



RENCONTRE D'ACTUALITÉ

Emploi des seniors : comment anticiper et accompagner les fins de carrière ?

ORGANISÉ PAR



EN PARTENARIAT AVEC



AVEC LE SOUTIEN DE



Les enjeux

FACE A L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET AU
VIEILLISSEMENT DES AGENTS TERRITORIAUX

Quelques chiffres

Dans la FPT en 2020 (rapport annuel FP 2022):

- Les + de 50 ans représentent 44 % des effectifs
- les + de 55 ans : 26 %
- Les + de 60 ans : 6 % (représenteront 20 % des effectifs en 2030 selon la CNRACL)
- Age moyen dans la FPT : 46 ans (+ 2 ans depuis 2011)
- Age moyen nouveaux pensionnés : 62 ans (+ 8 mois depuis 2015)

Les enjeux

- Maintien dans l'emploi et employabilité
- Transmission des savoirs et des compétences,
- Engagement et motivation
- Cohésion et management

Les enjeux

- 1- Maintien dans l'emploi et employabilité
 - Usure et pénibilité, santé au travail
 - Inaptitude, reconversion
 - Aménagement du temps de travail, qualité de vie au travail...
- 2- Transmission des savoirs et des compétences
 - Risque de pertes de savoirs
 - Legs, mentorat, parrainage...

Les enjeux (suite)

- 3- Engagement et motivation
 - Sens, utilité,...
 - Absentéisme, risque de désengagement,...
 - Fin de carrières, mobilité, reconversion ...
 - Formation ...
- 4- Cohésion et management
 - Diversité, management, culture interne,...
 - Dialogue social

Comment s'emparer de ce sujet ? un plan d'action

- Réaliser un diagnostic / état des lieux (recommandations ANACT)
- Aménager – assouplir les temps de travail
- Dynamiser les fins de carrière/valoriser l'expérience
- Investir dans la prévention et dans la qualité de vie au travail
- Organiser la transformation des savoirs (anticiper les départs GPEC, mentorat,...)
- Sensibiliser / former les managers
- Impliquer les représentants du personnel (dialogue social)



RENCONTRE D'ACTUALITÉ

Emploi des seniors : comment anticiper et accompagner les fins de carrière ?

ORGANISÉ PAR



EN PARTENARIAT AVEC



AVEC LE SOUTIEN DE



Département de la Seine-Maritime

Les ressources humaines du Département



Un nombre d'agents important :

5 168 agents

Des générations diversifiées



Une moyenne d'âge élevée

47,5 ans

43 ans au niveau national en FPE

46 ans au niveau national en FPT

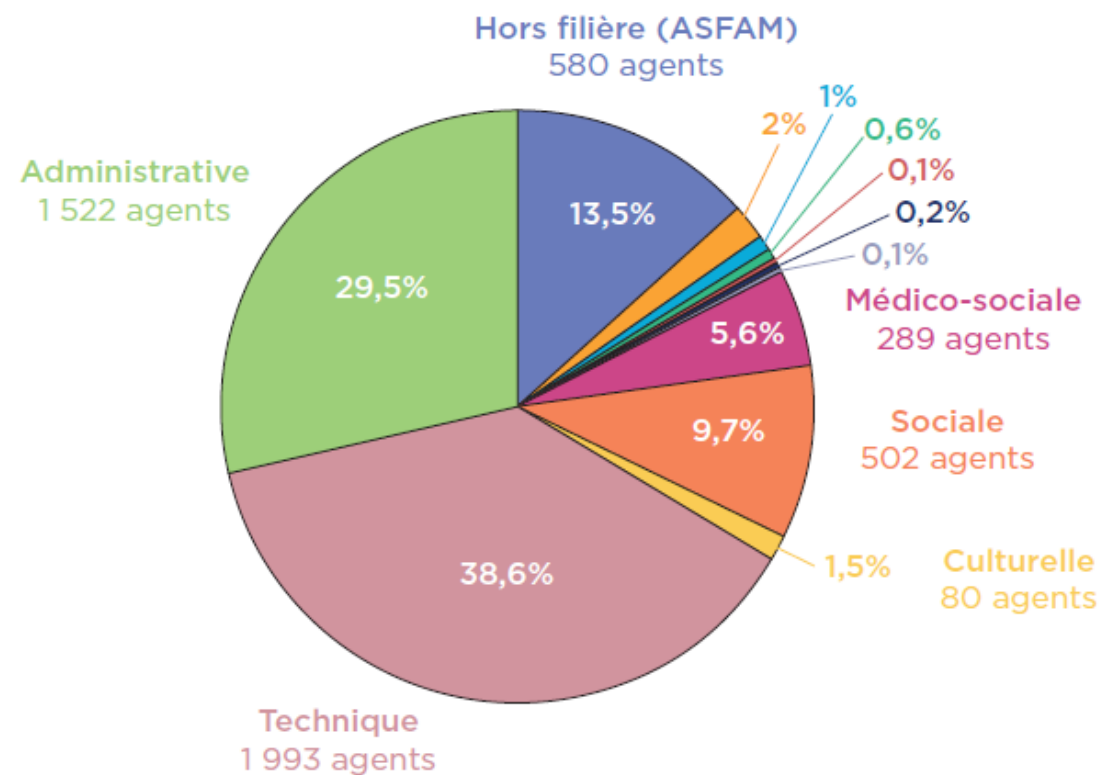
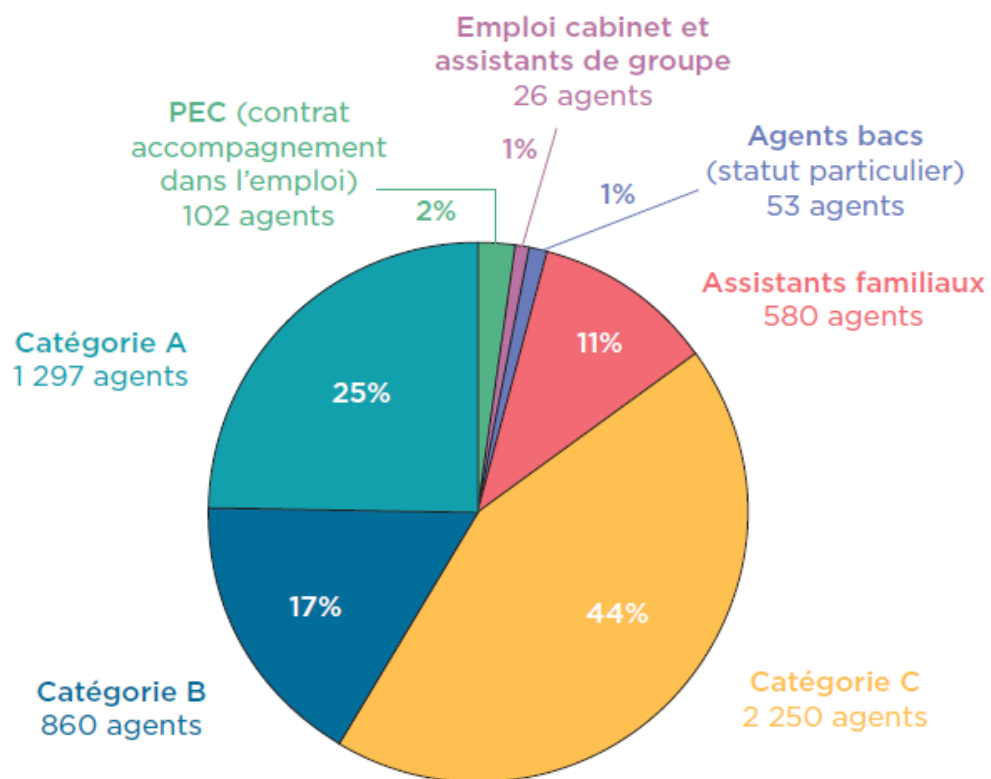


Un fort enjeu d'accompagnement

Accompagnements individuels

Accompagnements collectifs liés à l'évolution des métiers et/ou des organisations

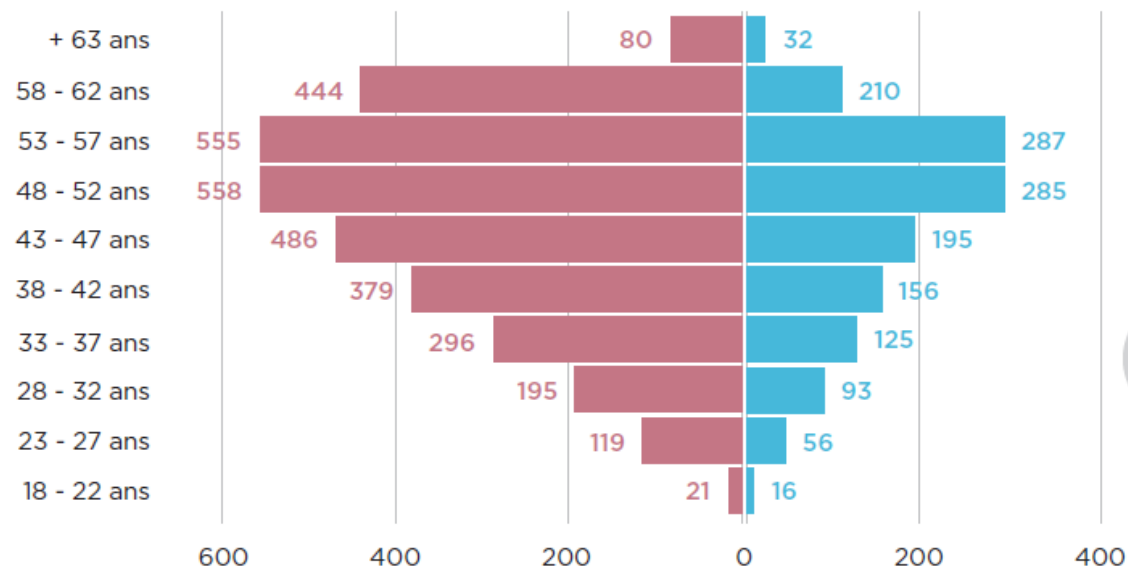
Les ressources humaines du Département



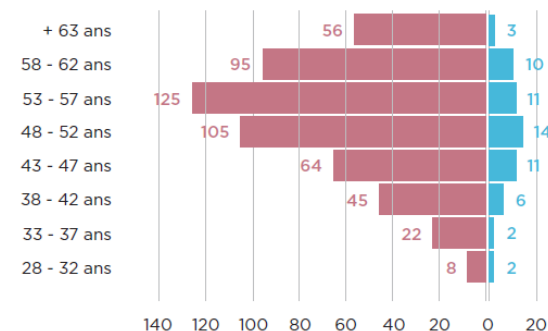
Les ressources humaines du Département

Pyramide des âges

■ Agents hors assistants familiaux



■ Assistants familiaux



Moyenne d'âge
totale : 47,5 ans
F : 47,4 ans
H : 47,7 ans

Moyenne d'âge
totale : 52,5 ans
F : 52,8 ans
H : 50,7 ans

UNE APPROCHE TRANSVERSALE PRENANT EN COMPTE LES DERNIÈRES PARTIES DE CARRIÈRE

1

Des actions portées par la cellule « retour et maintien dans l'emploi »

- Accompagner et repositionner des agents en situation de mobilité contrainte
- Accompagner des reclassements (période de préparation au reclassement)

2

Des actions portées par la cellule « formation »

- Faire émerger les besoins spécifiques aux évolutions des métiers
- Maintenir une offre de formation permettant un maintien ou un renouvellement des compétences : une politique « transition professionnelle »

3

Des actions relatives aux conditions de travail

- Développer une démarche QVT intégrant une dimension santé au travail et parcours professionnels
- Accompagner sur le plan social des agents qui en font la demande
- Possibilité de mobiliser un psychologue du travail pour des accompagnements individuels ou collectifs, suite à diagnostic de la collectivité ou orientation du médecin du travail

4

Des actions conduites dans le cadre de la transformation des organisations

- Accompagner les équipes avec une attention particulière sur les publics en dernière partie de carrière
- Intégrer la question de l'usure professionnelle dans chaque accompagnement et dans l'identification des leviers d'actions

Une stratégie « seniors » en réflexion

Une stratégie articulée autour de 2 piliers :

**Renouvellement des dialogues GPEEC avec un
focus « seniors »**

**Un système de capitalisation des
compétences à construire**



Un renouvellement de la GPEEC de la collectivité avec un focus « seniors »



OBJECTIF

Aider les directions et les services à élaborer une stratégie d'anticipation GPEEC



MÉTHODOLOGIE

Une rencontre semestrielle avec chaque direction métier et un appui séquentiel tout au long de l'année laissant une place prépondérante aux démarches collaboratives avec les correspondants RH, pour anticiper les transitions professionnelles et les besoins d'accompagnement inhérents aux perspectives de départ en retraite

Outiller chaque direction à élaborer un accompagnement des agents dans une évolution continue de leur métier



MÉTHODES ET OUTILS

Ateliers collaboratifs configurés et animés sur la seconde partie de carrière

Benchmark

Feuille de route du changement

Indicateurs de suivi et de résultats

Un système de capitalisation des compétences à construire



OBJECTIF

Capitaliser les compétences et les savoirs et limiter « l'évaporation » des compétences au sein des directions et services



MÉTHODOLOGIE

Un kit de transmission des compétences utilisables par chacune des directions métiers afin de garantir la pérennisation des bonnes pratiques et des savoir-faire

Initier des expérimentations de mentorat inversé sur des compétences nouvelles (juniors/seniors)



MÉTHODES ET OUTILS

Ateliers collaboratifs configurés et animés sur la seconde partie de carrière

Partenariat avec le dispositif interfonction publique « legs de compétences »

Un kit interne de capitalisation



RENCONTRE D'ACTUALITÉ

Emploi des seniors : comment anticiper et accompagner les fins de carrière ?

ORGANISÉ PAR



EN PARTENARIAT AVEC



AVEC LE SOUTIEN DE



Le legs de compétences selon LeCAP normand #1

- Clémence Sabalic

1. Les ambitions du dispositif : prendre soin des agents publics sur le départ pour prendre soin des organisations !

Constat de départ en 2020 :

- ✓ Nombre de départs à la retraite d'ici 2030
- ✓ Moyenne d'âge des agents publics en Normandie : 48,4 ans (national : 42,3 ans)
- ✓ Motivation dégradée des agents en dernière partie de carrière

Objectifs :

Maintenir la motivation des agents

Limiter l'évaporation des compétences

L'inspiration...



Diane DOYON



Jacques LIMOGES

Le Cercle de Legs : **une méthode certifiée**

- Pour les plus de 50 ans
- Pour gérer le 3ème tiers de carrière
- S'appuyer sur le relationnel pour "savoir rester" et "savoir partir"
- Préparer sa transmission

La construction...



- COPIL **inter fonction publique**
- Soutien de la **DGAFP**
- une consultante : **Annick Vandaele**



Le lancement...



Le legs de Compétences entre Agents Publics normands ...

YouTube - PFRH Normandie
22 sept. 2021

Le Cap normand :

Le Legs de compétences des agents publics normands



- Un dispositif de transfert de compétences commun aux 3 versants de la FP en Normandie
- Les cercles de compétences
- La formation des référents legs de compétences
- **Objectif : garder le Cap jusqu'au bout !**

Cercle de compétences

Pour les agents
prévoyant un départ
(retraite, mobilité,
reconversion...)



Une méthode

- rétrospection
- prospection
- action

Des objectifs :

- Amorcer un bilan professionnel
- Se positionner face à ses compétences
- Anticiper l'épuisement en vue de rester engagé
- Bâtir différents plans d'actions

Les référents Legs de compétences



Promoteurs du dispositif LeCap normand dans sa structure

Accompagnent les agents bénéficiaires de sa structure / **Interfaces** entre l'agent et son organisation

Animateurs de cercles de compétences en inter ou en intra

Membres d'une communauté régionale de référents

Le Cap normand : l'expérimentation # 1

1 session de Cercle de compétences



Faire évoluer le format et la durée (3j)

Trop de freins pour s'inscrire

Confusion avec les stages de préparation à la retraite

• 1 session de Référent



Peu d'inscrits : 3

Trop de freins pour s'inscrire

2/3 ne sont plus en poste !!

• 1 webinaire services RH et managers



Un vrai intérêt pour le dispositif et la démarche

Trop de freins pour sa mise en œuvre

Quelques astuces

2. L'importance de la transmission des compétences pour les administrations publiques : il est temps de s'y mettre !

- Les **risques** actuels pour les agents
 - et les organisations



- ✓ Pas de reconnaissance
- ✓ Difficulté pour le nouvel arrivant
- ✓ Surcharge pour les collègues
- ✓ Perte de motivation



- ✓ Perte de temps
- ✓ Lassitude de ceux qui restent et tuilent
- ✓ Difficultés en compétences
- ✓ Pas de continuité de service
- ✓ Coordination/ cohésion d'équipe
- ✓ Perte de réseau professionnel



- ✓ Image dégradée
- ✓ Perte de l'historique
- ✓ Perte de savoir-faire
- ✓ Frein pour les projets
- ✓ Réduit l'attractivité
- ✓ Coût (embauche, formation, missions non réalisées, etc.)

- Les **bénéfices** du legs pour les agents
 - et les organisations



- ✓ **Reconnaissance**
- ✓ **Maintien de l'engagement et de la progression**
- ✓ **Limite le surengagement**
- ✓ **Partage de compétences**



- ✓ **Adapté au Monde VICA**
- ✓ **Limite le choc des générations**
- ✓ **Evite les reports de charge d'activité**
- ✓ **Booste les relations psycho-sociales**
- ✓ **Offre une continuité**



- ✓ **Force l'anticipation**
- ✓ **Vivier de compétences constant**
- ✓ **QVCT pour tous**
- ✓ **Attractivité renforcée**
- ✓ **Coût réduit**
- ✓ **Continuité des codes et pratiques**

3. Des freins aux leviers du legs de compétences : l'amélioration continue du dispositif LeCap normand

Trouver les marges de manœuvre RH et managériales



Le Cap normand : expérimentation #2

Prochaines étapes :

- accompagnement de services pour lever les freins
- aménagements du dispositif

Vous êtes tentés ?

MERCI pour votre attention !



RENCONTRE D'ACTUALITÉ

Emploi des seniors : comment anticiper et accompagner les fins de carrière ?

ORGANISÉ PAR



EN PARTENARIAT AVEC



AVEC LE SOUTIEN DE



Région en Santé



Concilier performance et conditions de travail

Club RH 4 mai 2023

Genèse du projet

2016

Réforme de l'organisation territoriale – Création de la Région Normandie

Enjeux

- Unifier les modes de fonctionnements
- Façonner une culture commune entre les deux anciennes régions
- ➔ Assurer la continuité et la qualité du service public de manière équitable sur l'ensemble du territoire

Genèse du projet

2018

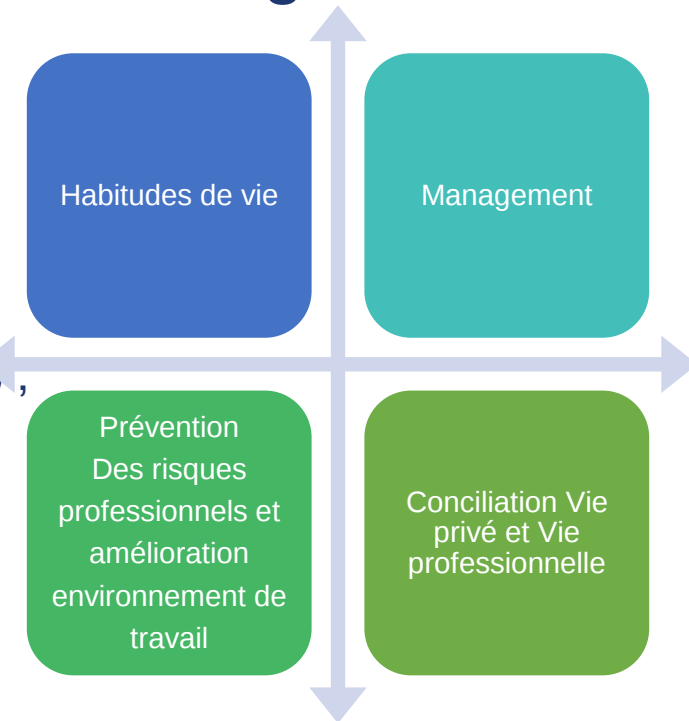
Région en Santé :

Projet global de transformation managériale qui crée les conditions de mieux-être, de sécurité, de santé au travail et d'efficience.

Objectifs

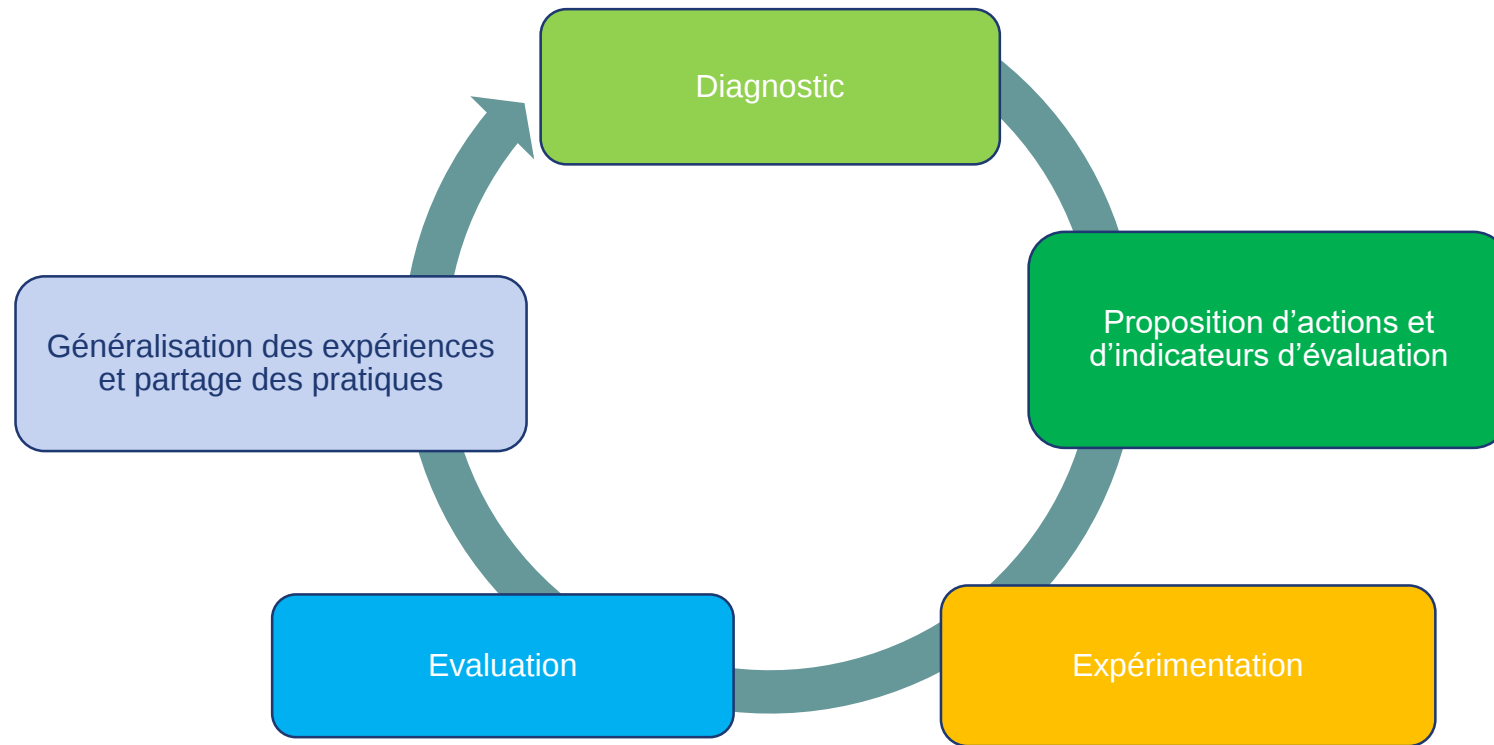
Issue du concept québécois «entreprise en santé» Région en Santé répond à de nombreux objectifs :

- l'amélioration du fonctionnement et de la qualité des décisions;
- l'augmentation de la motivation et de l'engagement des agents;
- la diminution de l'absentéisme;
- la réduction des dépenses de santé et des coûts de la santé (AT/MP),
- une augmentation de la qualité du service et de la créativité
- une meilleure image et attractivité (marque employeur);

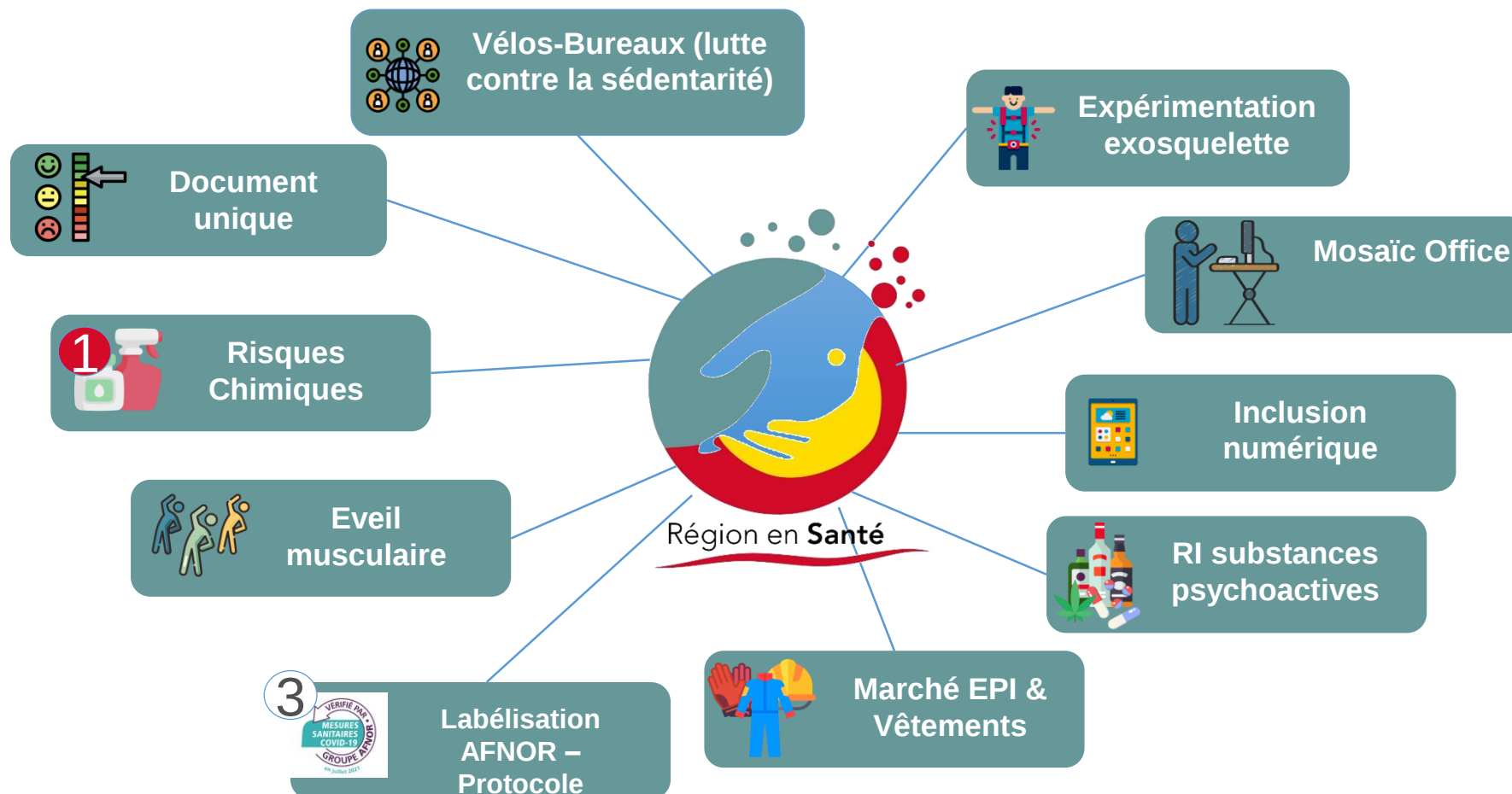


Organisation de Région en Santé

Une démarche innovante qui inclut les agents :
échanger sur les situations de travail.



Région en Santé – Exemples d'actions





RENCONTRE D'ACTUALITÉ

Emploi des seniors : comment anticiper et accompagner les fins de carrière ?

ORGANISÉ PAR



EN PARTENARIAT AVEC



AVEC LE SOUTIEN DE

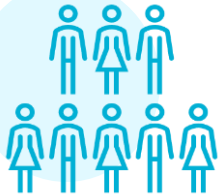


Comment mettre en place une politique senior pour accompagner les agents en fin de carrière ?

Anticipation, organisation et suivi des parcours professionnels
et des carrières des agents seniors

Un enjeu d'accompagnement des fins de carrière

- Des enjeux rencontrés par tous les employeurs publics



Un **vieillessement** des agents de la Fonction Publique



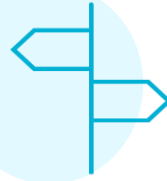
Un allongement de la **durée des carrières**



Des **reports de départs à la retraite**, dans un souci de préservation du pouvoir d'achat



Des **difficultés à prévenir et gérer les reclassements** pour raisons de santé



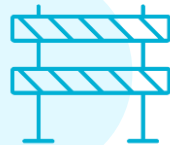
Une exigence croissante des agents en terme de **lisibilité sur l'emploi et les parcours de carrière**



Un risque de **perte de savoir-faire et de compétences** des experts seniors qui partent en retraite



De nombreux métiers générant de **l'usure professionnelle** qui soulèvent des questionnements sur la **soutenabilité du travail**



De **faibles niveaux de qualification** des agents concernés par les postes les plus physiques

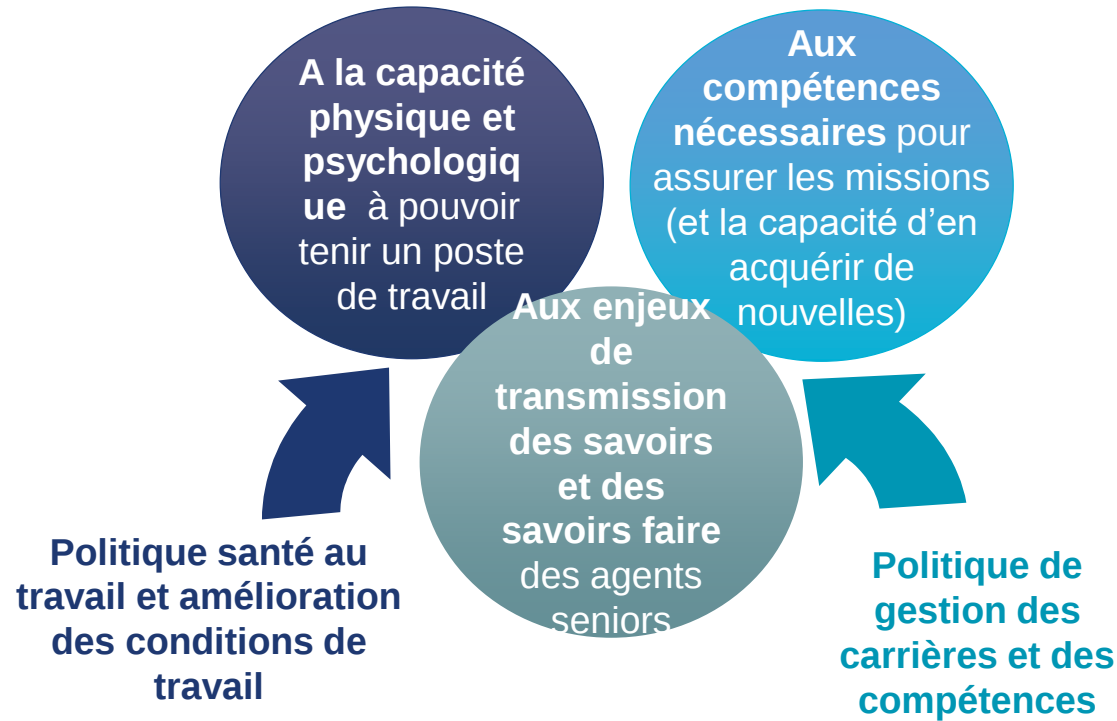


Des **exigences croissantes sur le niveau de compétence** demandé sur tous les postes administratifs

pour une lecture multifactorielle des problématiques auxquelles doit répondre la politique senior

La nécessaire articulation de plusieurs politiques RH au service de l'employabilité des seniors

- Le terme d'employabilité fait écho :



Une politique senior doit permettre d'agréger, de faire dialoguer plusieurs dispositifs RH au service des agents les plus âgés

Un double objectif pour la politique senior

- Structurer une politique senior lisible et porteuse de sens orientée autour de deux grands axes :

PREVENTION

Poursuivre les mesures engagées pour la prévention des risques professionnels en particulier pour les agents exerçant des **métiers à fort risque d'usure professionnelle**

Améliorer la politique de **maintien dans l'emploi** / gestion des inaptitudes

GESTION

ANTICIPATION

Développer la **construction des parcours professionnels en lien avec la GPEC**, en particulier pour les métiers à fort risque d'usure professionnelle, qui favorisent les **transitions professionnelles**

Amélioration de la fin de carrière

Anticipation des parcours professionnels

➔ Développement des savoirs et des possibilités d'agir

Elaborer une politique senior...par où commencer ?

1.

Etat des lieux des mesures existantes au sein de la collectivité qui s'adressent aux agents les plus âgés :



Plan de formation/ GPEC

- Quelles formations pour développer les **compétences-clés** ?
- Quelle valorisation et **transmission des compétences** acquises par ces agents ?
- Quelle vision sur les **évolutions métiers** et les besoins de compétences ?



Accompagnement individuel des carrières et des agents

- Quel niveau de conseil et d'accompagnement pour **l'évolution professionnelle** ? la **mobilité** ?
- Quelles modalités d'accompagnement des agents en situation de **reclassement** ?
- Quel parcours pour **développer ses compétences** tout au

long de la carrière ?



Accompagnement managérial

- Quel niveau de responsabilité managériale dans le **suivi de la carrière / le parcours de développement des compétences** ?
- Quel niveau de formation et d'accompagnement pour aider les managers à détecter les **signaux faibles** d'usure professionnelle ?
- Comment est animée la **prévention des risques** au quotidien ?



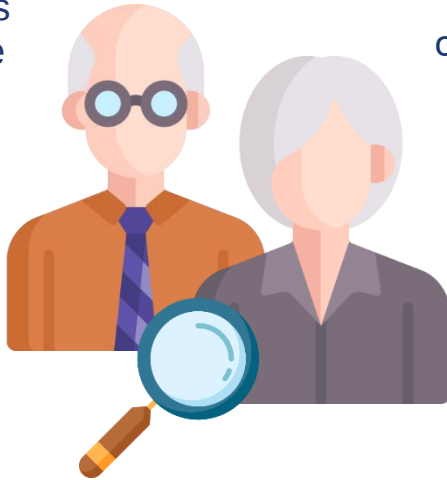
Prévention des risques professionnels

- Quelle démarche de prévention des risques sur les **métiers le plus concernés par l'usure professionnelle** ?
- Quelles modalités de suivi de **l'état de santé** des agents ?
- Quelles mesures pour favoriser la **soutenabilité** du travail ?

Elaborer une politique senior...par où commencer ?

2. Identifier les populations cibles prioritaires :

Cartographie des agents de plus de 55 ans



Suivi des agents présentant des restrictions d'aptitude et des carrières longues

Cartographie des métiers le plus concernés par l'usure professionnelle (physique et psychologique)

Suivi des agents en inaptitude et des démarches de reconversion / reclassement



Comprendre les besoins des agents en fin de carrière pour faciliter les transitions professionnelles :

- Aménagement des conditions de travail
- Accompagnement des évolutions professionnelles
- Aménagement du temps de travail
- Accompagnement à la mobilité et à la reconversion professionnelle
- Développement des compétences sociales, notamment autour du numérique
- Valorisation et transfert de compétences : mentorat, tutorat, etc.

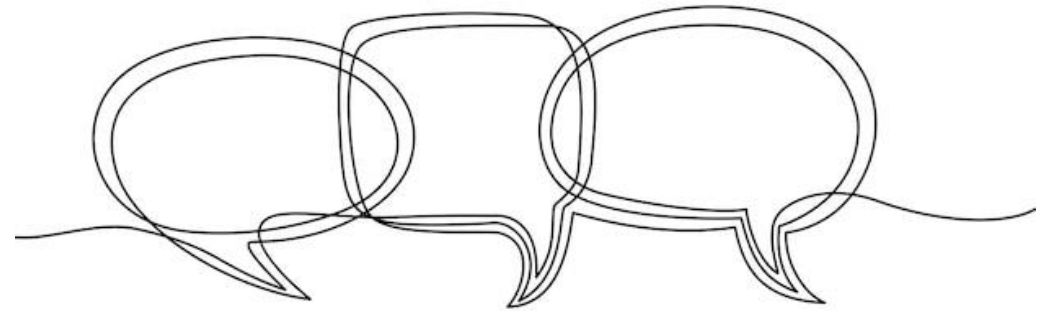
Elaborer une politique senior...par où commencer ?

3. Construire la politique senior via un cycle d'ateliers de travail :

- **Mobiliser l'ensemble des parties prenantes** : DRH mais aussi Directions métier, représentants du personnel, élus, etc.

- **Partager l'état des lieux et élaborer le plan d'action** :
 - mettre en cohérence et améliorer les dispositifs existants
 - Développer de nouveaux dispositifs

- **Co-construire les fiches-action et préparer la mise en œuvre** : expérimentation sur des métiers cibles





RENCONTRE D'ACTUALITÉ

Emploi des seniors : comment anticiper et accompagner les fins de carrière ?

ORGANISÉ PAR



EN PARTENARIAT AVEC



AVEC LE SOUTIEN DE

