

# Plan pour l'emploi des travailleurs âgés

## CCT n° 104

À partir de 2013, les entreprises qui occupent plus de 20 travailleurs doivent établir chaque année un plan pour l'emploi contenant des mesures destinées à maintenir ou accroître l'emploi des travailleurs de 45 ans et plus.

### PARTIE 1 : LE PLAN EN THÉORIE

La [Convention collective de travail n° 104](#) régit les obligations et les conditions relatives à l'établissement de ce plan. Nous avons déjà examiné celles-ci en détail dans notre [flash du 6 juillet 2012](#).

#### *Quels employeurs sont concernés ?*

---

Tous les employeurs du secteur privé qui occupent **plus de 20 travailleurs** au premier jour ouvrable de l'année civile, dans le cas présent au 2 janvier 2013.

Calcul du nombre de travailleurs au 2 janvier 2013 :

- Travailleurs en équivalents temps plein sur base de la déclaration Dimona et ;
- Intérimaires en équivalents temps plein.

Si l'employeur occupait au moins 21 travailleurs au 2 janvier 2013, ce plan doit être établi tous les ans durant les 4 prochaines années (peu importe les modifications du nombre de travailleurs au cours de cette période de 4 ans). Si l'employeur n'occupait pas 21 travailleurs à cette date, il est dispensé de cette obligation pour 4 ans.

#### *Pour quand ce plan doit-il être établi ?*

---

La CCT n° 104 ne prévoit pas explicitement de date. Il est néanmoins vivement conseillé d'établir un projet de plan **en février/mars**. Le plan doit en effet contenir des mesures qui doivent être réalisées dans le courant de l'année 2013.

- *La communication du projet de plan pour l'emploi des travailleurs âgés fait partie des informations économiques et financières qui doivent impérativement être communiquées chaque année (dans les 3 mois de la clôture de l'exercice) au conseil d'entreprise, pour le 31 mars 2013 au plus tard.*

Ce projet doit être soumis à l'avis du conseil d'entreprise ou, à défaut, de la délégation syndicale ou, à défaut, du comité pour la prévention et la protection au travail. Ces organes disposent de 2 mois pour formuler leurs compléments et/ou remarques. L'employeur dispose alors à son tour de 2 mois, à compter de la réception de cet avis, pour adapter ou non le plan. Ces compléments et/ou remarques, ainsi que la décision de l'employeur de les prendre en considération ou non, doivent être repris en annexe du plan.

- *Dès que vous élaborez des mesures relatives au bien-être des travailleurs, vous devez aussi en avvertir le comité pour la prévention et la protection au travail (même si vous disposez d'un conseil d'entreprise ou d'une délégation syndicale).*

Si les organes précités ne sont pas présents dans l'entreprise, le plan doit uniquement être porté à la connaissance des travailleurs.

Le plan doit être évalué chaque année. À l'échéance de celui-ci, l'employeur doit informer les organes concernés sur les résultats des mesures prévues. Si le plan contient des mesures pluriannuelles, l'employeur doit présenter chaque année un rapport sur l'avancement des mesures.

### Contenu du plan

---

En annexe de la CCT n° 104 se trouve un [modèle](#) de plan pour l'emploi des travailleurs âgés que l'employeur peut utiliser s'il le souhaite. Le plan doit contenir les mentions obligatoires suivantes :

- Données de l'entreprise ;
- Date de conclusion du plan ;
- Durée de validité du plan ;
  - *Le plan peut être établi chaque année ou être un plan pluriannuel. Dans ce dernier cas, un rapport sur l'avancement du plan doit être dressé chaque année.*
- Fonction(s) ou poste(s) de travail concerné(s) ;
- Personne responsable de la mise en œuvre du plan ;
- Évaluation du plan précédent ;
  - *Le plan de 2014 comprendra l'évaluation des mesures prévues dans le plan de 2013.*
- Objectif(s) à atteindre, à savoir le maintien et/ou l'accroissement de l'emploi des travailleurs de 45 ans et plus ;
- Détermination du ou des domaines d'action choisi(s) et description de la ou des mesure(s) concrètes adaptées à l'entreprise ;
  - *La CCT n° 104 contient une liste non limitative de domaines d'action parmi lesquels l'employeur peut choisir une ou plusieurs mesures. L'employeur peut également prendre d'autres mesures ou mentionner dans le plan des mesures qui existent déjà dans l'entreprise.*

**Les domaines d'action sont expliqués dans la « Partie 2 : le plan dans la pratique ».**

### Conservation et contrôle du plan

---

Le plan pour l'emploi des travailleurs âgés doit être conservé pendant 5 ans dans l'entreprise. En cas de contrôle par les services d'inspection, il doit pouvoir leur être présenté immédiatement.

### Sanctions en cas de non-établissement du plan

---

La CCT n° 104 a été rendue obligatoire par l'arrêté royal du 24 octobre 2012. Le non-respect d'une CCT rendue obligatoire est sanctionné administrativement (amende allant de 60 EUR à 600 EUR) ou (jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2013) pénalement. L'amende sera infligée autant de fois que des travailleurs seront occupés en violation de cette CCT.

## PARTIE 2 : LE PLAN DANS LA PRATIQUE : QUELQUES CONSEILS

### *Explications générales*

---

La CCT n° 104 contient en annexe un [modèle](#) de plan pour l'emploi des travailleurs âgés, qui peut servir de fil conducteur.

Pour la concrétisation des domaines d'action et des mesures, il convient de se pencher sur la situation spécifique de l'entreprise, d'examiner comment se présente l'effectif du personnel, de se demander quels sont les problèmes éventuels en cas d'occupation des travailleurs âgés et, sur cette base, de prendre des mesures destinées à maintenir ou accroître l'emploi des travailleurs âgés.

**Conseil** : l'organisation de **groupes de travail** au sein de l'entreprise peut se révéler très instructive dans ce cadre. En effet, qui, mieux que les travailleurs concernés, peuvent vous informer sur les mesures possibles à prendre pour les inciter à travailler plus longtemps !

Vous trouverez déjà des informations concrètes sur les sites web ci-dessous concernant la manière dont vous pouvez traduire la théorie en pratique :

- [www.dejuistestoel.be](http://www.dejuistestoel.be)
- [www.leeftijdenwerk.be](http://www.leeftijdenwerk.be)
- [www.leeftijdscan.be](http://www.leeftijdscan.be)
- [www.sobane.be](http://www.sobane.be)
- [www.pactbru.irisnet.be](http://www.pactbru.irisnet.be)
- [www.diversite.irisnet.be](http://www.diversite.irisnet.be)

Il est intéressant de savoir que, pour certaines mesures, vous pouvez entrer en ligne de compte pour des subsides. Consultez dans ce cadre le site web [www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be). Ce fonds regroupe des développeurs de projet qui peuvent vous accompagner en vue de l'établissement d'un plan d'action sur mesure.

En cas d'engagement de travailleurs âgés, vous pourrez peut-être aussi bénéficier de la réduction groupe-cible pour les travailleurs âgés (cf. notre [flash du 4 janvier 2013](#)) ou de la [Prime d'emploi flamande pour les travailleurs de 50 ans et plus](#) du VDAB.

**Remarque** : les mesures qui existent déjà (par exemple dans le cadre de plans de diversité) peuvent être reprises dans le plan pour l'emploi des travailleurs âgés, dans la mesure où elles se rapportent au moins aussi aux travailleurs de 45 ans et plus.

### *Exemples*

---

Vous trouverez ci-dessous un certain nombre d'exemples de mesures que vous pouvez éventuellement reprendre et adapter à votre entreprise, dans le cadre du plan pour l'emploi des travailleurs âgés. Nous insistons sur le fait qu'il ne s'agit que d'exemples. Leur faisabilité dans la pratique au sein de votre entreprise doit donc toujours être vérifiée.

L'élaboration et l'application des mesures mentionnées dans le plan peuvent être contrôlées par l'inspection.

#### **Domaine d'action « Sélection et recrutement de nouveaux travailleurs »**

- « Neutralité des offres d'emploi en matière d'âge » : vous pouvez notamment éviter de faire directement référence à l'âge ou formuler différemment certaines descriptions spécifiques de votre entreprise, lorsqu'elles doivent encourager les candidatures de travailleurs plus âgés. Supprimez par exemple les mentions « junior » ou « fraîchement diplômé » ou faites référence à un « environnement de travail dynamique » plutôt qu'un « environnement de travail jeune ».

Remarque : veuillez toutefois à ne créer aucune discrimination. Vous trouverez plus d'informations sur cette « neutralité » à la page web suivante :

[http://www.dejuistestoel.be/sites/default/files/toolbox/DiversityRemix\\_0105\\_leeftijdsneutraal%20aanwerv en.pdf](http://www.dejuistestoel.be/sites/default/files/toolbox/DiversityRemix_0105_leeftijdsneutraal%20aanwerv en.pdf) ou [www.diversite.irisnet.be](http://www.diversite.irisnet.be)

- « *Job coach* » : vous pouvez avoir recours à un *job coach* pour faciliter l'intégration de vos travailleurs âgés.

Remarque : ce service est gratuit pour les travailleurs de 50 ans et plus, jusqu'à 12 mois au maximum après l'entrée en service et est organisé par le *Vlaams Steunpunt Lokale Netwerken*. Vous trouverez plus d'informations à la page web suivante :

<http://www.dejuistestoel.be/sub/stoel/toolbox-50plus/Jobcoaching-op-de-werkvloer%3A-gratis-begeleiding-bij-de-opstart-van-vijftigplussers>.

### **Domaine d'action « Développement des compétences et qualifications »**

- « Analyse des compétences et profils de compétence » : vous pouvez effectuer une analyse des compétences existantes au sein de votre entreprise pour déterminer les besoins de formation et de développement des compétences et prévoir des formations orientées résultats.

Remarque : vous trouverez des conseils en la matière sur le site [www.dejuistestoel.be](http://www.dejuistestoel.be) ou des exemples pratiques à la page web suivante :

[http://www.leeftijdenwerk.be/html/wg/leerprak/leerrijke\\_praktijken\\_hoewaarom.html](http://www.leeftijdenwerk.be/html/wg/leerprak/leerrijke_praktijken_hoewaarom.html).

- « Mutations internes » : vous pouvez prévoir une possibilité (pas une obligation) pour les travailleurs âgés d'exercer à terme une autre fonction ou une fonction adaptée. Les besoins dans ce cadre peuvent être identifiés dans le cadre d'entretiens de fonctionnement.

### **Domaine d'action « Développement de carrière et accompagnement de carrière au sein de l'entreprise »**

- « Job coach » : cf. supra.
- « Parrainage » : vous pouvez par exemple mettre en place un système d'interactions dans le cadre duquel les travailleurs âgés et plus jeunes échangent leurs expériences et leurs connaissances de manière continue.
- « Entretiens de fonctionnement » : dans le cadre d'entretiens avec des travailleurs âgés, vous pouvez découvrir quels sont les attentes et les besoins individuels.
- « Focus groupe » : au sein de l'entreprise, des groupes (composés de travailleurs exerçant ou non les mêmes tâches) peuvent se réunir sur base régulière afin de rechercher et proposer des solutions pour alléger les tâches des travailleurs âgés et les motiver à rester en service.
- « Constitution d'équipes » : les équipes peuvent se composer de travailleurs d'âges différents. Les travailleurs âgés peuvent jouer le rôle de « tuteur » pour les jeunes travailleurs.

### **Domaine d'action « Adaptation du temps de travail et des conditions de travail »**

- « Adaptation du temps de travail » : vous pouvez informer les travailleurs sur les possibilités d'adaptation du temps de travail, telles que le crédit-temps, le travail à temps partiel, le travail flexible, etc.
- « Adaptation des conditions de travail » : vous pouvez stimuler les travailleurs âgés en adaptant leurs conditions de travail, p. ex. adaptation de la pression, adaptation du volume de travail, changement de composition des équipes, suppression du travail de nuit, etc.

- « Système de rotation » : sur base d'un système de rotation, les travailleurs peuvent accomplir différentes tâches dans l'entreprise. Ce système permet de rompre la monotonie ou de réduire la charge physique en évitant aux travailleurs d'effectuer toujours les mêmes actions.
- « Redistribution des tâches » : les travailleurs qui effectuent toujours les mêmes tâches peuvent redistribuer leurs activités de sorte qu'il y ait plus d'alternance.
- « Flexibilité » : les travailleurs âgés sont souvent prêts à gagner un peu moins en échange de plus de flexibilité dans l'organisation de leur travail, le but étant de parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

#### **Domaine d'action « Mesures d'amélioration de la santé »**

- « Bien-être des travailleurs » : s'il s'avère que les travailleurs âgés sont (plus) souvent absents pour des raisons de santé, vous pouvez, sur base des informations obtenues, examiner quelles mesures peuvent être prises. Chaises ergonomiques, pompes pneumatiques, possibilités d'alterner le travail debout et le travail assis, instruments pour déplacer des charges lourdes... tous ces éléments peuvent réduire une partie des troubles chez les travailleurs âgés et avoir un effet préventif pour les travailleurs (pour l'instant encore) plus jeunes.

Remarque : il est en outre souvent possible de prétendre à une intervention du Fonds de l'expérience professionnelle pour les investissements consentis ([www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be)).

## **Vous avez encore des questions ?**

N'hésitez pas à contacter votre gestionnaire de dossiers ou à nous envoyer un e-mail à l'adresse [info\\_easyservices@easypay-group.com](mailto:info_easyservices@easypay-group.com), en prenant soin d'indiquer en objet « Plan pour l'emploi des travailleurs âgés ».

# Modèle de plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise

Le présent plan pour l'emploi contient une ou plusieurs mesures adaptées à l'entreprise et destinées à augmenter le taux d'emploi des travailleurs de 45 ans et plus, soit en favorisant leur maintien au travail, soit en accroissant leur nombre via des embauches ciblées en fonction de l'âge.

Ce plan met à exécution la convention collective de travail n° 104 du 27 juin 2012

- Coordonnées de l'entreprise:
  - Numéro d'identification (n° BCE) de l'entreprise: ...
  - Nom de l'entreprise: ...
  - Adresse: ...
  - Représentée par (nom, prénom et qualité): ...
- Date de conclusion du plan: ...
- Durée de validité du plan: ...
- Objectif à atteindre:
  - Maintien du nombre de travailleurs de 45 ans et plus
  - Accroissement du nombre de travailleurs de 45 ans et plus
- Détermination du ou des domaines d'actions choisi(s) et description de la ou des mesure(s) concrètes adaptées à l'entreprise<sup>1</sup>: ...
- Description de la ou des fonctions ou postes de travail concernés: ...
- Personne responsable de la mise en oeuvre: ...
- Evaluation du plan précédent: ...

---

<sup>1</sup> Types de domaines d'action pouvant être choisis par l'employeur en vue de maintenir ou d'accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus dans l'entreprise:

- 1° La sélection et l'engagement de nouveaux travailleurs ;
- 2° Le développement des compétences et des qualifications des travailleurs, y compris l'accès aux formations ;
- 3° Le développement de carrière et l'accompagnement de carrière au sein de l'entreprise ;
- 4° Les possibilités d'obtenir via mutation interne une fonction adaptée à l'évolution des facultés et des compétences des travailleurs ;
- 5° Les possibilités d'adapter le temps de travail et les conditions de travail ;
- 6° La santé du travailleur, la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques et psycho-sociaux entravant le maintien au travail ;
- 7° Les systèmes de reconnaissance des compétences acquises ;
- 8° Autre(s) mesure(s) destinées à maintenir ou accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus dans l'entreprise.

## Annexe du plan pour l'emploi<sup>2</sup>

- Propositions formulées par les représentants des travailleurs qui n'ont pas été suivies par l'employeur: ...
  
- Explication de l'employeur s'il n'a pas suivi l'avis des représentants des travailleurs: ...

---

<sup>2</sup> Les entreprises occupant plus de vingt travailleurs et moins de cinquante travailleurs, au sein desquelles il n'y a pas de délégation syndicale instituée, ne sont pas tenues de compléter l'annexe du plan pour l'emploi, sans préjudice des compétences légales des éventuels comités pour la prévention et la protection au travail.