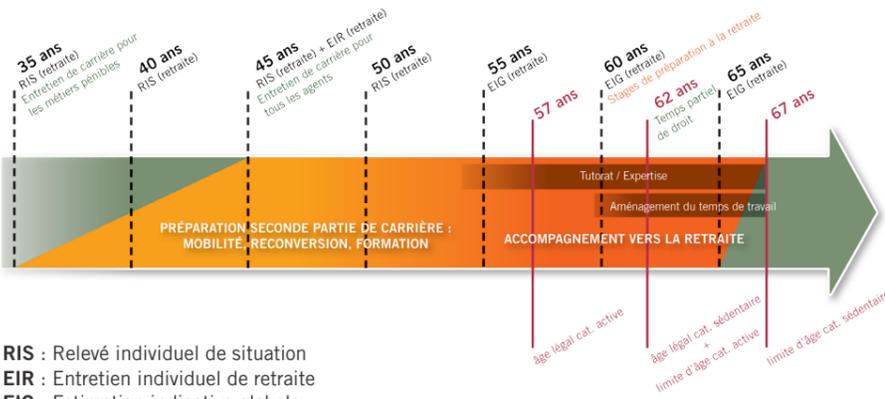


En conclusion, les neuf auteurs de l'étude soulignent la nécessité d'une dynamique de carrière, qui doit s'anticiper très en amont à l'aide d'outils adaptés à chaque phase professionnelle. La frise chronologique ci-dessous esquisse cette progression.

Selon eux, cette anticipation relève d'une responsabilité plurielle des acteurs : ceux qui créent les dispositifs, ceux qui les diffusent, et ceux qui les font vivre au quotidien, c'est-à-dire les agents et les encadrants de proximité.

PRÉPARATION, ANTICIPATION ET GESTION DE LA FIN DE CARRIÈRE : DES DISPOSITIFS TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE



RIS : Relevé individuel de situation
EIR : Entretien individuel de retraite
EIG : Estimation indicative globale
Âge légal : Âge à partir duquel un agent peut faire valoir son droit à pension
Limite d'âge : Âge à partir duquel un agent doit partir et auquel il peut partir à la retraite avec un taux plein
abc : Proposition issue du rapport Brindeau
abc : Préconisation issue du présent guide pratique managérial

La méthodologie

Réalisée de septembre 2011 à mars 2012, l'étude s'appuie sur un travail d'analyse documentaire et sur une série de **63 entretiens**. Une attention particulière a été accordée au respect de la pluralité de points de vue en sollicitant des élus, des directeurs, mais aussi des cadres de proximité, des agents et les organisations syndicales (CGT, FO, UNSA, FA-FPT, SNUCLIAS-FSU). En complément, ont été recueillis les avis d'experts de la question.

Ces entretiens ont été menés **dans des collectivités de toute taille**, selon une représentation géographique la plus complète possible : 3 conseils régionaux, 6 conseils généraux, 5 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), 7 communes, 1 centre communal d'action sociale (CCAS), 2 services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), 2 centres départementaux de gestion (CDG).

Le **guide managérial** qui en résulte, disponible fin juin 2012, propose un large aperçu des différentes solutions et **bonnes pratiques** en matière de fin de carrière au sein des collectivités locales. Il comporte **30 préconisations illustrées** et **16 fiches techniques**.

Les auteurs

9 élèves-administrateurs territoriaux de la promotion Salvador ALLENDE (2011-2012) en formation à l'**Institut national des études territoriales (INET)** : Cécile BIZOT, Claire BULLETT, Valérie COMMINS, Caroline DESAIGUES, Charles GAUTHIER, Isabel ESTEVINHO-MOURA, Anne PARIS, Luc-Olivier SEHIER et Rémi SIMON.



La MNT n'est pas une mutuelle comme une autre. Créée et administrée par des territoriaux, c'est la mutuelle n°1 de la Fonction publique territoriale en santé et en prévoyance (1,1 million de personnes protégées). Elle accompagne aussi 16 000 collectivités locales pour améliorer la protection sociale et la santé au travail de leurs agents.

Retrouvez les différents cahiers de l'Observatoire Social Territorial sur le site : www.observatoire-social-territorial.fr

Pour les recevoir, il vous suffit d'adresser votre demande en précisant vos coordonnées, par email à : contact@observatoire-social-territorial.fr

L'Observatoire Social Territorial

La MNT a créé fin 2009 l'Observatoire Social Territorial pour faire connaître l'environnement social des agents territoriaux au sens large, valoriser leur épanouissement dans leur milieu professionnel et proposer des pistes d'actions managériales aux décideurs. Ainsi la MNT, expert de la protection sociale territoriale, entend aussi animer et fédérer les acteurs institutionnels territoriaux pour tous les sujets sanitaires et sociaux.

L'Observatoire Social Territorial organise plusieurs fois par an des ateliers à partir de ses études pour favoriser l'échange, la mise en réseau et une réflexion commune des acteurs de la Fonction publique territoriale. Un « cahier de l'Observatoire » est publié après chaque atelier.

Cahiers déjà parus :

L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent. Cahier n°1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF. Décembre 2010.

Les précarités dans la fonction publique territoriale : quelles réponses managériales. Cahier n°2. Elèves-administrateurs de l'INET, promotion Robert SCHUMAN, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT et l'AATF. Juin 2011.

Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : les auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous pression. Cahier n°3. Axe Image pour la MNT. Octobre 2011.

2^e baromètre de la protection sociale. Enjeux mutuels n°5. MNT/IFOP. Novembre 2011.

Dans la peau des agents territoriaux. Cahier n°4. P. GUIBERT, J. GROLEAU et A. MERGIER pour la MNT, en partenariat avec l'AATF et l'INET. Janvier 2012.



Mutuelle Nationale Territoriale, mutuelle régie par les dispositions du livre II du Code de la mutualité immatriculée au répertoire SIRENE sous le numéro SIREN 775 678 964 - Service Éditions avril 2012

Enjeux
 Avril 2012 > n°8



mutuels
 de la protection sociale des agents territoriaux

Senior ou pas senior ?

La Mutuelle Nationale Territoriale, en partenariat avec l'Institut National des Études Territoriales (INET) et avec l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF), a confié une étude sur le thème des seniors dans la Fonction publique territoriale à un groupe de neuf élèves-administrateurs de la promotion Salvador ALLENDE, issus des concours internes et externes.

L'objectif visé est d'alerter les acteurs territoriaux sur les enjeux immédiats et à venir de l'allongement des carrières : perceptions et pratiques dans les collectivités, recommandations pour une stratégie globale. Toutefois, le terme de senior s'est révélé peu utilisé par les collectivités rencontrées, encore moins par les agents concernés.

Le travail réalisé constitue une véritable référence : état des lieux documenté, fiches techniques, recommandations illustrées par des exemples... Les grandes lignes de ce véritable guide managérial sont ici reprises. Il invite aussi à s'interroger sur ce que signifie un agent « senior », sur ses besoins et ses spécificités, mais aussi sur la façon de concevoir la carrière des agents, quel que soit leur âge.

Jean-René MOREAU
 Président de l'Observatoire Social Territorial,
 DGS SAN Ouest Provence

GÉRER ET ANTICIPER LES FINS DE CARRIÈRE
Les seniors dans la Fonction publique territoriale

La Fonction publique territoriale (FPT) est particulièrement concernée par l'allongement des carrières et le vieillissement de ses agents. Les collectivités y apportent des réponses ponctuelles. Mais peu d'entre elles déploient une véritable stratégie de gestion et d'anticipation.

Une Fonction publique territoriale plus âgée

Au sein de la FPT, les agents de plus de 50 ans, qu'ils soient titulaires ou non, représentent 32,6% des effectifs contre 20% dans le secteur privé (d'après le Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2012-2011 de la DGAFFP).

De manière générale, la moyenne d'âge dans la fonction publique est ainsi plus élevée de sept ans que dans le secteur privé.

Dans le même temps, de plus en plus d'agents reportent leur départ en retraite. De fait, l'augmentation de l'âge légal du départ à la retraite a déjà des conséquences sur les comportements des agents. Certains d'entre eux choisissent de prolonger leur activité d'une ou deux années, en raison des décotes qu'ils se verraient appliquer pour un départ avec un nombre de trimestres insuffisant.

Un défi à relever pour les employeurs publics locaux

En matière d'emploi des seniors, notamment par rapport au secteur privé, les collectivités locales ont un rôle à jouer dans le déroulement des fins de carrière de leurs agents dans de bonnes conditions.

Dans la FPT, certains problèmes se déclarent ainsi de manière plus fréquente et plus répétitive à mesure que la carrière des agents progresse : usure physique et psychologique, perte de motivation, barrières à l'avancement, etc.

Face aux enjeux liés à la fin de carrière, la plupart des collectivités interrogées apportent des réponses spécifiques. Toutefois, elles n'interviennent qu'une fois que les difficultés apparaissent.

Or, compte tenu de leur caractère fréquent et parfois prévisible, ces problèmes pourraient être anticipés. Cela suppose que la collectivité se mobilise dans son ensemble autour d'une stratégie de prévention dédiée.



> Diagnostic : les quatre enjeux des fins de carrière

Pénibilité au travail et usure professionnelle : des problématiques plus aiguës en fin de carrière

Lorsque sont abordés les problèmes liés à la fin de carrière, la pénibilité et l'usure professionnelle sont quasi systématiquement évoquées. Ces problématiques ne touchent pas uniquement les agents seniors, car l'usure peut arriver très tôt sur certains métiers, mais l'âge est un facteur aggravant. Les agents seniors sont aussi bien concernés par une usure physique que psychologique.

Si, au premier chef, l'agent est pénalisé, ces problèmes impactent également la collectivité dans son ensemble : coût financier lié à un absentéisme deux à trois fois plus élevé pour les agents concernés, « turnover » important sur certains postes, difficultés managériales induites...

Pistes d'action :

- Élaborer un plan de prévention des risques généraux ou ciblés sur des métiers ou des risques spécifiques.
- Mettre en place des cellules de reclassement pluridisciplinaires pouvant apporter des réponses individualisées aux agents concernés.

Performance et motivation des seniors : lutter contre les représentations, valoriser leurs atouts et prévenir le « décrochage »

La question de la performance des seniors est souvent biaisée par les stéréotypes associés aux agents en fin de carrière. Il existe notamment un postulat selon lequel l'efficacité diminuerait avec l'âge. Cette hypothèse, qui se vérifie parfois, varie en réalité d'un individu à un autre et selon les conditions de travail.

Selon les personnes interrogées, une grande partie des cas de décrochage chez les agents en fin de carrière s'explique dans les faits soit par une for-

mation continue insuffisante, soit par un suivi insuffisant.

La démotivation peut toutefois apparaître comme une cause de décrochage dans certains cas.

Sur ce point, la notion de performance à l'œuvre actuellement dans les collectivités semble inadaptée. En particulier, les systèmes d'évaluation individuelle ne valorisent pas suffisamment les leviers de motivation et d'efficacité mobilisables par les seniors.

Pistes d'action :

- Anticiper les freins au reclassement en proposant un cycle de formation de base à destination de l'ensemble des agents.
- Proposer aux agents en fin de carrière qui détiennent une expertise des postes relevant du conseil, de la gestion fonctionnelle ou du tutorat.

Relations intergénérationnelles : un équilibre à trouver au sein des équipes et des savoirs à transmettre

Manager des agents de différents âges peut poser des difficultés notamment parce que les générations ont du mal à se mélanger. D'après les auteurs, les individus ressentent la nécessité de se sentir affiliés à un groupe partageant les mêmes valeurs et les mêmes préoccupations. Pourtant, les plus âgés disposent d'un savoir-faire et de compétences à transmettre aux autres agents. Or, du fait de ce contexte

d'entre soi générationnel, cette transmission n'est pas toujours naturelle.

Il existe donc pour la collectivité un risque de perte de compétences pouvant remettre en cause l'efficacité d'un collectif de travail. Ce risque s'accroît lorsqu'un agent est seul à posséder des compétences spécifiques et/ou s'il est positionné sur une fonction stratégique de la collectivité.

Pistes d'action :

- Organiser des actions de tutorat basées sur le volontariat, conditionnées à une formation préalable des tuteurs et éventuellement valorisées financièrement.



plus fréquemment le choix de prolonger leur activité afin d'atteindre un niveau de pension qui leur convient.

Fin de l'activité : Désamorcer les craintes en les accompagnant

Des agents attendent sans crainte leur retraite et la perçoivent comme une période durant laquelle ils pourront faire ce qu'ils aiment et ce qu'ils veulent. Mais d'autres se révèlent plus angoissés, notamment quand ils se sont très investis dans leur carrière au point de consentir à des sacrifices personnels.

2010 sur la réforme des retraites. Le niveau de pension n'est pas toujours anticipé de façon précise. Lorsque c'est le cas, les agents font aujourd'hui

Pistes d'action :

- Limiter l'incertitude sur la date de départ en retraite en renseignant un questionnaire auprès des agents en fin de carrière.
- Aider les agents à préparer leur départ en retraite par le biais d'actions de formation spécifiques.
- Envisager le télétravail comme une solution de transition entre activité et retraite pour les agents volontaires et lorsque les conditions de faisabilité sont remplies.
- Marquer symboliquement le départ en retraite des agents afin de reconnaître leur travail et leur engagement.

Les interrogations ne portent pas uniquement sur la gestion du temps et des loisirs. Elles portent légitimement sur le niveau de vie futur, interrogations renforcées par la loi de novembre

> Préconisations : anticiper par une stratégie globale

Si les pistes d'actions envisagées précédemment permettent d'apporter des réponses ponctuelles (principalement individuelles et curatives) aux problèmes qui se déclarent en fin de carrière, une stratégie globale et cohérente d'anticipation gagnerait à être déployée par les collectivités.

Cela suppose une mobilisation des quatre principaux acteurs : élus et direction générale ; direction des ressources humaines ; managers de proximité ; enfin, les agents eux-mêmes. Pour chacun, les auteurs proposent plusieurs pistes d'actions.

Élus et direction générale : faire de la gestion des fins de carrière un axe central de la stratégie RH

• Présenter à l'assemblée délibérante un rapport sur l'état de l'emploi des seniors et la gestion des fins de carrière, le cas échéant dans le cadre de l'examen du bilan social.

• Organiser un séminaire des cadres pour les informer des objectifs stratégiques et les inviter à partager leur expérience.

• Présenter régulièrement à la direction générale des indicateurs sur la gestion des fins de carrières et les réorientations professionnelles.

• Utiliser les outils de communication interne pour délivrer une information régulière sur les objectifs stratégiques et les résultats obtenus.

• Améliorer les déroulés de carrière en favorisant la promotion interne dans des cadres d'emploi d'autres filières répondant au projet professionnel de l'agent et lui offrant de meilleures perspectives.

• Valoriser les parcours variés, les fonctions d'expertise et de tutorat dans les critères d'attribution du régime indemnitaire et de promotion interne.

• Pour les collectivités n'atteignant pas la taille critique, mettre en œuvre des réponses communes à plusieurs collectivités situées sur un même bassin géographique et s'appuyer sur l'ingénierie des délégations régionales du Centre national de la fonction publique territoriale et des centres de gestion.

Les managers de proximité : une charnière indispensable

• Identifier en amont les situations ou les activités génératrices de troubles et les agents susceptibles de rencontrer des difficultés dans leur activité, sur la base des outils mis à disposition par la DRH.

• Informer les agents sur les différents outils à leur disposition, les orienter vers la DRH afin d'obtenir des conseils approfondis et une prise en charge précoce.

• Assurer la cohésion au sein d'équipes intergénérationnelles en veillant à l'intégration des seniors, notamment par l'exemplarité de son discours (éviter les stéréotypes, valoriser le travail des seniors...).

• Confier, dans la mesure du possible, des missions d'accompagnement, d'appui et de conseil aux seniors afin de valoriser leur expérience.

• Encourager les agents à suivre des actions de formation tout au long de leur carrière.

Direction des ressources humaines : acteur majeur de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie

• Définir les modalités et la mise en œuvre d'un pilotage de la fin de carrière : diagnostic sur la gestion des âges, indicateurs, dispositifs d'alerte...

• Responsabiliser les agents dans la construction de leur fin de carrière : organiser des entretiens professionnels de seconde partie de carrière, favoriser la validation des acquis de l'expérience...

• S'appuyer sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour anticiper l'usure professionnelle et mieux accompagner les agents : cartographier les métiers pénibles, construire des itinéraires de professionnalisation, favoriser la mobilité préventive.

• Construire une politique de prévention et de lutte contre la pénibilité au travail : s'appuyer sur le document unique et le plan de prévention des risques, développer un suivi personnalisé, sensibiliser les managers aux risques d'usure professionnelle des membres de leur équipe.

• Traduire ces choix dans l'organisation de la DRH : définir un projet RH qui intègre ces problématiques, créer un service de médecine préventive pluridisciplinaire, décloisonner les métiers RH pour s'orienter vers un suivi personnalisé.



Les agents : acteurs principaux de leur parcours

• Profiter des espaces de discussion (formations de préparation à la retraite, entretiens annuels...) pour parler des difficultés à se projeter dans l'inactivité ou même des difficultés à exercer ses fonctions en raison de l'âge.

• Engager une réflexion sur la trajectoire personnelle et la carrière, en prenant conscience que l'évolution des métiers et la mobilité font partie du parcours professionnel.

• Anticiper les difficultés liées à la fin de carrière en se formant tout au long de la vie professionnelle.