



# **I04 - Boîte à outils pour promouvoir une carrière au troisième âge**

Une méthodologie et des outils pour mettre en place des ateliers sur le lieu de travail

## Partenariat Silver

- AFEJI, France
- APROXIMAR - COOPERATIVA DE SOLIDARIEDADE SOCIAL, CRL, Portugal
- ASOCIATIA ASSOCIATION EUROPÉENNE POUR L'INNOVATION SOCIALE, Roumanie
- CENTER ZA IZOBRAZEVANJE IN KULTURO TREBNJE JAVNI ZAVOD, Slovénie
- EN3KARRIERE, Danemark
- KENTRO MERIMNAS OIKOGENEIAS KAI PAIDIOU, Grèce
- MERSEYSIDE EXPANDING HORIZONS LIMITED, Royaume-Uni

Le consortium est composé d'organisations ayant une longue expérience dans la formation des adultes et d'entreprises issues de différents secteurs de production. Tous les partenaires ont travaillé avec différents groupes cibles pertinents pour le projet. Ils couvriront donc les besoins des individus ainsi que des groupes cibles institutionnels tels que les établissements de formation professionnelle et les associations.

## Auteurs

Maria Gonçalves, Joana Portugal

## Les contributeurs

Elena Balan (EaSI), Daria Bădescu (EaSI), Marina Natsia (KMOP), Anabelle Delahayes (Afeji), Samantha Wicke (Afeji), Pierre Pinon (Afeji), Océane El sibai (Afeji), Patricija Pavlič (CIK), Tanja Žibert (CIK), Joe Hemington (MEH), Nicole Belle (MEH), Poul-Erik (en3karriere), Kristoffer Kempe (en3karriere)

## Remerciements

Merci à toutes les organisations partenaires pour leurs efforts de travail et de diffusion du projet SILVER. Un remerciement particulier à toutes les personnes interrogées qui ont donné de leur temps précieux. Vous nous avez fourni des données et des informations précieuses pour continuer à promouvoir l'inclusion sociale des travailleurs seniors. Enfin, nous remercions la Commission européenne (programme Erasmus+) pour le financement du projet.





## TABLE DES MATIÈRES

Partenariat.....	1
Auteurs .....	1
Les contributeurs.....	1
Introduction.....	4
Programme d'intervention .....	6
<i>Thérapie cognitivo-comportementale (TCC)</i> .....	6
<i>Programme Vital Aging</i> .....	6
Lignes directrices pour la mise en œuvre .....	8
<i>Objectifs et résultats</i> .....	8
<i>Méthodologie</i> .....	8
Dimensions .....	8
Groupe cible et structure des ateliers .....	9
<i>Thèmes à couvrir</i> .....	10
Tableau d'indexation des outils.....	12
Outils.....	17
1. Capacité de travail.....	17
2. Risques et conditions de travail.....	17
3. Héritage et succession.....	17
4. Les pressions sociales.....	17
5. L'environnement social.....	17
6. L'auto-efficacité.....	17
7. Les aspirations .....	17
8. Lien et affinité avec le travail.....	17
9. Résolution de problèmes .....	17
10. Sécurité/équilibre financier .....	17
11. Culture financière.....	17
12. Point de départ : où je suis, où je vais.....	17
13. Développement de carrière.....	17
14. Performance .....	17
Retour d'expérience des pilotes .....	52
Conseils de formation .....	53
Références .....	54

## Introduction

SILVER est une initiative Erasmus+ conçue pour créer une réponse coordonnée pour la promotion d'une carrière au troisième âge qui répond à une double ambition : a) d'une part, les managers, les RH et les autres professionnels intéressés sont sensibilisés, reçoivent des stratégies et des outils d'apprentissage d'une manière structurée pour contribuer à l'extension de la carrière ou à la préparation de la retraite, améliorant ainsi leur capacité à soutenir les travailleurs âgés ; b) d'autre part, les travailleurs âgés eux-mêmes sont conscients des défis du vieillissement et sont habilités à vieillir activement sur le lieu de travail, soit pour continuer à travailler plus longtemps, soit pour soutenir une transition en douceur vers la retraite. Le projet vise donc à sensibiliser les travailleurs âgés à la possibilité d'une retraite active et à enrichir les pratiques des managers ou des spécialistes des ressources humaines afin d'inclure les seniors plus longtemps dans le monde du travail.

Le projet SILVER est coordonné par Merseyside Expanding Horizons (Royaume-Uni) avec des partenaires du Danemark (en3karrier), de France (Afeji), de Grèce (KMOP - Kentro merimnas oikogeneias kai paidiou), du Portugal (Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL), de Roumanie (Asociatia European Association for Social Innovation) et de Slovénie (CIK - Center Za Izobraževanje in Kulturo Trebnje). La mission des partenaires est de créer des outils et des ressources d'apprentissage pour les lieux de travail respectueux de l'âge dans tous les secteurs.

Le groupe cible du projet est le suivant :

- Les managers, les RH et les autres professionnels intéressés par la sensibilisation, les stratégies et les outils d'apprentissage d'une manière structurée pour contribuer à l'extension de la carrière ou à la préparation de la retraite. Cette activité vise à améliorer leur capacité à soutenir les travailleurs âgés pour une retraite active ou à faciliter la transition vers la retraite en préparant les seniors à cette période.
- Les travailleurs âgés eux-mêmes doivent prendre conscience des défis liés au vieillissement et se donner les moyens de vieillir activement sur le lieu de travail, soit pour continuer à travailler plus longtemps, soit pour favoriser une transition en douceur vers la retraite.

L'initiative SILVER a quatre résultats principaux qui visent à améliorer l'intégration des personnes âgées dans l'environnement de travail et à assurer une transition aisée vers la retraite :

1. Recueillir des pratiques inspirantes - tous les partenaires organiseront des sessions de discussion avec des seniors et des managers ou des professionnels des ressources humaines afin de recueillir des pratiques existantes concernant une retraite active ou une transition facile vers celle-ci.

2. Créer un outil d'auto-évaluation en ligne pour le vieillissement actif sur le lieu de travail - un outil utile pour les deux catégories afin d'accroître la sensibilisation aux pratiques de retraite active ou de transition douce.
3. Concevoir et piloter le programme de formation "Vieillir, travailler et vivre" pour les managers et les personnes des départements RH - une méthodologie approchée administrée par les partenaires pour une retraite active ou une transition en douceur.
4. Produire une boîte à outils pour promouvoir une carrière au troisième âge - destinée aux managers, aux départements RH, aux formateurs, qui comprendra du matériel visuel avec des pratiques, des exercices, des ressources interactives pour promouvoir une carrière pour les seniors.

Le document suivant est une boîte à outils visant à fournir aux ressources humaines et aux travailleurs âgés un cadre théorique pour le programme d'intervention afin de mettre en œuvre la boîte à outils développée dans les activités de l'OI4. Ainsi, le programme proposé dans ces lignes directrices vise à aider les personnes intéressées à mettre en œuvre les sessions et à leur apprendre comment mettre en œuvre les outils développés pour soutenir les travailleurs âgés dans les organisations. Ces lignes directrices sont un outil flexible qui peut être adapté en fonction des besoins et des contextes.

La boîte à outils est organisée en différentes parties, fournissant une description des programmes d'intervention qui ont servi de base à la création du pilote de la boîte à outils, une proposition de structure des sessions et les outils créés par les partenaires. Dans cette section, vous trouverez la description de l'application de chaque outil, les objectifs de l'outil, les compétences à travailler avec lui, ainsi que l'apprentissage à réaliser et le matériel nécessaire. Vous pouvez trouver et télécharger les modèles de chaque outil sur le site web de l'initiative (<https://www.silver-euproject.org/io4.html>). Vous y trouverez également les commentaires et les conseils des participants aux sessions pilotes de la boîte à outils.

## Programme d'intervention

Un programme d'intervention peut être défini comme un effort organisé pour intervenir dans un processus social en cours dans le but de résoudre un problème ou de fournir un service (Jackson, 2001). Pour concevoir ce programme d'intervention destiné aux travailleurs âgés afin de les soutenir dans leur transition professionnelle, nous nous sommes inspirés de la thérapie cognitivo-comportementale (TCC) et du programme Vital Aging (Ruvalcaba & Ballesteros, 2016). Ces éléments sont décrits ci-dessous.

### *Thérapie cognitivo-comportementale (TCC)*

La thérapie cognitivo-comportementale (TCC) se caractérise par l'exploration des liens entre les pensées, les émotions et le comportement. Cette approche vise à soulager la détresse en aidant les personnes à développer des cognitions et des comportements plus adaptatifs, sur la base de l'hypothèse selon laquelle les émotions et les comportements des personnes sont influencés par leurs perceptions des événements. L'idée est que ce que les gens ressentent est déterminé par la façon dont ils interprètent/perçoivent les situations plutôt que par les situations elles-mêmes (Beck, 2011 ; Fenn & Byrne, 2013).

La TCC vise à aider à comprendre les modes de pensée et de comportement actuels et à doter les personnes des outils nécessaires pour modifier leurs schémas cognitifs et comportementaux inadaptés. Les éléments fondamentaux de la TCC peuvent être regroupés en deux catégories : ceux qui contribuent à favoriser un environnement d'empirisme collaboratif et ceux qui soutiennent l'approche structurée et orientée vers les problèmes de la TCC. L'objectif principal est de définir efficacement les problèmes et de développer des compétences pour les gérer. En outre, cette approche repose également sur les éléments non spécifiques de la relation thérapeutique, tels que le rapport, l'authenticité, la compréhension et l'empathie (Beck, 2011 ; Fenn & Byrne, 2013).

Cette approche est axée sur les problèmes, se concentrant sur le présent (c'est-à-dire les problèmes et difficultés "ici et maintenant") et non sur les causes de la détresse ou des symptômes dans le passé, et cherchant des moyens d'améliorer l'état d'esprit actuel du patient. En outre, la TCC implique la fixation d'objectifs convenus d'un commun accord, qui doivent suivre la structure "SMART" (c'est-à-dire spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps) (Fenn & Byrne, 2013).

### *Programme Vital Aging*

Le programme Vital Aging est un programme individuel de promotion du vieillissement actif qui conceptualise le vieillissement actif comme un processus d'adaptation tout au long de la vie dans quatre domaines : 1) la santé et l'indépendance, 2) le fonctionnement physique et cognitif, 3) l'affect positif et le contrôle, et 4) l'engagement positif (Ruvalcaba & Ballesteros, 2016).

Vital Aging a été initialement développé comme un cours en face à face à l'Université autonome de Madrid, visant à promouvoir le vieillissement actif en enseignant des

connaissances de base sur le vieillissement, en promouvant des modes de vie comportementaux sains (par exemple, l'exercice physique, la nutrition), en formant des stratégies pour optimiser le fonctionnement cognitif et compenser les déclinés cognitifs potentiels, en optimisant l'affect positif, l'émotion et le contrôle, et en promouvant les relations sociales et l'engagement social tout au long du parcours de vie en utilisant les nouvelles technologies (Ruvalcaba & Ballesteros, 2016).

Actuellement, le programme existe en plusieurs versions :

1. Vieillesse vital en face à face - les participants assistent à des sessions de groupe de 2/3 heures, deux fois par semaine pendant dix semaines, animées par un formateur expert.
2. Vital Aging-M - version multimédia du programme où les participants assistent à des sessions de groupe pour regarder des leçons vidéo à la télévision.
3. Vital Aging-eLearning - version en ligne adaptée à toutes les cultures ; les participants disposent de ressources d'apprentissage telles que l'auto-évaluation, la lecture, les activités, les forums et les tutoriels.
4. Vital Aging-OCW (Open Course Ware) est un cours ouvert disponible dans le monde entier (Ruvalcaba & Ballesteros, 2016).

Plusieurs études européennes ont montré que le programme Vital Aging est un outil efficace pour promouvoir le vieillissement actif à travers ses différentes éditions, versions et populations cibles. D'autres études ont montré que ce type de programme est une intervention interculturelle efficace pour promouvoir le vieillissement actif (Ruvalcaba & Ballesteros, 2016).

Sur la base de la revue de la littérature, le partenariat a cherché à développer un programme qui pourrait être appliqué au sein des organisations pour aider les travailleurs âgés à planifier et à préparer une nouvelle phase potentielle de leur vie, quelle qu'en soit l'ampleur (retraite, poursuite de l'activité professionnelle sous d'autres formes, changement de carrière, etc.) Ainsi, nous proposons un programme d'intervention qui vise à définir efficacement "le problème" et à travailler sur les compétences pour le gérer, mieux planifier et se préparer (sur la base de la TCC). Parallèlement, dans l'optique d'un vieillissement actif, la boîte à outils proposée couvre différents domaines en cherchant de manière holistique à aider à travailler/planifier les différents domaines de la vie d'une personne (sur la base du programme Vital Aging).



## Lignes directrices pour la mise en œuvre

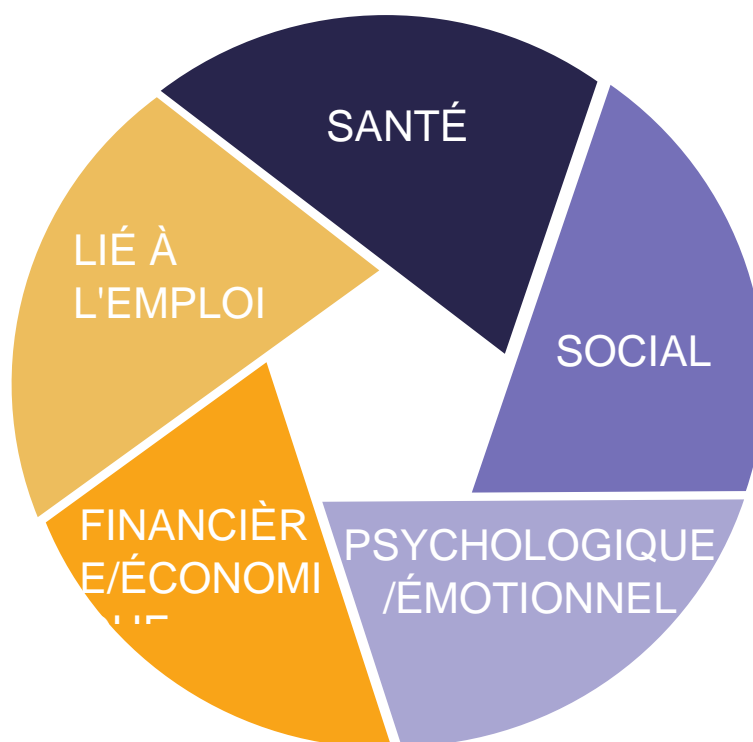
### *Objectifs et résultats*

Sur la base d'une littérature solide traitant des questions clés de la transition de carrière des travailleurs âgés, le partenariat a conçu une proposition de programme d'intervention basée sur une méthodologie testée par les partenaires du projet. TOUS LES PARTENAIRES ont **piloté la boîte à outils** conformément aux lignes directrices et ont **rédigé un rapport national** en suivant le modèle fourni. La boîte à outils a été testée "sur le terrain" dans une (ou plusieurs) organisation sélectionnée par pays ayant participé à l'OI3, en ciblant cinq employés plus âgés (par pays), soit un total de 38 employés plus âgés. Chaque partenaire a recueilli des commentaires pour améliorer la boîte à outils et les outils dans la pratique, ce qui nous a permis de comprendre leur validité, leur applicabilité et leur utilité.

### *Méthodologie*

#### Dimensions

Afin de construire cette boîte à outils, le partenariat a mené une analyse documentaire pour comprendre les principales dimensions, les facteurs et les domaines qui peuvent avoir un impact sur les décisions des travailleurs âgés concernant le thème travaillé - le vieillissement actif sur le lieu de travail, la carrière et/ou la retraite. Au cours de la recherche, nous avons identifié plusieurs thèmes que nous avons regroupés dans les dimensions suivantes : Santé ; Social ; Psychologique/émotionnel ; Financier/économique ; Lié au travail (voir figure 1).



**Figure 1.** Dimensions de la boîte à outils

Une fois la structure de la boîte à outils et les outils développés, chaque partenaire les a testés avec un groupe d'au moins cinq travailleurs d'une organisation de son pays. L'objectif était de tester les outils ainsi que le programme et d'obtenir le retour d'information nécessaire pour les améliorer. Le produit final est cette boîte à outils (voir figure 2).



**Figure 2.** Méthodologie du processus

#### Groupe cible et structure des ateliers

Le groupe cible de cette boîte à outils est constitué de travailleurs âgés désireux de participer à de tels ateliers. L'objectif est de fournir des connaissances, une sensibilisation, une autonomisation et un changement en renforçant la **capacité** des travailleurs âgés à s'engager dans le **vieillessement actif** sur le lieu de travail.

Pour la mise en œuvre du programme, il convient de prévoir au moins trois sessions. L'objectif est que les sessions soient **progressives**, en ce sens que vous travaillez progressivement sur des questions, des thèmes et des compétences, en vous appuyant sur ce qui a été fait/travaillé précédemment. Nous proposons la structure suivante :



Tableau 1. Structure des sessions

	1 <sup>st</sup> Session	2 <sup>nd</sup> Session	(...) Session	Session X
<b>Durée</b>	1h30 à 2h	1h30 à 2h	1h30 à 2h	1h30 à 2h
<b>Matériaux</b>		Outils développés par les partenaires et autres matériels nécessaires à la mise en œuvre des outils ; Feuille de présence		
<b>Procédure de session</b>	(1) Introduction ; (2) Diagnostic/évaluation des besoins ; <b>(3)*</b> Pré-test ; (4) Mise en œuvre de l'outil ; (5) Conclusions et remarques.	(1) Introduction ; (2) Poursuite des travaux sur les besoins antérieurs ou nouvelle enquête ; (3) Conclusions et remarques.	(1) Introduction ; (2) Poursuite des travaux sur les besoins antérieurs ou nouvelle enquête ; (3) Conclusions et remarques.	<b>Post-test**</b> - effectuer un suivi des participants afin d'évaluer les changements survenus et l'impact du programme.

- ✓ **(3)\*** - Pré-test - Appliquer l'outil d'auto-évaluation (IO2) pour les travailleurs âgés <https://www.silver-euproject.org/io2.html>
- ✓ **Post-test\*\***- N'appliquer le post-test qu'au cours de la dernière session, en laissant du temps pour les effets/évolutions potentiels.

Lors de la première session, l'animateur (par exemple, le responsable des ressources humaines) doit commencer par un moment plus informel qui lui permet de faire connaissance avec le groupe de travailleurs âgés et de faire connaissance entre eux (si vous mettez en œuvre le programme dans le cadre d'un groupe - remarque : même en appliquant le programme dans le cadre d'un groupe, certains outils peuvent être appliqués individuellement). L'objectif est de comprendre le point de vue du travailleur/du groupe sur la retraite (par exemple, s'agit-il d'une chose qu'ils attendent avec impatience/qu'ils redoutent ; ont-ils réfléchi à la manière dont ils s'y prendront ; ont-ils des projets ; comprennent-ils les implications juridiques, etc.) Cela peut se faire par le biais d'une activité simple, par exemple en utilisant des outils numériques interactifs (par exemple, Mentimeter, Kahoot) et en posant des questions simples (par exemple, "Pour moi, la retraite, c'est..." et "Que pensez-vous de la carrière des travailleurs âgés") pour comprendre les perceptions du groupe sur le sujet. Ensuite, chaque travailleur doit répondre à l'outil d'auto-évaluation (développé dans IO2), ce qui donne encore plus d'informations sur la préparation des travailleurs âgés à la retraite. L'animateur peut ensuite présenter brièvement la boîte à outils et procéder à la mise en œuvre des outils en fonction des besoins du travailleur/groupe.

### Thèmes à couvrir

L'objectif principal des sessions du programme est de mettre en œuvre la boîte à outils dans un scénario réel, afin de soutenir les travailleurs âgés en leur permettant de se préparer, de réfléchir et de commencer à agir sur la préparation de leur carrière et/ou de leur retraite.

Dans cette optique, les sessions visent à :

- ✓ Sensibiliser à la question de la transition de carrière pour les travailleurs âgés ;
- ✓ Offrir des moments de réflexion sur leur situation personnelle ;
- ✓ Identifier les points forts et les domaines à améliorer ;
- ✓ Planifier et identifier les conditions et les compétences spécifiques.

Ces cinq dimensions principales comprennent 21 outils (14 outils "plus pratiques" et 7 audiovisuels), dont des études de cas, des fiches d'information, des présentations, des fiches de travail, des exercices, des jeux de sensibilisation et d'autres types de ressources à appliquer individuellement ou dans le cadre d'activités de groupe.

Les sessions peuvent se dérouler en face à face ou en ligne. Toutefois, compte tenu de la nature de la boîte à outils et de l'objectif du programme, qui vise à établir une relation avec les travailleurs âgés et à répondre à leurs besoins, nous conseillons d'organiser au moins la première session en personne.

Le tableau suivant sert de support aux animateurs, éducateurs, managers et professionnels des ressources humaines pour identifier plus facilement les outils qu'ils souhaitent utiliser avec le travailleur ou le groupe, en fonction des besoins identifiés au début de la première session.

Tableau d'index des outils

DIMENSION	OUTIL	DESCRIPTION	DURÉE	TYPE DE MISE EN ŒUVRE	MATÉRIAUX
SANTÉ	Capacité de travail	Cet outil est une étude de cas qui encouragera la discussion sur l'aptitude au travail, en examinant les besoins des travailleurs âgés et leurs points de vue sur le sujet. L'objectif de l'outil est une réflexion interactive sur leur environnement de travail et l'engagement des travailleurs âgés sur les mesures et les activités que les employeurs peuvent utiliser.	90 min.	Individuel ou collectif	Étude de cas
	Risques et conditions de travail	Cet outil encourage les travailleurs âgés à être plus conscients de leurs capacités et de leurs limites et à faire des choix réalistes pour éviter les risques sur le lieu de travail. En jouant le jeu, les travailleurs âgés seront "exposés" à une variété de situations qu'ils peuvent rencontrer dans leur environnement de travail et seront tenus d'identifier et de traiter les risques ergonomiques qui peuvent être présents.	90 min.	Groupe/paire composé d'un employeur, d'un manager, d'un professionnel des ressources humaines et d'un travailleur âgé	Lignes directrices et normes ergonomiques ; Images et vidéos sur les risques ergonomiques.



SOCIAL	Héritage et succession	En favorisant la réflexion sur l'histoire de leur vie et l'identification de leur héritage, cet outil permettra aux participants d'agir en conséquence. Ce travail sur l'héritage peut aider les participants à être clairs sur ce que devraient être leurs prochaines étapes en fonction de leur héritage.	90 à 120 min.	Individuel (ou groupe)	Feuilles vierges ; stylos, marqueurs ; document sur l'héritage ; cartographie ; magazines, images ou autres matériaux pour le collage.
	Pressions sociales	Cet outil encourage l'auto-réflexion et la découverte de nouveaux intérêts et souhaits concernant la transition vers la retraite et l'après-retraite.	30 min.	Individuel et collectif	Modèle de carte des pressions sociales
	Environnement social	Cet outil aide les travailleurs âgés qui sortent d'une longue vie professionnelle à renforcer les relations sociales existantes et à en établir de nouvelles, car le réseau et les liens sociaux qu'ils ont tissés avec leurs collègues au cours d'une longue vie professionnelle risquent de disparaître après leur dernier jour de travail.	1h	Réflexion personnelle (exercice individuel) + discussion en groupe	Présentation PPT ; Modèle de carte réseau ; Papier ; Stylos
PSYCHOLOGIQUE/ÉMOTIONNEL	Auto-efficacité	En créant et en mettant en œuvre cette méthodologie étape par étape, les participants prendront conscience de leur capacité à créer le changement et deviendront plus conscients de leur auto-efficacité. Cet outil permet aux participants d'identifier les ressources psychologiques et les moyens	60+60+60	Individuel (ou groupe)	Feuilles vierges Stylos ; Marqueurs ; Document sur le plan d'action pour l'auto-efficacité



	d'influencer l'impact d'une situation au travail.			
Aspirations	Cet outil permet aux travailleurs âgés d'identifier leurs ressources psychologiques (optimisme quant à l'avenir) et leurs aspirations. En dessinant, les participants s'ouvriront à leurs ambitions intérieures et pourront les exprimer. Cela les aidera à identifier des objectifs clairs à atteindre au cours des prochaines phases de leur carrière. Cet outil permet de réfléchir à la vie professionnelle, à l'attitude à l'égard du travail et à l'évolution de la place qu'il occupe dans la vie d'une personne par rapport à d'autres domaines de satisfaction.	30 min.	Individuel	Feuille de papier A4 avec la liste des questions ; Papier et stylos de couleur
Lien et affinité avec le travail	Cet outil favorise la capacité à identifier les problèmes et à mettre en place des solutions. En développant ce processus étape par étape pour atteindre l'objectif et en évaluant leur travail en conséquence, les travailleurs peuvent améliorer leur façon d'agir dans des situations exigeantes.	20 à 30 min.	Individuel ou collectif	stylos de couleur / surligneurs et un peu de papier
Résolution de problèmes		1 jour ou plus	Individuel	Lignes directrices étape par étape ; Cartes

FINANCIER/ ÉCONOMIQUE	Sécurité/ équilibre financier	Cet outil contribuera à faire prendre conscience de l'inévitable perte de dépenses qu'entraîne la retraite. En l'anticipant, les futurs retraités pourront mettre en œuvre des actions susceptibles de compenser cette perte de revenus, soit en réduisant leur niveau de dépenses et/ou en trouvant de nouveaux moyens de gagner de l'argent, et donc en évitant de s'endetter.	1h	Individuel	Liens d'information sur les prestations de retraite dans chaque contexte national ; Les tableaux Excel à remplir sur un ordinateur.
	Culture financière	Cet outil contribuera à développer la capacité à demander des conseils financiers avisés et à savoir détecter les escroqueries.	20 min.	Apprenez en lisant le manuel et répondez au quiz à la fin.	Stylos de couleur, documents à distribuer
	Point de départ : où je suis, où je vais	Cet outil permettra aux travailleurs âgés de réfléchir à leur position actuelle vis-à-vis de la retraite et de trouver des solutions possibles aux obstacles qu'ils rencontrent à ce sujet.	30 minutes - 1 heure	Réflexion personnelle (exercice individuel) + discussion en groupe	Modèle de feuille de route ; stylos
LIÉ À L'EMPLOI	Développement de carrière	Cet outil a pour but d'aider les travailleurs âgés à développer et à concevoir un parcours professionnel qui réponde à la fois aux compétences et aux intérêts individuels et au besoin du lieu de travail de développer et de maintenir le savoir-faire accumulé au fil des ans.	1h	Individu (travailleur et cadre)	Papier ; Catalogue d'idées de thèmes pertinents à discuter lors de l'entretien avec les seniors ;
	Performance	Cet outil aide les travailleurs âgés à identifier leurs valeurs fondamentales	15min/ personne	Individuel ou collectif	Cartes de valeurs, Livret d'instructions





et, par conséquent, à améliorer leurs performances. Grâce à la réflexion sur les valeurs, l'outil leur permet d'identifier et de prendre conscience de leur comportement au travail. C'est un moyen d'augmenter les performances des employés et leur satisfaction au travail et de réduire les tensions sur le lieu de travail.

## Outils

1. Capacité de travail
2. Risques et conditions de travail
3. Héritage et succession
4. Pressions sociales
5. L'environnement social
6. Auto-efficacité
7. Les aspirations
8. Lien et affinité avec le travail
9. Résolution de problèmes
10. Sécurité financière/ équilibre
11. Culture financière
12. Point de départ : où je suis, où je vais
13. Développement de carrière
14. Performance



# SANTÉ

## 1. Capacité de travail



### DESCRIPTION

Durée : 90 minutes

Type d'utilisation : Individuel ou collectif

Les employeurs doivent prendre des mesures proactives pour garantir la santé et le bien-être de leurs employés, en particulier lorsqu'ils vieillissent. Ce qu'ils peuvent faire :

- Des contrôles réguliers de l'état de santé des travailleurs, tels que des examens et des évaluations de la médecine du travail. Ces examens permettent d'identifier à temps tout problème de santé potentiel et d'intervenir rapidement.
- Cours de formation et activités éducatives où les employés sont informés de la manière dont ils peuvent conserver et promouvoir leur efficacité physique, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du travail. Il peut s'agir de séminaires sur la nutrition, de programmes d'arrêt du tabac, de vieillissement en bonne santé, d'exercices physiques et d'autres activités.
- "Activités de bien-être", telles qu'un centre de remise en forme de l'entreprise, du sport et des massages pour promouvoir la forme physique et la relaxation.
- Communication de stratégies d'adaptation, telles que la gestion du stress et la prévention de l'épuisement professionnel, afin d'aider les employés à faire face aux exigences du travail de la manière la plus productive possible.

Les employeurs peuvent également mettre en place des aménagements raisonnables pour les travailleurs âgés afin de les aider à accomplir leurs tâches professionnelles. Il peut s'agir de postes de travail ajustables, d'horaires de travail modifiés, de changements de tâches, de télétravail, de travail à temps partiel ou de partage d'emploi avec d'autres travailleurs.

Cet outil est une **étude de cas** qui permettra d'approfondir la discussion sur le thème de la capacité de travail. Les employeurs, les responsables des ressources humaines et les professionnels peuvent utiliser cette étude de cas pour discuter avec leurs employés plus âgés de leurs besoins et de leurs points de vue sur le sujet. L'objectif de l'outil est une réflexion interactive sur leur environnement de travail et l'engagement des travailleurs âgés sur les mesures et les activités que les employeurs peuvent utiliser.



### OBJECTIFS

- Obtenir une compréhension globale de leurs capacités fonctionnelles et de leurs limites en ce qui concerne leur capacité à effectuer des activités pendant le travail.
- Évaluer leur état de santé et comprendre comment les changements dans les capacités cognitives peuvent avoir un impact sur la motivation.
- Identifier les domaines de croissance dans lesquels ils pourraient bénéficier d'une formation.
- Comprendre comment le processus de vieillissement peut avoir un impact sur leur capacité à accomplir leur travail et prendre les mesures nécessaires.
- Concevoir avec leurs employeurs des interventions susceptibles d'améliorer leurs capacités de travail.



### COMPÉTENCES

Cet outil permet de reconnaître les déficiences professionnelles potentielles, car il évalue les capacités fonctionnelles des travailleurs âgés en ce qui concerne leur aptitude à accomplir les activités de la vie quotidienne. Il aide à évaluer divers aspects de la santé physique et mentale, les exigences du travail et l'environnement de travail, qui sont autant de facteurs susceptibles d'affecter la capacité d'un travailleur âgé à effectuer son travail.

En outre, il peut également aider les employeurs à identifier les limitations potentielles des travailleurs âgés, telles que des difficultés de motricité fine, de mémoire ou de concentration. Ces informations peuvent être utilisées pour concevoir des interventions susceptibles d'améliorer les capacités du travailleur, telles que des programmes d'exercices ou une réorganisation du travail, sur la base des résultats des tests.

# SANTÉ

## 1. Capacité de travail



### RESSOURCES

- Modèle d'étude de cas
- Stylos
- Papier



### APPRENTISSAGES

L'aptitude au travail fait référence à la capacité d'une personne à accomplir les fonctions essentielles d'un emploi, avec ou sans aménagements raisonnables. Les aménagements raisonnables sont des ajustements ou des modifications de l'environnement de travail, ou de la manière dont le travail est généralement effectué, qui permettent à une personne handicapée d'accomplir les fonctions essentielles d'un emploi. L'objectif des aménagements raisonnables est de compenser les déficiences d'une personne handicapée afin qu'elle puisse effectuer son travail de manière efficace.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

Découvrez l'importance de l'aptitude au travail pour les employés, la manière d'aider les travailleurs et leurs besoins en matière de santé. Lisez d'abord l'étude de cas spécifique. Ensuite, présentez-la aux travailleurs âgés et demandez-leur de réfléchir aux stratégies et aux activités utilisées. Les employeurs/professionnels des ressources humaines devraient recueillir des idées à partir de leurs discussions avec leurs employés. Ensuite, ils doivent réfléchir à la manière de transférer ou de mettre en œuvre des stratégies et des politiques similaires sur leur lieu de travail. En outre, les employeurs peuvent utiliser les enseignements de l'étude de cas pour promouvoir un environnement de travail positif et inclusif pour tous les employés.



### MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J., & Kirjonen, J. (2000). Work ability index. *Occupational medicine*, 50(1).
- Novello, J. et Sauter, S. (2017). L'évaluation de l'aptitude au travail du travailleur âgé. *Journal de la médecine du travail et de l'environnement*, 59(5).

# SANTÉ

1. Capacité de travail

## 2. Risques et conditions de travail



### DESCRIPTION

Durée : 90 minutes

Type d'utilisation : Groupe/paire d'un employeur/professionnel RH et d'un

Cet outil est un jeu de sensibilisation aux risques sur le lieu de travail. Le jeu commence par une brève introduction à l'importance de l'ergonomie sur le lieu de travail, en mettant l'accent sur les travailleurs âgés. Les risques pour les travailleurs (âgés) sont les suivants : physiques (par exemple, glissades, trébuchements et chutes) ; ergonomiques (par exemple, mouvements répétitifs, postures contraignantes et vibrations) ; chimiques (par exemple, exposition à des substances dangereuses) ; biologiques (par exemple, exposition à des agents infectieux) ; psychologiques (par exemple, stress lié au travail).

Les employeurs peuvent contribuer à prévenir les risques et à améliorer les conditions de travail des travailleurs âgés :

- Fournir une formation et des informations sur les pratiques de travail sûres.
- Encourager les pauses régulières et les périodes de repos.
- Modifier l'environnement de travail pour réduire les exigences physiques.
- Proposer des modalités de travail flexibles telles que le travail à temps partiel ou le télétravail, des horaires de travail flexibles ou le partage d'emploi.
- Améliorer l'environnement physique de travail par des mesures de sécurité supplémentaires.
- Modifier les tâches pour réduire les lésions dues aux mouvements répétitifs.
- Améliorer le lieu de travail, par exemple en améliorant l'éclairage et en réglant le volume de l'équipement téléphonique.
- Recyclage des travailleurs, tant pour d'autres postes au sein de l'entreprise que pour des tâches relevant de leur poste actuel.

La discussion interactive entre les employeurs et les travailleurs âgés est importante pour cet outil. Les employeurs devraient impliquer les travailleurs âgés dans la création d'un outil permettant d'aborder les dangers et les conditions de travail. Il est important de prendre en compte les besoins et les défis spécifiques auxquels les travailleurs âgés peuvent être confrontés.

### OBJECTIFS

- Identifier les facteurs de risque potentiels pour les accidents du travail et développer des stratégies pour tenir compte de ces risques.
- Identifier les éventuelles limitations à prendre en compte.
- Sensibiliser aux dangers et aux conditions de travail saines auxquels les travailleurs peuvent être confrontés sur leur lieu de travail.
- Amener les employeurs et les travailleurs âgés à réfléchir à leur environnement de travail actuel.
- Analyser comment éviter les risques sur le lieu de travail ou les problèmes de santé à long terme en adaptant leur lieu de travail.
- Sensibiliser les employeurs et les travailleurs âgés à l'identification et à la prévention des accidents et des blessures.

### COMPÉTENCES

Encourage les travailleurs âgés à être plus conscients de leurs capacités et de leurs limites et à faire des choix réalistes pour éviter les risques sur le lieu de travail. "Exposer" les travailleurs à une variété de situations qu'ils peuvent rencontrer dans leur environnement de travail leur permettra d'identifier et de traiter les risques ergonomiques qui peuvent être présents. Cela les aidera à développer les compétences et les connaissances nécessaires pour identifier et prévenir les risques ergonomiques sur leur lieu de travail. Les sensibiliser à l'importance de l'ergonomie et à la manière de créer un environnement de travail plus sûr et plus sain. En les sensibilisant aux risques et dangers potentiels associés à certains types de tâches, ils seront plus enclins à faire des choix réalistes concernant leurs activités professionnelles et à envisager la possibilité d'introduire de nouvelles modalités de travail plus flexibles.

# SANTÉ

1. Capacité de travail

## 2. Risques et conditions de travail

### RESSOURCES

- Lignes directrices et normes ergonomiques : Fournir des informations sur les meilleures pratiques pour concevoir et mettre en place des environnements de travail sûrs et confortables pour les travailleurs (par exemple, des lignes directrices sur l'éclairage, les sièges, la conception des postes de travail).
- Images et vidéos des risques ergonomiques : Créer un environnement de bureau virtuel réaliste et attrayant et aider les joueurs à identifier et à traiter les risques potentiels. Ce matériel sera présenté aux travailleurs âgés.

### APPRENTISSAGES

Connaissance des changements physiques qui peuvent affecter les performances et la sécurité au travail et comment anticiper et prévenir ces risques en créant un environnement de travail plus sûr et plus sain. Avec l'âge, les capacités physiques peuvent changer, ce qui peut rendre certaines tâches plus difficiles ou dangereuses. La santé est affectée par l'expérience professionnelle cumulative, ce qui signifie que les travailleurs plus âgés peuvent être plus exposés à certaines conditions en raison d'une exposition à long terme aux dangers du lieu de travail. D'autre part, une blessure est fonction de l'exposition actuelle au risque, ce qui signifie que les travailleurs âgés peuvent être plus exposés à des blessures spécifiques en raison des dangers présents dans l'environnement de travail.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

Tout d'abord, l'importance de l'ergonomie sur le lieu de travail doit être présentée, en mettant l'accent sur les travailleurs âgés. Les participants doivent réfléchir à leur lieu de travail et noter les risques potentiels sur une feuille de papier. Ensuite, tous les participants peuvent discuter des différents environnements de travail et réfléchir à leurs listes.

Évaluer le lieu de travail : Évaluez l'environnement de travail, y compris l'agencement de la zone de travail, l'équipement et les outils utilisés, ainsi que les tâches effectuées. Identifiez les risques ergonomiques éventuels et classez-les par ordre de priorité en fonction du niveau de risque qu'ils représentent pour les travailleurs (âgés).

Élaborer un plan d'amélioration : Sur la base de l'évaluation, élaborer un plan décrivant les mesures spécifiques à prendre, y compris des détails sur la manière de réduire les exigences physiques du travail, de fournir des équipements spéciaux et d'améliorer l'éclairage et l'agencement de l'espace de travail. Mettre en œuvre le plan d'amélioration ergonomique : cela peut impliquer l'achat de nouveaux équipements, le réaménagement de l'espace de travail, la formation des travailleurs, etc.



### MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

<https://www.youtube.com/watch?v=3ZAafjypqNI>

<https://osha.europa.eu/en/themes/osh-management-context-ageing-workforce>

<https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/hazards-in-the-workplace/>

# SANTÉ

1. Capacité de travail
2. Risques et conditions de travail

**+ Outil  
audiovisuel**



## DESCRIPTION

**Durée :** 30 à 60 minutes

**Type d'utilisation :** Individuel ou collectif

Il s'agit d'une vidéo de 3,5 minutes sur les problèmes de santé liés au travail. L'objectif est d'amener les travailleurs à réfléchir à leur situation, à la manière dont ils peuvent l'améliorer et aux alternatives existantes. Elle cherche à promouvoir l'autoréflexion sur la santé ainsi que sur l'environnement dans lequel le travailleur se trouve.

L'outil peut être appliqué individuellement ou dans un contexte de groupe. Il favorise d'abord une réflexion individuelle, puis une discussion de groupe sur le sujet, en analysant les différents points et approches sur le sujet.





# SOCIAL

## 3. Héritage et succession



### DESCRIPTION

**Durée :** 90 à 120 minutes

**Type d'utilisation :** Individuel. Les sessions de groupe créent un sentiment d'appartenance à un groupe de personnes vivant la même expérience, et donnent

Les personnes vieillissent en passant par différentes étapes de la vie à l'âge adulte. Les modèles psychosociaux de développement (comme ceux d'Eriksons, de McAdams ou de Kotre) ont théorisé la générativité ("se soucier des générations futures") comme une motivation motivée par des facteurs tels que la culture, la religion ou la pression sociale, et qu'elle est présente tout au long de la vie, approuvant les actions "altruistes". Elle est liée à l'héritage, bien que l'héritage soit défini dans un sens plus large et qu'il reconnaisse, dans un but personnel, le fait de laisser quelque chose au profit de multiples acteurs. L'héritage est le processus qui consiste à "créer quelque chose à laisser derrière soi. (Il implique des "croyances personnelles" et peut aller d'objets physiques ayant une signification, à des photos et des souvenirs ou à des actions de bienfaisance envers la société civile (Hunter & Rowles, 2005).

L'outil "Legacy Mapping" est basé sur le concept d'héritage ci-dessus et sur l'idée que les individus doivent clairement indiquer ce qu'ils veulent laisser à la société : au niveau personnel, dans la famille, la communauté ou sur le lieu de travail. L'outil repose sur une méthode profondément introspective dans laquelle les participants sont invités à réfléchir à leur vie et à ce qu'ils souhaitent poursuivre. Il se termine par un bref plan d'action.

Le temps total alloué peut varier en fonction de la maturité des participants et de leur capacité d'introspection et d'autoréflexion. Les participants peuvent se sentir surchargés par les thèmes abordés, ce qui peut nécessiter plus de temps pour l'activité. Vous pouvez diviser cette activité en plusieurs sessions. Faire l'activité en une seule fois augmente la réactivité, mais cela peut aussi être trop intensif. Le fractionnement peut donner plus de temps pour l'autoréflexion en dehors de la session, mais il peut aussi faire perdre le fil et la concentration. Vérifiez votre public et décidez de ce qui lui convient le mieux.



### OBJECTIFS

- Identifier les éléments dont il faut se souvenir ;
- Créer une cartographie visuelle de l'héritage que l'on souhaite laisser ;
- Mettre en place des actions concrètes pour poursuivre l'héritage défini.



### COMPÉTENCES

En réfléchissant à l'histoire de leur vie et en identifiant leur héritage, les participants peuvent agir en conséquence. Ce travail sur l'héritage peut aider les participants à être clairs sur ce que devraient être leurs prochaines étapes en fonction de leur héritage. Par exemple, si leur héritage est axé sur le travail, ils peuvent choisir des actions pour le couvrir en mettant en place des initiatives sur leur lieu de travail pour soutenir les générations futures ; ou ils peuvent obtenir une satisfaction professionnelle en ayant un "sens dans les environnements organisationnels" (Goya-Tocchetto & Wade-Benzoni, 2020). S'ils ont l'intention de laisser un héritage plus personnel ou communautaire, les participants choisiront des actions qui les aideront à atteindre cet objectif et pourront prendre leur retraite et consacrer leur temps à la société civile et au bénévolat.



# SOCIAL

## 3. Héritage et succession

### RESSOURCES

- Feuilles vierges
- Stylos, marqueurs
- Document sur la cartographie de l'héritage
- Magazines, images ou autres matériaux pour le collage



### APPRENTISSAGES

En travaillant sur Legacy, les participants seront capables de :

- Réfléchir au déroulement de leur étape de vie ;
- Obtenir plus d'informations pour prendre la décision de rester ou de partir à la retraite ;
- Comprendre le lien entre le passé, le présent et l'avenir.

### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

Cette activité est organisée en quatre étapes, allant d'une réflexion générale à une cartographie visuelle de l'héritage de l'individu. L'animateur doit soutenir les participants dans le processus, en prévoyant suffisamment de temps pour chaque personne, car le rythme de l'autoréflexion peut varier d'un participant à l'autre.

1. Donnez à chaque participant une feuille blanche. Demandez aux participants de penser à leur vie et de dessiner une histoire en marquant les moments qu'ils perçoivent comme importants et pertinents pour eux-mêmes. (20min) Demandez si quelqu'un souhaite partager avec le groupe.
2. Sur la base de l'histoire et des moments remarquables, demandez à chaque participant de réfléchir et de penser aux générations futures et à ce qu'il/elle veut leur apporter. Remettez aux participants le document/la partie 1 avec la liste des questions. Demandez aux participants d'écrire leurs pensées pour chacune des questions du document, en laissant suffisamment de temps pour l'auto-réflexion, tout en limitant la focalisation. Les participants pourront ensuite illustrer l'héritage qu'ils souhaitent (feuille 2 de la partie 1), en le concrétisant dans différentes sphères d'action : professionnelle, familiale et communautaire. (30 à 45 min)
3. Distribuez-le document/la partie 2. Sur la base de ses réponses, chaque participant créera une cartographie visuelle de son héritage à l'aide d'un collage. Les participants peuvent utiliser ce qu'ils veulent : des dessins, de vraies photos, des magazines ou d'autres types de matériaux. (Si vous optez pour une approche plus large, assurez-vous de disposer d'un grand nombre d'options pour les matériaux à utiliser). L'important est que les participants travaillent sur une œuvre visuelle qui représente l'héritage qu'ils veulent laisser. (30 à 50 minutes)

Enfin, chaque participant inscrit dans la colonne "GO !", 3 actions qu'il mettra en œuvre pour réaliser son héritage. Ces actions sont des actions spécifiques, réalistes et encadrées dans le temps. (20min)



### MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

Goya-Tocchetto, D. et Wade-Benzoni, K.A. (2020). *Legacy Motives at Work : Creating Meaning and Increasing Job Satisfaction*. Actes de la réunion annuelle de l'Academy of Management. Résumé.

Haserot, P. W. (2015). *Comment laisser un héritage là où vous travaillez*. Forbes. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2015/08/12/how-to-leave-a-legacy-where-you-work/?sh=656a6712412c>

Hunter, E.G. & Rowles, G.D. (2005). *Leaving a legacy : Toward a typology*. *Journal of Aging Studies*, 19, 327-347.

Mind Tools Content Team (n.d). Qu'est-ce que la pensée patrimoniale ? Disponible à l'adresse : <https://www.mindtools.com/a3axrm1/what-is-legacy-thinking>

Newton, N.J., Chauhan, P.K. et Pates, J.L. (2020). Facing the Future : Generativity, Stagnation, Intended Legacies, and Well-Being in Later Life. *Journal of Adult Development volume 27*, pages 70-80.

Savhinsky, J. (2008). The Quest for Legacy in Later Life. *Journal of Intergenerational Relationships*, 4(4).

# SOCIAL

## 3. Héritage et succession

## 4. Les pressions sociales



### DESCRIPTION

**Durée :** 25 à 35 minutes

**Type d'utilisation :** Auto-réflexion (exercice individuel + discussion)

La carte des pressions sociales est un outil qui encourage l'auto-réflexion et la découverte de nouveaux intérêts et souhaits concernant la transition vers la période de retraite et la vie après la retraite. Cet outil fait le lien avec le domaine social et aborde le thème des pressions sociales, car la pression sociale est un facteur prédictif clé des intentions de départ à la retraite.

L'exercice comporte deux parties principales : (1) une activité individuelle d'auto-réflexion ; (2) une discussion de groupe.

La carte couvre 4 questions principales et 2 questions de réflexion supplémentaires. Ces questions sont les suivantes

1. Qu'est-ce que j'entends souvent à propos de la phase de retraite ? Donnez un exemple avec 3 stéréotypes.
2. Comment la société traite-t-elle les personnes qui approchent de la retraite ?
3. Que pensez-vous personnellement de l'approche de la retraite ?
4. Est-ce que je connais des bonnes pratiques pour une transition réussie vers la retraite ?

\*Comment j'aimerais que mon passage à la retraite se passe ?

\*Qu'est-ce qui m'empêcherait de faire ce que je veux pendant ma transition ou après ?

Le participant dispose d'environ 15/20 minutes pour compléter la carte. Ensuite, 10-15 minutes seront consacrées à une discussion de groupe basée sur les questions proposées et les réponses obtenues.



### OBJECTIFS

- Identifier les principaux stéréotypes et pressions sociales liés à la transition vers la retraite et à l'âge de la retraite.
- la phase de retraite elle-même.
- - Favoriser l'autoréflexion sur les intérêts et les souhaits personnels.
- - Se concentrer sur l'identification de sa propre réalité et abolir la comparaison avec les pairs.
- - Réfléchissez aux éventuels obstacles que vous pourriez rencontrer lorsque vous souhaitez mettre en œuvre ces souhaits.
- - Après l'application de l'outil, le répondant devrait être en mesure de réfléchir à son intérêt personnel et d'aller au-delà.



### COMPÉTENCES

La carte des pressions sociales se rattache à la dimension sociale en abordant les pressions sociales auxquelles sont confrontés les seniors lors de leur transition vers la retraite. Il est bien connu que les opinions et les normes de la société influencent souvent nos actions et nos perspectives. Ainsi, en identifiant et en reconnaissant ce qu'elles peuvent être dans le contexte de la retraite, on peut se forger une perspective plus fraîche et surmonter d'éventuelles pressions sociales. Cet outil vise à pousser la personne interrogée à identifier les pressions sociales auxquelles elle est exposée et ce qui dessine réellement sa propre réalité. L'activité encourage la réflexion sur les intérêts et les affinités de chacun, en dépassant les barrières et les limites sociales. De plus, une fois l'activité officiellement terminée, il est important que les participants conservent la carte des pressions sociales et pratiquent la réflexion par eux-mêmes.

# SOCIAL

3. Héritage et succession

## 4. Les pressions sociales



### RESSOURCES

- Stylos, marqueurs
- Polycopié de la "carte des pressions sociales".



### APPRENTISSAGES

En travaillant sur les pressions sociales, les participants seront capables de :

- Réfléchir aux normes basées sur l'âge, à la comparaison avec les pairs, à la trajectoire de vie ;
- Identifier les intérêts personnels au-delà des contraintes des normes sociales.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

Le facilitateur doit commencer par expliquer aux participants le rôle et l'objectif de la carte des pressions sociales. Expliquez aux participants le rôle de la carte. Après avoir distribué les modèles, les questions proposées doivent être lues à haute voix pour servir de base à la réflexion individuelle. Pour cette première partie de l'activité, les participants disposent d'environ 15 à 20 minutes (en fonction du groupe, plus ou moins de temps peut être nécessaire). Une fois que les participants ont fini de remplir la carte individuellement, nous invitons le groupe à se réunir à nouveau et à prendre un moment de réflexion ensemble. Reprenez chaque question une par une en demandant aux participants d'apporter leur contribution pour répondre aux questions.



# SOCIAL

3. Héritage et succession

4. Les pressions sociales

5.

## L'environnement social



### DESCRIPTION

**Durée** : 60 minutes

**Type d'utilisation** : Auto-réflexion (exercice individuel + discussion)

#### RÉSEAU

Comment se faire de nouveaux amis - Lorsque vous dites au revoir à vos collègues

L'objectif de cet outil est d'aider les employés seniors à faire la transition après une longue vie professionnelle, à renforcer les relations sociales existantes et à en établir de nouvelles, étant donné que le réseau et les relations sociales que vous avez construits avec vos collègues au cours d'une longue vie professionnelle disparaissent après le dernier jour de travail.

- Un document de travail est distribué, dans lequel chacun peut décrire les personnes qui font aujourd'hui partie de son réseau. Il s'agit aussi bien de personnes proches (liens forts) que de personnes plus éloignées (liens faibles).
- L'état du réseau de l'individu est présenté et discuté avec les autres membres d'un petit groupe de discussion.
- Les discussions de groupe visent à promouvoir les points de vue et l'échange d'expériences afin d'inciter chacun à améliorer son propre réseau après le changement radical de la vie à la fin du travail.

### OBJECTIFS

- Les relations de réseau changent toujours dans les situations de transition de la vie. La transition de la vie professionnelle est un changement de vie radical qui nécessite une attention et une activité supplémentaires pour rétablir de bonnes relations sociales.
- De bonnes relations sociales sont essentielles au bien-être de l'individu. L'objectif de cet outil est d'aider les individus à entretenir et à renouveler leur propre réseau.
- Les possibilités concrètes de trouver de nouvelles relations sociales après la vie professionnelle sont une tâche commune dans les discussions de groupe basées sur l'échange d'expériences d'associations et de travail bénévole.



### COMPÉTENCES

- Nourrir et entretenir son propre réseau est comparable au travail d'un jardinier. Il faut du temps et de l'attention pour garder ses plantes en vie. Il faut parfois semer de nouvelles plantes, et d'autres fois, désherber les vieilles plantes.
- Qu'il est toujours important d'être conscient des changements dans le réseau personnel lors des transitions de la vie, et qu'une description illustrative du statut est un bon

# SOCIAL

3. Héritage et succession

4. Les pressions sociales

## 5. L'environnement social



### RESSOURCES

- Une présentation PPT de 5 à 6 diapositives présentant le thème/l'outil.
- Une feuille A4 de carte réseau est distribuée à chacun.
- Présentation de la réflexion de l'individu et description de son statut
- Présentation des discussions au sein du groupe



### APPRENTISSAGES

- Que de bonnes relations sociales sont essentielles pour le bien-être de chacun.
- Le réseau d'une personne change constamment au cours des transitions de la vie - c'est pourquoi une attention particulière est requise ici.
- Pour trouver de nouvelles inspirations - par exemple, à partir des discussions de groupe - sur où et comment renouveler votre réseau.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

- La présentation Ppt est présentée au groupe ;
- Des feuilles A4 de cartes de réseau sont distribuées à chaque participant ;
- Environ 20 minutes sont réservées à la réflexion individuelle des participants ;
- Les discussions de groupe (environ 30-40 minutes) commencent par une brève présentation des tâches et des questions ;
- Enfin, l'échange entre les groupes a lieu en séance plénière.



# SOCIAL

- 3. Héritage et succession
- 4. Les pressions sociales
- 5. L'environnement social

## + Outil audiovisuel



### DESCRIPTION

**Durée** : 30 à 60 minutes

**Type d'utilisation** : Individuel ou collectif

"Embrasser une nouvelle vie : Le voyage d'une femme après la retraite" est une vidéo qui présente l'histoire inspirante de Pinelopi Kiritsi. Elle vise à encourager les spectateurs à réfléchir à leurs intérêts et souhaits personnels, en les confrontant aux contraintes des normes sociales liées à la retraite. Cet outil peut être utilisé aussi bien individuellement qu'en groupe. Commencez par une réflexion individuelle, suivie d'une discussion de groupe pour explorer comment les attentes de la société ont influencé les décisions de retraite et partager les aspirations personnelles, ou comment les gens peuvent surmonter ces attentes.





## DESCRIPTION

**Type d'utilisation :** Mise en œuvre individuelle. Il peut être utile de la mettre en œuvre dans le cadre d'une session de groupe en donnant l'occasion de partager et d'apprendre avec d'autres.

L'*auto-efficacité* est un concept dérivé de la théorie sociocognitive de Bandura (1977, 2010), défini comme la croyance en la capacité d'organiser et d'exécuter un plan d'action donné nécessaire pour produire les résultats escomptés ou influencer les événements qui affectent la vie. Elle détermine donc les comportements qui seront adoptés pour atteindre des objectifs spécifiques, l'effort investi pour atteindre un objectif et la persistance face aux obstacles (Bandura, 1977, 2010). En ce sens, il ne s'agit pas d'une capacité, mais de la conviction de ce qui peut être réalisé grâce à elle, car la simple capacité à adopter un comportement spécifique ne signifie pas que l'individu a la confiance nécessaire pour l'adopter dans certaines circonstances (Bandura, 1977 ; Rodgers et al., 2008). Des études montrent que l'auto-efficacité des travailleurs âgés est associée à la santé mentale. L'amélioration de l'auto-efficacité est donc un objectif important pour une population vieillissante. En ce sens, il est recommandé que les programmes de ressources humaines se concentrent sur des stratégies qui ciblent l'engagement des adultes plus âgés par le biais de programmes d'auto-efficacité adaptés (Choi, et al., 2020). Bandura (1997) a proposé quatre sources d'auto-efficacité : les expériences de maîtrise, les expériences vicariantes, la persuasion verbale et les états physiologiques et affectifs. L'auto-efficacité est une ressource individuelle importante qui peut favoriser l'implication dans le travail (Choi, et al., 2020).

L'outil Plan d'action d'auto-efficacité est basé sur le concept d'auto-efficacité décrit ci-dessus et sur l'idée que les individus doivent réfléchir à leur capacité à changer leur situation sur le lieu de travail (ou même au niveau personnel, familial ou communautaire). Toutefois, cet outil semble s'adresser davantage aux personnes qui ont l'intention de continuer à travailler (quelle qu'en soit la forme). Ce plan d'action propose une méthode de réflexion et d'action dans laquelle les participants sont invités à réfléchir à leurs besoins, problèmes, carrières et opportunités de développement personnel liés au travail. Il donne lieu à une discussion et à un plan d'action (Koolhaas, et al., 2015).

**Durée :** Le temps total alloué peut varier en fonction des circonstances identifiées par le participant et de sa capacité d'introspection et d'autoréflexion. L'étape de 1<sup>st</sup> peut être divisée en différents moments de réflexion.

La deuxième étape de cet outil nécessite une conversation entre le participant et ses supérieurs, ce qui implique que le facilitateur articule et aide à établir ce moment.



## OBJECTIFS

- Identifier les besoins, les problèmes et les possibilités de développement personnel liés au travail.
- Débattre et créer des canaux de communication ouverts.
- Créer un plan d'action avec des mesures concrètes pour renforcer leur efficacité personnelle.



## COMPÉTENCES

En créant et en mettant en œuvre cette méthodologie étape par étape, les participants prendront conscience de leur capacité à créer le changement et deviendront plus conscients de leur auto-efficacité.

Différentes études ont montré que ces types d'interventions cognitivo-comportementales autodirigées peuvent améliorer les compétences en matière de résolution de problèmes et l'efficacité personnelle, tout en améliorant l'affect positif, la satisfaction au travail et la satisfaction de vivre des travailleurs âgés en vue d'une employabilité durable.



## RESSOURCES

- Feuilles vierges
- Stylos, marqueurs
- Plan d'action pour l'auto-efficacité

## APPRENTISSAGES

L'amélioration des compétences en matière de résolution de problèmes peut accroître l'efficacité personnelle.

En travaillant sur l'auto-efficacité, les participants seront capables de :

- Réfléchir à leurs responsabilités et à leurs comportements ;
- Comprendre leur capacité à changer de situation ;
- Améliorer les compétences en matière de résolution de problèmes.

## COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

Cet outil comporte trois activités, allant de l'autoréflexion à un plan d'action pour la résolution de problèmes visant à accroître la perception de l'efficacité personnelle. L'animateur doit soutenir les participants en les encourageant tout au long du processus, en leur fournissant un retour d'information constructif et en facilitant la communication.

1. Expliquez l'objectif de la session aux participants / au groupe. Précisez qu'il s'agit d'une séance de réflexion, d'une vision de l'avenir proche, puis d'une discussion et d'une définition des mesures à prendre pour y parvenir. Demandez aux participants de réfléchir à leurs besoins et problèmes liés au travail, à leur carrière et à leurs possibilités de développement personnel. Fournissez des modèles pour la partie 1 ou demandez-leur s'ils préfèrent une feuille blanche pour écrire/illustrer (30 minutes ou comme activité de réflexion tout au long de la journée). Dans une situation de groupe, demandez si quelqu'un souhaite partager - si ce n'est pas le cas, n'insistez pas.
2. Sur la base de leurs réflexions, les travailleurs âgés et les superviseurs/directeurs d'entreprise discutent des solutions et des plans d'action possibles dans le cadre d'un remue-méninges. Incitez les travailleurs à réfléchir à la faisabilité des solutions. Les superviseurs sont chargés de reconnaître et de récompenser les performances et de fournir un accompagnement et un retour d'information afin d'améliorer les lacunes en matière de performances et de renforcer l'autonomie des travailleurs. Les superviseurs doivent également s'assurer que les employés disposent des outils, des ressources et de la formation nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités avec succès. Après l'étape 2, demandez aux participants d'écrire en haut de la page, dans la partie 2, au moins cinq facteurs utiles qui les aideront à réaliser leur vision. Il peut s'agir de personnes, d'opportunités, de technologies, de situations, etc.
3. Enfin, les participants planifient et mettent en œuvre un plan d'action pour appliquer les solutions pendant une période de suivi. En suivant le modèle B, les travailleurs âgés complètent leur plan d'action sur la base des solutions choisies et enregistrées. La partie 3 du modèle prévoit trois cases allant de la gauche de la feuille à la vision de droite. Il s'agit des trois grandes étapes qu'ils doivent franchir pour atteindre leur vision. S'il est mis en œuvre en groupe, les participants peuvent discuter de leurs étapes et faire rebondir leurs idées les uns sur les autres. Ils écrivent une étape dans chaque case de manière concise, mais avec autant de détails que nécessaire pour la rendre claire. Ces actions doivent être spécifiques, réalistes et s'inscrire dans le temps.



## MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Bandura, A. (2010). Self-Efficacy. In I. B. Weiner, & W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (4<sup>th</sup>ed., pp. 1534-1536). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0836>

Choi, M. S., Dabelko-Schoeny, H., Lee, M. Y. et Bunger, A. C. (2020). L'auto-efficacité et l'équité du chef d'équipe ont-elles une incidence sur la santé mentale des travailleurs âgés ? *The Gerontologist*, 60(6), 996-1004. <https://doi.org/10.1093/geront/gnz191>

Koolhaas, W., Groothoff, J., Boer, M., Klink, J. et Brouwer, S. (2015). Efficacité d'une intervention basée sur la résolution de problèmes pour prolonger la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. *BMC Public Health*, 15(76), 1-13. DOI 10.1186/s12889-015-1410-5

Rodgers, W. M., Wilson, P. M., Hall, C. R., Fraser, S. N. et Murray, T. C. (2008). Evidence for a multidimensional self-efficacy for exercise scale. *Research quarterly for exercise and sport*, 79(2), 222-234. <https://doi.org/10.1080/02701367.2008.10599485>





## DESCRIPTION

Durée : 30 à 60 minutes

Type d'utilisation : Individuel

L'exercice "Personnage des aspirations" consiste à dessiner notre propre personnage avec toutes nos aspirations dans la vie pour avoir une idée plus claire de toutes les possibilités qui s'offrent à nous après la retraite !

En dessinant, notre esprit d'enfant intérieur peut éventuellement s'exprimer avec des intuitions plus authentiques dans les tripes qui sont formalisées.

*"Dessiner, c'est un peu comme jouer aux échecs : votre esprit anticipe les mouvements que vous finirez par faire."* **David** Hockney

*"Dessiner, c'est mettre un trait (a)autour d'une idée."* **Henri** Matisse

L'objectif de cet exercice est d'abord d'évaluer nos réalisations jusqu'à présent et ensuite de nous projeter dans la peau d'un retraité avec toutes les possibilités qui découlent de ce nouveau statut social.

Les participants pourront présenter leur parcours de vie, leur propre histoire jusqu'à aujourd'hui et ensuite présenter leurs aspirations pour la retraite. Cela les aidera à clarifier leurs objectifs dans leur nouvelle vie afin de les concrétiser.



## OBJECTIFS

- Évaluer nos aspirations dans la vie : ce que nous avons accompli et ce qui peut encore l'être.
- Être capable d'identifier les ressources psychologiques (optimisme face à l'avenir) et nos aspirations futures.
- Si l'exercice est organisé dans le cadre d'une session de groupe : Écouter des histoires vécues de nouveaux retraités : confronter la vision idéale de la retraite à la réalité. Découvrir les attentes et la manière dont les participants ont



## COMPÉTENCES

La compétence identifiée est la suivante : Être capable d'identifier ses ressources psychologiques (optimisme face à l'avenir) et ses aspirations futures. En dessinant, les participants s'ouvriront à leurs aspirations intérieures et pourront les exprimer. Cela les aidera à leur tour à identifier des objectifs clairs à atteindre pendant leur retraite.

Cet exercice les aidera finalement à prendre conscience de tout ce qu'ils ont accompli jusqu'à présent et à réaliser qu'ils disposent des ressources psychologiques nécessaires pour poursuivre leur vie avec optimisme après leur départ à la retraite.





### RESSOURCES

- Une feuille A4 avec la liste des questions
- Une feuille de papier et un stylo de couleur pour dessiner le caractère de leurs aspirations.



### APPRENTISSAGES

Cet exercice aidera les participants à exprimer leurs aspirations intérieures pour les matérialiser concrètement en tant que nouveaux retraités !

En effet, cela leur permettra d'avoir des attentes réalistes après la vie professionnelle.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

1. Lisez la liste des questions auxquelles vous devez répondre. Chaque question est liée à une partie du corps.
2. Dessinez votre propre "personnage d'aspirations" de la tête aux pieds et répondez aux questions en les associant à la partie du corps concernée.
3. Retour d'information au groupe si l'exercice est organisé dans le cadre d'un atelier.

#### Liste de questions :

**Tête :** Quelle est votre identité ?

- Nom
- Genre
- L'âge
- Parcours professionnel
- Ville où vous vivez et ville d'où vous venez

**Yeux :** Quel est votre état d'esprit par rapport à la retraite ? Quelle est votre vision de l'avenir ?

**Bras droit :** Quelles sont vos compétences et vos expériences ? Qu'avez-vous mis en place dans votre vie, gardé comme précieux apprentissages ?

**Bras gauche :** Quelles sont les compétences que vous souhaitez développer ?

**Jambe gauche :** Quels sont les défis auxquels vous serez confronté(e) à la retraite ?

**Jambe droite :** **Quelles sont les** prochaines étapes et quels sont les plans prévus pour une transition positive et en douceur vers la retraite ?

**Le cœur :** Quels sont vos passions, vos loisirs et vos rêves d'enfant ? Que pouvez-vous faire aujourd'hui que vous ne pouviez pas faire lorsque vous travailliez à temps plein ?

Quels sont les objectifs que vous aimeriez atteindre après avoir pris votre retraite ? Détaillez-les en sous-objectifs, cela vous aidera à les planifier et donc à les atteindre !

6. L'auto-efficacité

7. Les aspirations

## 8. Affinité avec le travail



### DESCRIPTION

**Durée** : 30 à 60 minutes

**Type d'utilisation** : Individuel et/ou collectif.

Cet exercice a pour but de vous aider à déterminer les domaines prioritaires de votre vie qui ont besoin d'être améliorés à l'heure actuelle et de fixer des objectifs en conséquence. Il est important d'évaluer tous les domaines de votre vie pour donner plus de clarté à votre vie professionnelle. Il est important d'évaluer tous les domaines de votre vie pour donner plus de clarté à votre vie professionnelle, afin de déterminer comment soutenir un développement professionnel efficace et un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Liste des sections :

- Objectif de vie
- Amélioration personnelle
- Éducation, développement des compétences
- Carrière, contribution, apporter mes dons uniques au monde
- Autre personne importante
- Relations familiales
- Amis
- Relations communautaires
- Santé physique et condition physique
- Santé mentale et émotionnelle
- Spiritualité, connexion à une puissance supérieure
- Repos et détente
- Amusement, loisirs, aventure, vacances
- Biens, voiture, vêtements, etc.
- Cadre de vie, organisation
- Finances, trésorerie, épargne, retraite



### OBJECTIFS

- Réfléchissez à votre vie professionnelle, en tant que partie de votre vie, mais pas dans tous ses aspects,
- Identifiez les autres domaines de votre vie qui vous procurent de la joie et de l'épanouissement en dehors du travail.
- Comprendre quels sont les domaines de votre vie sur lesquels vous souhaitez vous concentrer après votre départ à la retraite.



### COMPÉTENCES

Cet outil permet de réfléchir à la vie professionnelle, à l'attitude à l'égard du travail et à l'évolution de la place qu'il occupe dans la vie d'une personne par rapport à d'autres domaines de satisfaction.

# PSYCHOLOGIQUE ÉMOTIONNEL

6. L'auto-efficacité

7. Les aspirations

8. Affinité avec le travail



## RESSOURCES

- Distribution d'un modèle d'affinité pour le travail.
- Surligneurs/stylos de couleur/ crayons.
- Papier



## APPRENTISSAGES

- Vous apprendrez à (re)donner la priorité à votre relation au travail.
- Apprendre à s'appuyer sur ses propres capacités de décision dans le cadre d'un développement professionnel continu.



## COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

La roue de l'équilibre de la vie, quel est votre degré de satisfaction ?

Le facilitateur soutient les participants en les encourageant tout au long de leur parcours, en leur fournissant un retour d'information constructif et en facilitant la communication.

Expliquez l'objectif de la session au participant/groupe. Présentez le modèle et passez en revue avec le travailleur/groupe les différentes sections de la roue, en clarifiant les doutes éventuels. Demandez au travailleur de réfléchir à sa satisfaction par rapport à chaque dimension et sous-dimension en coloriant chacune d'entre elles. À l'aide d'un surligneur ou de stylos de couleur, les travailleurs rempliront chaque section du cercle marqué de 0 à 7 en fonction de leur niveau de satisfaction pour cette catégorie. 0 = insatisfait, 7 = entièrement satisfait. Dans une situation de groupe, demandez si quelqu'un veut partager - si ce n'est pas le cas, n'insistez pas. Posez des questions incitatives : Y a-t-il eu des surprises ? Quelles sont les prochaines étapes ? Quel effet cela fait-il de compléter cette roue ?



## MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

Byrne, U. (2005). Wheel of life - effective steps for stress management (Roue de la vie - étapes efficaces pour la gestion du stress). *Business Information Review*, 22(2), 123-130. DOI : 10.1177/0266382105054770



6. L'auto-efficacité

7. Les aspirations

8. Affinité avec le travail

## 9. Résolution de problèmes



### DESCRIPTION

**Temps** : tout au long du processus de résolution du problème  
**Type d'utilisation** : Individuel et/ou collectif.

Cet exercice vise à aider les travailleurs à améliorer une situation donnée et à suivre un plan adapté à leurs aspirations. Pour ce faire, nous disposons d'un outil de cartes de résolution de problèmes en quatre étapes. Ce processus de résolution de problèmes utilise le concept IDEA pour identifier le problème, développer des solutions, exécuter un plan et évaluer les résultats. Les 4 cartes sont les suivantes :

1. Présentation
2. I - dentefy
3. D - evelope
4. E - xecute
5. A - ssess

Cet outil peut être utilisé tout au long du processus de résolution des problèmes, que ce soit sur une journée ou sur une période plus longue.



### OBJECTIFS

- Guider un individu qui se trouve dans une situation qui représente un problème pour lui, afin qu'il avance pas à pas pour atteindre l'objectif et qu'il évalue son travail en conséquence.
- Apprendre aux gens à se comporter dans des situations exigeantes.



### COMPÉTENCES

L'individu est orienté vers un traitement holistique, afin de ne pas sauter une étape.  
Il invite l'employé à réfléchir et à créer des scénarios pour différentes solutions possibles.  
Cet outil permet également d'apprendre à évaluer son travail de manière critique.



### RESSOURCES

- Document de l'I.D.E.A. - modèle d'outil de résolution de problèmes.
- Surligneurs/stylos de couleur/ crayons.



### APPRENTISSAGES

- Il est important que les employés aient confiance en eux dans le processus de résolution des problèmes et qu'ils ne soient pas angoissés par la situation, mais qu'ils sachent qu'ils disposent d'un moyen de résoudre la situation étape par étape.

6. L'auto-efficacité

7. Les aspirations

8. Affinité avec le travail

## 9. Résolution de problèmes



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

Les animateurs doivent soutenir les participants en les encourageant, en leur fournissant un retour d'information constructif et en facilitant la communication. Tout d'abord, expliquez l'objectif de la session aux participants ou au groupe. Demandez aux participants d'identifier une opportunité, un défi ou un problème dans leur vie professionnelle à résoudre à l'aide de ce modèle. Le processus comprend l'identification de la situation, l'élaboration d'une solution, l'exécution du plan et l'évaluation de la manière dont le plan résout le problème. Présentez le modèle et passez en revue les différentes cartes avec le travailleur/le groupe, en clarifiant les éventuels doutes.

Une fois le processus achevé, relisez le plan à haute voix. Si vous êtes en groupe, demandez si quelqu'un veut partager - si ce n'est pas le cas, n'insistez pas.



# PSYCHOLOGIQUE ÉMOTIONNEL

6. L'auto-efficacité

7. Les aspirations

8. Affinité avec le travail

9. Résolution de problèmes

**+ 2 Outils audiovisuels**



## DESCRIPTION

**Durée :** 30 à 60 minutes

**Type d'utilisation :** Individuel ou collectif

"Chasing Dreams : Se réinventer à 55 ans" explore le parcours remarquable de Mary et incite les spectateurs à réfléchir à leurs propres aspirations et à la manière dont elles s'accordent avec les réalités de la retraite. Cet outil convient aussi bien à la réflexion individuelle qu'aux discussions de groupe. Les individus peuvent regarder l'histoire de Mary pour déclencher leur propre introspection, suivie de conversations de groupe pour partager et discuter de leurs aspirations et de leurs plans pour l'avenir.



## DESCRIPTION

**Durée :** 30 à 60 minutes

**Type d'utilisation :** Individuel ou collectif

"Empowering Others : L'héritage d'un mentor au-delà de la retraite" met en lumière le parcours de Marilena en tant que mentor après sa retraite. Il encourage les spectateurs à évaluer leur lien avec le travail et leur désir potentiel de continuer à travailler ou à contribuer à leur domaine. Cet outil est conçu pour une réflexion individuelle et des discussions de groupe. Commencez par regarder l'histoire de Marilena pour contempler vos propres valeurs et désirs liés au travail. Ensuite, engagez une discussion de groupe pour explorer les aspects psychosociaux du travail et des décisions de retraite, en favorisant la prise de conscience et le partage des idées.





### DESCRIPTION

**Durée :** 60 minutes  
**Type d'utilisation :** Individuel

L'une des principales questions que se posent les futurs retraités est la suivante : "*Combien d'argent vais-je recevoir après avoir pris ma retraite ?* La meilleure façon d'avoir une idée claire de sa situation financière après la retraite est de remplir un tableau bien conçu indiquant toutes les dépenses et tous les revenus avant et après la retraite. Ce tableau permettra de prendre conscience de l'inévitable perte de dépenses qu'entraîne la retraite. En l'anticipant, les futurs retraités pourront mettre en œuvre des actions susceptibles de compenser cette perte de revenus, soit en réduisant leur niveau de dépenses et/ou en trouvant de nouveaux moyens de gagner de l'argent, et donc en évitant les dettes !

Les "tables d'écart" représenteront l'écart de niveau de vie entre la situation d'un travailleur et celle d'un retraité.

Cet outil est un tableau Excel avec des onglets distincts qui représentent le budget mensuel d'un individu spécifique : le premier représente son budget mensuel lorsqu'il travaille, et le second tableau représente son budget mensuel lorsqu'il prend sa retraite. Ces tableaux sont à remplir en ligne.



### OBJECTIFS

- Développer la capacité à utiliser un planificateur de budget.
- Avoir une vision claire de son budget avant et après la retraite. Il est ainsi plus facile de faire une comparaison concrète.
- Trouver un équilibre entre les revenus et les dépenses et éviter les dettes : Épargner dès maintenant avant la retraite en prévision d'une perte de revenus.
- Être en mesure de prévoir clairement le besoin de revenus de retraite supplémentaires.
- S'informer avant de remplir le tableau sur la manière de connaître le montant de sa pension, quand et combien.



### COMPÉTENCES

Les "tables d'écart" sont un outil concret pour avoir une vision claire de son budget avant et après la retraite. C'est pourquoi il est très utile de pouvoir utiliser un planificateur de budget avec toutes les cases dédiées à remplir.





### RESSOURCES

- Liens vers des informations sur les prestations de retraite dans chaque contexte national.
- Les tableaux Excel à remplir sur ordinateur.



### APPRENTISSAGES

Cet outil aidera les participants à utiliser un planificateur de budget. Il les aidera toujours à trouver un équilibre entre les dépenses et les dépenses tout en évitant les dettes.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

Instructions pour l'utilisation de l'outil :

1. Rassemblez toutes les données nécessaires pour remplir le tableau.
2. Lire quelques informations sur la pension après la retraite.
3. Complétez les tableaux.
4. Visualisez les endroits où il y aura des dépenses excessives et ajustez-les en conséquence.



### MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

Liens vers les systèmes de pension pour chaque contexte national.

En France, le lien vers le compte personnel de retraite s'appelle "info retraite"

[Info Retraite - Le compte retraite \(info-retraite.fr\)](http://info-retraite.fr)





## DESCRIPTION

**Durée :** 30 minutes

**Type d'utilisation :** Individuel et/ou collectif

L'un des principaux enjeux d'un avenir financier sûr et sécurisé est l'éducation financière. La meilleure façon de s'assurer que vous faites des investissements sûrs et judicieux avec votre argent et de réduire le risque d'être victime d'une fraude financière ou d'une escroquerie.

Ce manuel vise à sensibiliser les personnes âgées aux risques de fraude financière et d'escroquerie. Il présente les types d'escroqueries financières qui existent, les mesures et les conseils pour assurer la sécurité des personnes âgées.

La deuxième partie de l'exercice est un quiz qui vise à aider les participants à acquérir des connaissances spécifiques à emporter avec eux après l'exercice. Toutes les réponses au quiz se trouvent dans le polycopié.



## OBJECTIFS

- Comprendre l'importance de l'éducation financière.
- Comment éviter les préjudices financiers.
- Prendre confiance en soi en cherchant de nouvelles façons d'apprendre et en se méfiant des avances financières douteuses ou des escroqueries (par exemple, les sites Internet frauduleux ou les appels téléphoniques des banques). (par exemple, les sites web frauduleux ou les appels téléphoniques des banques).



## COMPÉTENCES

Avoir une bonne culture financière, c'est être capable de demander des conseils financiers avisés et de savoir détecter les escroqueries.

Les escroqueries sophistiquées se multiplient, ciblant les personnes âgées par le biais d'escroqueries aux pensions, en ligne ou par téléphone. Il est important de savoir comment éviter les préjudices financiers.



### RESSOURCES

- Document sur l'outil d'éducation financière
- Surligneurs/stylos de couleur/ crayons.



### APPRENTISSAGES

Cet outil aidera les travailleurs à prendre des décisions plus responsables sur le plan financier s'ils ont une meilleure culture financière. Dans cet exemple, la littératie financière consiste à savoir comment protéger son argent et son épargne et identifier les escroqueries.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

#### Instructions pour l'utilisation de l'outil :

1. Fournir aux participants le manuel d'éducation financière.
2. Si vous travaillez en groupe, donnez à chaque membre du groupe le temps de lire le manuel financier.
- 3 Une fois que chaque membre du groupe a lu le manuel, animez une discussion de groupe sur les différents aspects du groupe et, dans la mesure du possible, utilisez des exemples réels de différentes formes d'escroquerie.
4. Demander aux participants de répondre au questionnaire dans les délais impartis.



### MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

[Refundee - Experts en recouvrement de fraudes](#)



# FINANCIER/ ÉCONOMIQUE

10. Sécurité/équilibre  
financier

11. Culture financière

**+ Outil  
audiovisuel**



## DESCRIPTION

**Durée** : 30 minutes

**Type d'utilisation** : usage individuel

La carte des ressources financières vise à fournir à l'utilisateur une vue d'ensemble de la réalité européenne en matière de retraite.

En même temps, l'outil est interactif, convivial et informatif.

Ainsi, la carte interactive propose un arrêt dans chacun des 7 pays du partenariat SILVER et quelques statistiques sur les lois/politiques qui régulent l'âge de la retraite ainsi que quelques matériels utiles développés pour une éducation financière adéquate du groupe cible. En outre, la carte comporte deux sections qui soulèvent deux questions importantes sur le sujet et redirigent l'utilisateur vers des résultats antérieurs du projet SILVER.

Cet outil peut être utilisé pour stimuler la réflexion individuelle sur le domaine financier, mais aussi comme point de départ pour des discussions de groupe.



# FINANCIER/ ÉCONOMIQUE

10. Sécurité/équilibre  
financier

11. Culture financière

**+ Outil  
audiovisuel**



## DESCRIPTION

**Durée** : 20 minutes

**Type d'utilisation** : usage individuel

Le quiz financier est un outil développé pour fournir à l'utilisateur une évaluation générale de ses connaissances financières. Le quiz comporte 8 questions à réponses multiples portant sur des sujets tels que la finance, les achats en ligne et les pièges en ligne. Au moyen d'exemples concrets, le quiz présente certains concepts bien connus, qui peuvent poser des questions à l'utilisateur. Une fois l'outil complété, l'utilisateur pourra voir dans quelle mesure il connaît les pièges financiers courants et apprendre à les identifier.



## 12. Point de départ : où je suis, où je vais



### DESCRIPTION

**Durée :** 30 à 60 minutes

**Type d'utilisation :** Auto-réflexion (exercice individuel + discussion de groupe)

L'outil "Feuille de route pour une transition saine vers la retraite" donnera aux participants la possibilité de réfléchir à leur position actuelle vis-à-vis de la retraite et de trouver des solutions possibles aux obstacles qu'ils rencontrent à ce sujet. Cet outil est lié au domaine de l'emploi et aborde le thème du point de départ : où je suis, où je vais.

L'exercice comprend deux parties principales :

- La première partie est l'activité individuelle.
- La deuxième partie est représentée par une discussion de groupe.

La carte couvre 6 questions principales :

1. Où en suis-je aujourd'hui ? Suis-je prêt à prendre ma retraite ? Est-ce que je veux continuer à travailler ?
2. Quels sont mes principaux besoins à l'heure actuelle ?
3. Quels sont les obstacles auxquels je suis confronté en ce moment ?
4. Quelles pourraient être les solutions aux obstacles mentionnés ?
5. Où puis-je trouver l'aide dont j'ai besoin en ce moment ? (acteurs)
6. Quels sont mes projets concrets dans un avenir proche ?

Les participants disposent d'environ 15 minutes pour compléter la carte, après quoi 10 à 15 minutes supplémentaires seront consacrées à une discussion de groupe basée sur les questions proposées et les réponses obtenues. En complément, les participants sont invités à compléter les outils d'auto-évaluation développés dans le cadre du deuxième résultat du projet SILVER.



### OBJECTIFS

- Identifier la position actuelle du participant par rapport à la retraite.
- Identifier les principaux besoins en matière de soutien.
- Identification des principaux besoins et obstacles auxquels le participant est actuellement confronté en matière de retraite.
- Trouver les étapes futures concernant la transition du participant.
- Une fois l'outil complété, le répondant devrait être en mesure de reconnaître sa position actuelle vis-à-vis de la retraite et ses perspectives d'avenir concernant ce processus.



### COMPÉTENCES

Cet outil permet de faire le point sur la situation actuelle du participant par rapport à la phase de retraite. En utilisant cet outil, les participants seront amenés à réfléchir à leurs besoins actuels, aux obstacles et aux solutions possibles pour surmonter ces situations. En outre, ils peuvent réfléchir à leurs futures étapes et s'ancrer dans leur nouvelle réalité. Le monde du travail est un élément essentiel de la trajectoire de vie d'une personne. Ainsi, à l'approche de la retraite, différentes émotions peuvent surgir. En conséquence, il est essentiel de traiter sa réponse pour que le processus de transition vers la retraite se déroule sans heurts.

## 12. Point de départ : où je suis, où je vais



### RESSOURCES

- Document sur l'outil de la feuille de route
- Crayons de couleur.



### APPRENTISSAGES

Cet outil aidera le stagiaire à identifier les obstacles auxquels il est confronté en ce qui concerne sa vision du processus de retraite et de la transition vers cette phase de la vie.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

1. Expliquez aux participants le rôle du matériel.
2. Lisez les questions proposées.
3. Donnez aux participants environ 15 minutes pour trouver des réponses possibles.
4. Revenez vers le groupe et répondez à chaque question une par une tout en demandant aux participants d'apporter leur contribution pour répondre aux questions.



### MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

#### MATÉRIEL SUPPLÉMENTAIRE - LIENS

Après l'exercice, donnez aux participants un peu de temps pour compléter les outils d'auto-évaluation élaborés tout au long de l'atelier. Deuxième résultat du projet : IO2 - Silver ([silver-euproject.org](http://silver-euproject.org)). Si nécessaire, discutez des réponses.





### DESCRIPTION

**Durée :** 60 minutes

**Type d'utilisation :** Auto-réflexion (exercice individuel + discussion de groupe)

L'objectif de cet outil est d'aider les travailleurs âgés à développer et à concevoir un plan de carrière qui réponde à la fois aux compétences et aux intérêts individuels des seniors et, en même temps, au besoin du lieu de travail de développer et de maintenir le savoir-faire accumulé. Les travailleurs âgés sont différents et diversifiés, c'est pourquoi l'entretien doit être préparé et mené au niveau individuel. L'objectif de l'entretien est de développer et de renforcer les possibilités du salarié âgé de contribuer le plus longtemps possible à son travail et de préparer une transition en douceur.

- Premières réflexions générales sur l'articulation de la vie professionnelle et la transition vers la vie après le travail.
- Un outil concret de préparation du travailleur âgé à l'entretien avec son supérieur hiérarchique (entretien) est décrit, à présenter comme un exercice individuel et une préparation à l'entretien - priorité aux conditions qui sont importantes et qui peuvent être modifiées, et priorité moindre aux conditions qui ne sont pas importantes et qui ne peuvent pas être modifiées.
- Les travailleurs âgés devraient discuter de leurs notes de préparation avec d'autres personnes dans la même situation afin de se préparer aux entretiens avant l'entretien.
- Pour s'inspirer des sujets qui peuvent être abordés lors des entretiens, plusieurs thèmes de conversation spécifiques sont présentés.
- Enfin, il est recommandé que le lieu de travail développe un niveau élevé d'information sur la préparation des entretiens et tous les accords conclus sur le développement de la carrière et la transition en douceur du travail.



### OBJECTIFS

- Un "entretien senior" entre un travailleur âgé et son supérieur direct est le meilleur outil pour faire correspondre les besoins du lieu de travail avec les compétences et les intérêts de chaque travailleur âgé, à la fois pour le développement de la carrière au cours des années suivantes et pour un bon bilan de la vie professionnelle.
- Grâce à cet exercice, le travailleur âgé est mieux préparé à trouver une bonne plate-forme de carrière en collaboration avec son supérieur hiérarchique.
- Il est essentiel de maintenir une perspective de développement dans tout "entretien senior" - un développement pour l'employé et le lieu de travail, plutôt qu'une perspective de règlement.



### COMPÉTENCES

Un "entretien senior" consiste d'abord à se concentrer sur ce qui sert le mieux le lieu de travail et l'évolution de carrière du salarié, et à trouver la meilleure adéquation entre les intérêts, les compétences et les tâches à accomplir.

Par ailleurs, au cours de l'entretien, il est également indiqué que le lieu de travail souhaite que le salarié senior ait une bonne vie après le travail et que la transition se fasse dans de bonnes conditions.



# LIÉ À L'EMPLOI

12. Point de départ : où je suis, où je vais

## 13. Développement de carrière



### RESSOURCES

- PPT de 5 à 6 diapositives - présente le thème/l'outil.
- Papier
- Un catalogue d'idées de thèmes pertinents pour l'entretien.



### APPRENTISSAGES

- Cet outil favorise l'évolution de carrière des travailleurs âgés et l'affectation des compétences adéquates aux tâches à accomplir sur le lieu de travail.
- Cet outil peut être utilisé individuellement pour répondre précisément aux différences entre les employés seniors.



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

5. La présentation PPT est présentée au groupe.
6. L'animateur distribue des feuilles A4 sur lesquelles les participants peuvent dessiner les quatre flèches et leurs étiquettes sont remises à chaque participant.
7. Environ 20 minutes sont réservées à la réflexion individuelle des participants.
8. Les discussions de groupe (environ 30-40 minutes) commencent par une brève présentation des tâches et des questions. Enfin, l'échange entre les groupes a lieu en séance plénière.



## LIÉ À L'EMPLOI

12. Point de départ : où je suis, où je vais

13. Développement de carrière

14. Performance de l'entreprise



### DESCRIPTION

**Durée :** 20 + 40 minutes

**Type d'utilisation :** Individuel + discussion de groupe

Cet outil aide les travailleurs âgés à identifier leurs valeurs fondamentales et, par conséquent, à améliorer leurs performances. Grâce à la réflexion sur les valeurs, l'outil leur permet d'identifier et de prendre conscience de leur comportement au travail. C'est un moyen d'accroître les performances des employés et leur satisfaction au travail et de réduire les tensions sur le lieu de travail.

Les valeurs sont l'essence de vos actions, la source de votre motivation et, lorsque vous les mettez en pratique, elles vous procurent un sentiment de satisfaction. Elles donnent un sens à votre voyage, et pas seulement à votre destination, et elles attirent les personnes avec lesquelles vous les partagez.

Ce jeu comprend 86 cartes de valeurs et un livret d'instructions. Les cartes sont préparées pour aider les travailleurs à explorer les valeurs autant qu'ils en ont besoin.



### OBJECTIFS

- Sensibiliser à la manière dont nous démontrons une valeur particulière par notre comportement conscient,
- Prendre des résolutions positives et encourageantes, se concentrer sur les domaines dans lesquels l'individu a de l'influence et créer une atmosphère positive dans le groupe.



### COMPÉTENCES

Lorsqu'un travailleur connaît ses valeurs, il est plus motivé et plus orienté vers les objectifs.

Un travailleur qui connaît et comprend les valeurs de l'organisation coordonne plus facilement son comportement avec les valeurs de l'organisation.

Connaître les différentes valeurs permet d'accepter les différences entre collègues.



### RESSOURCES

- Cartes de valeurs
- Livret d'instructions.



### APPRENTISSAGES

- Voir et analyser le nombre de valeurs différentes et apprécier des valeurs moins connues.
- Reconnaître les différentes valeurs qui soutiennent le comportement et qui ne nous sont pas communes.

## LIÉ À L'EMPLOI

12. Point de départ : où je suis, où je vais

13. Développement de carrière

### 14. Performance de l'entreprise



### COMMENT APPLIQUER L'OUTIL

9. Répartissez les travailleurs en petits groupes (jusqu'à 10 participants) ; chacun choisira trois cartes de valeurs. Demandez aux participants de sélectionner jusqu'à trois valeurs qu'ils identifient dans l'environnement de travail. (prévoir 20 minutes pour la sélection et la réflexion)
10. Chaque participant lit à haute voix la première ligne - la valeur. Il présente au groupe la façon dont il vit cette valeur et l'importance qu'elle revêt pour lui. Une brève définition est écrite en italique sur la carte. Cependant, les participants doivent (après l'avoir lue) expliquer la valeur à leur manière et ce qu'elle signifie dans leur vision/perception. (La deuxième ligne est là pour aider, jamais pour limiter).
11. Ensuite, les travailleurs doivent examiner les trois questions, orientations ou idées de discussion ci-dessous et présenter leurs points de vue.

# LIÉ À L'EMPLOI

12. Point de départ : où je suis, où je vais

13. Développement de carrière

14. Performance de l'entreprise

**+ Outil  
audiovisuel**



## DESCRIPTION

**Durée** : 30 minutes

**Type d'utilisation** : Individuel ou collectif

Il s'agit d'une vidéo d'une minute sur les travailleurs âgés sur le lieu de travail. La vidéo aborde des sujets tels que les avantages des travailleurs âgés sur le lieu de travail et les avantages du maintien de l'emploi pour les travailleurs.

L'objectif est d'amener les participants à réfléchir à leur situation s'ils veulent continuer à travailler ou prendre leur retraite. Il s'agit de leur donner un point de vue nouveau et différent, celui d'un travailleur plus âgé qui parle des avantages.

Il cherche à promouvoir l'autoréflexion sur les questions liées au travail ainsi que sur l'environnement dans lequel le travailleur se trouve.

L'outil peut être appliqué individuellement ou dans un contexte de groupe. Il favorise d'abord une réflexion individuelle, puis une discussion de groupe sur le sujet, en analysant les différents points et approches sur le sujet.





## Retour d'information des pilotes

En général, les travailleurs âgés de différents pays qui ont participé aux projets pilotes ont apprécié l'expérience, se sont montrés très intéressés par le sujet et ont estimé qu'il s'agissait d'un thème pertinent qu'il convenait d'approfondir. Dans le même ordre d'idées, plusieurs équipes de RH ont également manifesté leur intérêt pour la boîte à outils afin de travailler sur leurs politiques sur le lieu de travail dans leurs organisations et de soutenir leurs travailleurs âgés.

Processus centré sur la personne afin de répondre aux besoins uniques de chacun.

Sensibilise aux liens entre le vieillissement, la santé et la capacité de travail.

Des outils simples et pratiques qui favorisent la réflexion et prédisposent à l'action.

Réflexion sur l'importance du réseau social pour le bien-être et les changements qui en découlent.

Nécessité d'adapter certaines caractéristiques au contexte national.

## FEEDBACK

"Cela m'a permis d'envisager la proximité de la retraite de manière plus objective (...) cela m'a ramené à la réalité.

"Cela a soulevé des difficultés pour voir l'avenir.

"Il me sera utile pour mes futures décisions professionnelles.

"Le sujet est très important et nécessite des efforts et des adaptations au niveau national.

"Sensibilisation et préparation psychologique à la retraite. Excellent travail.

## Conseils de formation

- ✓ Le programme peut se dérouler sur plusieurs mois et être inclus dans le plan de carrière.
- ✓ Veillez à ce que la diversité et l'inclusion soient au premier plan de vos préoccupations, en reconnaissant que certains groupes peuvent être confrontés à davantage d'obstacles lorsqu'ils se préparent à vivre plus tard.
- ✓ Laissez suffisamment de temps pour chaque activité ; si nécessaire, revenez sur la même activité avec une approche différente.
- ✓ Restez conscient de vos propres préjugés liés à l'âge et ne les laissez pas influencer vos décisions ou vos interventions.
- ✓ L'application de l'outil d'auto-évaluation au début de la première session permettra de définir les grandes lignes des sessions et de choisir les outils que le travailleur a le plus besoin d'utiliser. Mais ne vous arrêtez pas là ! Encouragez la

Se souvenir de **valoriser** et de **soutenir** tous nos travailleurs tout au long de leur carrière peut sembler insurmontable. La clé est de se rappeler que l'outil le plus important que nous ayons dans notre boîte est d'écouter et de **traiter les gens comme des individus**.



## Références

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (2010). Self-Efficacy. In I. B. Weiner, & W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (4<sup>e</sup>ed., pp. 1534-1536). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0836>
- Beck, J. S. (2011). Introduction à la thérapie cognitive du comportement. Dans J. S. Beck (Ed.), *Cognitive therapy : Basics and beyond* (4e éd., pp. 1-16). Guildford Press. <https://img3.reoveme.com/m/be38edbbfc79330a.pdf>
- Byrne, U. (2005). Wheel of life - effective steps for stress management (Roue de la vie - étapes efficaces pour la gestion du stress). *Business Information Review*, 22(2), 123-130. DOI : 10.1177/0266382105054770
- Choi, M. S., Dabelko-Schoeny, H., Lee, M. Y. et Bungler, A. C. (2020). L'auto-efficacité et l'équité du chef d'équipe ont-elles une incidence sur la santé mentale des travailleurs âgés ? *The Gerontologist*, 60(6), 996-1004. <https://doi.org/10.1093/geront/gnz191>
- Fenn, K. et Byrne, M. (2013). Les principes clés de la thérapie cognitivo-comportementale. *Sage journals - InnovAiT*, 6(9), 548-607. <https://doi.org/10.1177/1755738012471029>
- Goya-Tocchetto, D. et Wade-Benzoni, K.A. (2020). *Legacy Motives at Work : Creating Meaning and Increasing Job Satisfaction*. Actes de la réunion annuelle de l'Academy of Management. Résumé.
- Haserot, P. W. (2015). *Comment laisser un héritage là où vous travaillez*. Forbes. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2015/08/12/how-to-leave-a-legacy-where-you-work/?sh=656a6712412c>
- Hunter, E.G. & Rowles, G.D. (2005). *Leaving a legacy : Toward a typology*. *Journal of Aging Studies*, 19, 327-347.
- Jackson, A. (2001). An evaluation of evaluation : problems with performance measurement in small business loan and grant schemes (Une évaluation de l'évaluation : problèmes de mesure de la performance dans les programmes de prêts et de subventions aux petites entreprises). *Progress in Planning*, 55(1), 1-64. [https://doi.org/10.1016/S0305-9006\(00\)00019-2](https://doi.org/10.1016/S0305-9006(00)00019-2)
- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J., & Kirjonen, J. (2000). Work ability index. *Occupational medicine*, 50(1).
- Koolhaas, W., Groothoff, J., Boer, M., Klink, J. et Brouwer, S. (2015). Efficacité d'une intervention basée sur la résolution de problèmes pour prolonger la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. *BMC Public Health*, 15(76), 1-13. DOI 10.1186/s12889-015-1410-5
- Mind Tools Content Team (n.d). Qu'est-ce que la pensée patrimoniale ? Disponible à l'adresse : <https://www.mindtools.com/a3axrm1/what-is-legacy-thinking>
- Newton, N.J., Chauhan, P.K. et Pates, J.L. (2020). Facing the Future : Generativity, Stagnation, Intended Legacies, and Well-Being in Later Life. *Journal of Adult Development* volume 27, pages 70-80.
- Novello, J. et Sauter, S. (2017). L'évaluation de l'aptitude au travail du travailleur âgé. *Journal de la médecine du travail et de l'environnement*, 59(5).
- Savishinsky, J. (2008). The Quest for Legacy in Later Life. *Journal of Intergenerational Relationships*, 4(4).



- Rodgers, W. M., Wilson, P. M., Hall, C. R., Fraser, S. N. et Murray, T. C. (2008). Evidence for a multidimensional self-efficacy for exercise scale. *Research quarterly for exercise and sport*, 79(2), 222-234. <https://doi.org/10.1080/02701367.2008.10599485>
- Ruvalcaba, N. et Ballesteros, R. (2016). Effectiveness of the vital aging program to promote active aging in mexican older adults (Efficacité du programme vital de vieillissement pour promouvoir le vieillissement actif chez les personnes âgées mexicaines). *Clinical Interventions in Aging*, 11, 1631-1644.



## Project Partners



Agreement N° 2020-1-UK01-KA204-078907

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

