolution des représentations** sur l'employabilité, l'engagement au travail et la contribution à la performance de l'entreprise des salariés seniors.

Avec la **pandémie de Covid-19** et les conséquences économiques et sociales qui en découlent, les efforts engagés pour favoriser le maintien en emploi des salariés âgés risquent d'être mis à mal. Ces derniers pourraient payer un lourd tribut à la crise actuelle et être les premiers touchés par des mesures de licenciements ou de départs anticipés (ruptures conventionnelles collectives, plans de départs volontaires, ...). Cette crise a, par ailleurs, accentué des inégalités et fragilisé encore plus certaines catégories de salariés dont les femmes seniors. Enfin, la période conduit de nombreux salariés, y compris des salariés seniors, à s'interroger sur la suite de leur carrière professionnelle. 55% des Français réfléchissent sur le sens de leur travail, voire sur leur utilité depuis le début de la pandémie. L'impact de la crise sur la santé psychique des salariés vieillissants risque d'être important et d'accroître les difficultés de gestion de fin de carrière³.

³ L'épidémie de Covid-19 impacte fortement le fonctionnement des entreprises. Pour les soutenir le réseau Anact-Aract met à disposition plusieurs produits d'information et outils gratuits disponible sur notre site : <https://www.anact.fr/mots-cles/covid-19>

2. Orientations de l'appel à projet

Un 1^{er} appel à projet initié par le Fact en 2016 sur la prévention de l'usure professionnelle nous a permis de soutenir une trentaine d'initiatives individuelles et collectives, territoriales et sectorielles⁴. Le travail de capitalisation réalisé à partir de ces projets a mis en évidence trois points clefs :

- En premier lieu, **l'importance de relier les enjeux de prévention des risques professionnels aux problématiques spécifiques des TPE/PME**. Au sein de ces entreprises, le « problème » de l'usure s'exprimait au travers de difficultés ou dysfonctionnements comme l'augmentation des restrictions d'aptitude et des inaptitudes, l'absentéisme, les problèmes de santé en particulier des seniors, le turnover, l'obsolescence des compétences, les difficultés de recrutement, la démotivation etc.
- En second lieu, **le territoire apparait comme un niveau d'action pertinent et efficace pour aider ces structures à développer une culture de la prévention**. Les TPE/PME ont besoin d'être outillées et accompagnées pour agir simultanément sur plusieurs registres d'actions et mailler politiques et pratiques RH, d'une part et prévention des risques, d'autre part.
- Enfin sur le registre plus spécifique du maintien dans ou en emploi des seniors, les expérimentations ont été limitées. Au-delà des caractéristiques liées aux secteurs d'activité et entreprises concernées, **le manque d'outils permettant d'analyser les liens entre les données RH (âge, ancienneté, métiers, ...), les données de santé et les caractéristiques du travail**, de suivre les parcours des individus, de caractériser les évolutions du travail et les besoins en compétences associés, explique en grande partie les difficultés à agir durablement et de façon anticipée sur cette problématique. Sur ce dernier point, certains projets portant sur le maintien dans l'emploi des personnes en situations de handicap ou fragilisées par une maladie chronique évolutive sont riches d'enseignements⁵.

Au vu de ces constats, les enjeux liés au vieillissement au travail sont plus que jamais d'actualité. Il y a un enjeu pour les acteurs du dialogue social et pour le management à se doter d'une capacité à **aborder et traiter la question du maintien en emploi des salariés vieillissants, sur un plan collectif, organisationnel et dans une perspective à la fois curative** (aménager l'organisation du travail, les horaires, avoir des actions ciblées sur les seniors fragilisés par une santé dégradée, gérer les fins de carrière, etc.) **et préventive** (agir tout au long du parcours sans différencier les actions selon l'âge, prévenir l'usure professionnelle, etc.). Les actions ayant

⁴ Appel à projets Fact 2 – 2016, [Prévention de l'usure professionnelle](#)

⁵ Appel à projets Fact 2-2018, [Aider les entreprises à maintenir en emploi des personnes fragilisées par des problèmes de santé](#)

des effets sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants ne sont donc pas nécessairement d'emblée ciblées sur cette catégorie de salariés.

Dès lors, plusieurs questions restent à instruire pour sortir des approches et logiques d'actions dominantes afin d'appréhender la problématique du maintien dans l'emploi des seniors dans cette perspective :

- Comment sensibiliser les TPE/PME à ces enjeux, les aider à anticiper les évolutions d'âge et d'ancienneté au regard des caractéristiques du travail et à positionner la question de la prévention de l'usure professionnelle comme un objet de dialogue social ? dynamiser les démarches de prévention négociées en entreprise ?
- Comment agir sur les stéréotypes, valoriser les acquis de l'expérience et promouvoir le « vieillissement actif » au sein des entreprises ?
- Quelles mesures mettre en place pour maintenir en emploi des salariés fragilisés par des problèmes de santé, usés physiquement ou psychologiquement et désengagés faute de perspectives professionnelles réjouissantes ?
- Comment passer d'une logique individuelle, fondée sur le cas par cas, à des démarches globales collectives et organisationnelles ?
- Comment prendre en compte l'expérience, les stratégies individuelles ou collectives mises en place pour continuer à faire son travail de manière efficace, tout en se préservant, notamment lorsque le travail évolue ?
- Quels leviers d'action au niveau du territoire et/ou de la branche privilégier ?
- Quels outils ou démarches mobiliser pour analyser les origines de l'usure et appréhender de façon différenciée ces enjeux au prisme du travail ?
- Comment mieux articuler les différents leviers d'action relevant du champ de la gestion des ressources humaines, de prévention, de l'organisation du travail et du management ?
- Comment faire travailler ensemble les acteurs de la prévention, les fonctions RH, les managers et les représentants des salariés pour aller vers une approche globale ?

Ces questions doivent être traitées dans le cadre d'accords ou de plans d'actions plus larges sur la prévention de l'usure professionnelle à l'échelle des entreprises, des branches et des territoires en mobilisant une pluralité d'acteurs.

3. Caractéristiques des propositions attendues

Dans cette perspective, le premier appel à projets Fact de l'année 2021 vise à soutenir **des démarches innovantes de prévention de la désinsertion professionnelle des seniors menées à l'initiative d'entreprises, d'acteurs sectoriels ou territoriaux.**

Cet appel à projets s'inscrit dans la continuité des appels à projets Fact 2 - 2016 (prévention de l'usure professionnelle) et 2-2018 (maintien en emploi des personnes fragilisées par des problèmes de santé). Il vise à soutenir à la fois des actions ciblées sur les salariés vieillissants mobilisant des leviers relevant de l'organisation du travail, des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, des parcours et de la formation et des démarches globales de prévention de l'usure professionnelle qui constituent des leviers pour la mise en place des actions favorables au « vieillissement actif au travail ».

Cinq grands types d'actions peuvent être soutenus :

- **Sensibiliser et outiller les entreprises** – direction, managers, représentants des salariés - pour lutter contre les stéréotypes, promouvoir le « vieillissement actif » et positionner la question de la prévention de l'usure professionnelle comme un objet de dialogue social.
- **Outiller les entreprises et acteurs relais** pour prévenir la désinsertion professionnelle des salariés vieillissant dans le cadre d'une approche globale de prévention de l'usure professionnelle. Il s'agira, notamment, de les aider à anticiper les évolutions d'âge et d'ancienneté, à mieux suivre les parcours des individus, à caractériser les évolutions du travail et les besoins en compétences associés.
- **Expérimenter de façon concertée, à l'échelle des entreprises, des modes d'organisations, des pratiques de management et des situations de travail favorables à la santé et à l'inclusion de tous les salariés** qui prennent en compte ces enjeux spécifiques de maintien dans l'emploi des seniors et de préservation de la santé.
- **Expérimenter au sein de TPE/PME, des démarches articulant différents leviers d'actions** (GRH, parcours, formation, organisation du travail et prévention des risques, ...) pour prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien dans l'emploi des salariés vieillissants.
- **Expérimenter, à l'échelle d'un territoire, des projets favorisant le maintien ou le retour en emploi des salariés vieillissants qui mobilisent l'ensemble des parties prenantes** (acteurs de l'emploi, entreprises, services de santé au travail, préventeurs, Agefiph, etc.) et articulant différents leviers d'actions (emploi, formation, travail).

4. Procédure de sélection

Les projets éligibles s'inscrivent soit dans le cadre d'une démarche d'action :

- Individuelle d'accompagnement direct d'une entreprise ou d'une association de moins de 300 salariés ;
- collective(s) territoriale(s) interprofessionnelle(s) ;
- collective(s) sectorielle(s) territoriale(s) ou nationales(s).

Ces démarches visent, explicitement, à améliorer les conditions de travail des femmes et des hommes (salarié-e-s de l'entreprise, de l'association, du secteur, du territoire, de la branche). Elles sont, nécessairement, participatives. Les institutions représentatives du personnel ou, à défaut, les salariés doivent être informés du contenu du projet qui fera l'objet d'une subvention du Fact et être associés à sa mise en œuvre. Dans un souci d'optimisation de l'impact des projets et d'incitation à une large diffusion d'outils et méthodes aux PME – TPE d'un territoire ou d'un secteur, le Fact recommande l'engagement d'actions collectives, chaque fois que cela est possible. Par ailleurs, le Fact ne finance pas des investissements matériels et des actions de formation.

Les projets seront examinés par une commission de sélection⁶ sur la base des critères suivants :

- Conformité avec les critères d'éligibilité du Fact
- Pertinence des objectifs visés et ambition du projet
- Capacité à répondre aux orientations et priorités de l'appel à projet
- Pertinence de la méthodologie et de la démarche proposée
- Nombre de salariés bénéficiaires du projet
- Potentialités de capitalisation et de transfert
- Qualité du partenariat technique et financier

Une réponse sera transmise aux porteurs de projets dans un délai d'un mois. La commission est souveraine, aucun recours n'est recevable contre les décisions de refus ou d'acceptation partielle de financement d'un projet. La décision d'attribution de la subvention est formalisée par une convention entre l'Anact et le porteur du projet retenu.

Une enveloppe de **700 000 euros** est affectée pour cet appel à projet.

Les porteurs de projet devront saisir en ligne leur demande de subvention depuis le site de l'Anact au plus tard le **9 avril 2021** en utilisant les liens ci-dessous selon le type de dossier déposé.

- [Pour une entreprise](#)
- [Pour une action collective territoriale interprofessionnelle](#)

⁶ Afin de prévenir d'éventuels conflits d'intérêt, lorsque des membres de la commission sont impliqués dans une convention de partenariat passée ou en cours avec un des porteurs de projet candidat, ils ne prennent pas part à l'instruction du dossier concerné et à la décision d'octroyer ou non un financement.

- [Pour une action sectorielle territoriale ou nationale](#)

5. Contact

Anact, mission Fact
192 avenue Thiers
69457 LYON Cedex 06
Courriel : infofact@anact.fr
Tél : 04 72 56 14 73