

AVRIL 2009



CONFERENCE ANNUELLE 2009 EMPLOI ET RESSOURCES HUMAINES EN PETITE COURONNE

” Gérer les âges :
un défi majeur pour
l'employeur territorial ”





La conférence annuelle 2009 de l'emploi et de la gestion des ressources humaines, organisée par le CIG petite couronne en partenariat avec la délégation régionale du CNFPT première couronne, s'est tenue le 10 février 2009.



Le CIG adresse ses remerciements particuliers aux intervenants de la table ronde :

- La troupe « Théâtre à la carte » qui a présenté sa pièce « Sel, poivre et compétences » (www.theatrealacarte.fr)
- Madame Myriam KHEMISSI, Directrice des Ressources Humaines, et Madame Maritza PRAT-CORONA, responsable du service Développement des Ressources Humaines, de la ville de Fontenay-sous-Bois, (contact : devrh@fontenay-sous-bois.fr)
- Monsieur Thierry ROUSSEAU, chargé de mission à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) (contact : t.rousseau@anact.fr),
- Madame Mercédès BLANCHET, Responsable Régionale de Formation à la délégation régionale de la première couronne du CNFPT.



La deuxième conférence annuelle de l'emploi et de la gestion des ressources humaines a été organisée dans les locaux du CIG le 10 février 2009. Cet événement a constitué pour les collectivités de la petite couronne une opportunité de recueil d'informations et d'échanges.

Le thème choisi « Gérer les âges : un défi majeur pour l'employeur territorial » a permis d'aborder une question d'actualité, afin de faciliter pour les collectivités la mise en place d'actions en ressources humaines répondant à leurs enjeux.

En introduction, la compagnie Théâtre à la carte a présenté la pièce « Sel, poivre et compétences ». Cette intervention adaptée au contexte des collectivités territoriales, sous une forme ludique et vivante, a pointé des problématiques bien réelles.

Au cours de la table ronde, la ville de Fontenay-sous-Bois a montré que des résultats positifs peuvent être obtenus, permettant ainsi un échange de pratiques entre les collectivités participantes.

Je vous en souhaite bonne lecture,

Le président du CIG petite couronne

Jacques Alain Bénisti,
Député-Maire de Villiers-sur-Marne

Sommaire

■ 1 - L'actualité	P 4
1.1 Les rendez-vous 2009 de l'emploi en petite couronne	P 4
1.2 L'actualité de la santé et de la protection sociale	P 6
1.3 L'actualité des concours	P 7
■ 2 - L'essentiel des débats : table ronde « Gérer les âges : un défi majeur pour l'employeur territorial »	P 9
2.1 Cadrage à partir de données chiffrées	P 9
2.2 La gestion des âges à Fontenay-sous-bois	P 12
2.3 L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)	P 15
2.4 Les actions du CNFPT	P 16
■ 3 - Les pratiques des collectivités en matière de gestion des âges	P 18



L'actualité

► 1.1 Les rendez-vous 2009 de l'emploi en petite couronne

PREMIER RENDEZ-VOUS :

avec www.RDV_emploipublic.fr, le nouveau logiciel de gestion de vos déclarations de vacances d'emploi et d'offres d'emploi et un nouveau portail de l'emploi réalisés en partenariat avec le CIG de la grande couronne.



Les améliorations attendues, en quelques clics

POUR LES COLLECTIVITÉS

- Une simplification de la saisie de vos déclarations de vacances d'emploi et un suivi en ligne ; vous êtes averti par courriel dès que vous pouvez recruter.
- Une facilitation de la saisie et de la diffusion de vos offres d'emploi, avec la création possible de modèles et la constitution d'un panier d'offres qui vous permettra de les remettre en ligne

sans avoir à les ressaisir, la possibilité d'insérer un logo sur vos offres d'emploi ; la sélection et la conservation des candidatures dans votre panier.

- **Une page « nomination » renseignée en quelques clics.** Ces informations sont très importantes pour connaître les flux d'arrivées dans les collectivités et analyser les recrutements.
- **Un nouveau service :** le rapprochement de vos offres et des demandes d'emploi, automatique ou réalisé en faisant appel aux conseillers emploi de la bourse de l'emploi.

POUR LES DEMANDEURS

- Ils pourront créer un compte, saisir en ligne leur demande d'emploi et joindre un CV.
- Ils pourront accéder aux offres d'emploi, les sélectionner et les conserver dans leur panier.
- Ils pourront bénéficier de conseils individuels auprès de nos conseillers emploi.

SECOND RENDEZ-VOUS : au salon de l'emploi public 2009, les 19, 20 et 21 mars.

Cette année, dans le cadre du partenariat avec le groupe Moniteur et l'association nationale des directeurs de CDG, les centres de gestion de la région francilienne ont eu un stand de 122 m², sur lequel ont été accueillis les candidats aux concours et aux emplois territoriaux ainsi que les candidats à la mobilité inter fonction publique.

TROISIÈME RENDEZ-VOUS : le jeudi 28 mai,

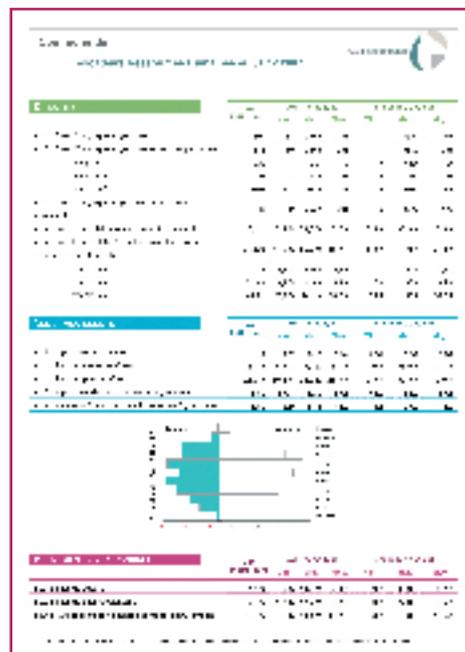


Le carrefour des emplois de la petite enfance, du social et de la santé est organisé par le CIG, en partenariat avec l'association « Carrefours pour l'emploi » qui a organisé en octobre 2008 le salon « Paris pour l'emploi » considéré comme le premier forum de recrutement européen.

En plus de l'élargissement aux emplois du social et de la santé, des conférences réservées aux exposants sur les risques professionnels des métiers de la petite enfance, du social et de la santé, en partenariat avec la CRAMIF seront organisées.

QUATRIÈME RENDEZ-VOUS : dans le cadre de la démarche « observer pour agir », le travail sur les indicateurs en ressources humaines se poursuit en 2009. Les 64 collectivités et établissements qui ont participé à la démarche en 2008 ont reçu leur « fiche profil » : chacun peut se comparer avec les collectivités de même type et avec la moyenne.

Une réunion du groupe de travail en avril permettra, après évaluation des résultats obtenus, de lancer le recueil des données pour 2009 et de compléter les indicateurs relatifs à la santé et à la sécurité au travail.



► 1.2 L'actualité de la santé et de la protection sociale

L'action menée depuis un an vise à constituer un véritable pôle d'expertise de la santé au travail, en offrant aux collectivités le service à la carte qu'elles sont en droit d'attendre au regard de la complexité croissante des contraintes réglementaires, des obligations auxquelles elles doivent se soumettre, et des nécessaires mesures de rigueur budgétaire dans le domaine des dépenses de personnel ;

C'est ainsi qu'ont été développées ces derniers mois un certain nombre de conventions qui, venant compléter l'offre existante, permettent de recourir à des interventions « à la carte »

- Mise à disposition d'une assistante sociale pour une journée entière ou une demi-journée, quand, par exemple, un établissement a un dossier ponctuel à traiter.
- Possibilité de faire intervenir un préventeur à la journée pour une analyse spécifique (en matière d'ergonomie par exemple).
- Possibilité de disposer d'un ACO.
- Possibilité de recourir à un médecin pour une demi-journée, pour une mission de conseil ou d'expertise (conseil sur le montage d'un groupe alcool, vérification de l'état des vaccinations...).
- Possibilité de faire appel à un psychologue du travail par demi-journée (en cas de survenue d'un traumatisme ponctuel, d'une situation exceptionnelle entraînant des risques psychosociaux..).

L'action du CIG dans ces domaines est tournée vers la pluridisciplinarité et la volonté de mettre au service de toutes les collectivités de la petite couronne qui le souhaitent notre palette de compétences : par exemple un préventeur qui détecte un problème dans la collectivité peut faire appel soit au médecin, soit au psychologue, soit à l'assistante sociale, etc. La mutualisation de ces compéten-

ces peut lui permettre de trouver la réponse appropriée, ou de proposer à la collectivité le recours à la compétence particulière qui permettra d'améliorer une situation complexe ou imprévue.

Les autres actions en cours

- Signature en octobre 2008 d'une convention avec le FIPHP pour sensibiliser et conseiller les collectivités en matière de Travailleurs Handicapés,
- Partenariat avec la CRAMIF pour renforcer notre rôle de prévention (en matière de risque routier par exemple),
- Appel d'offres en cours pour offrir aux collectivités un socle de prestations d'action sociale (prêts, gestion des surendettements, aide aux séjours linguistiques des enfants, chèques CESU ou chèques déjeuner, secours exceptionnels, etc.),
- Transfert par l'Etat au CIG de la gestion des comités médicaux départementaux,
- Projet de construire une offre en matière de mutuelle de groupe, de maintien de salaire et de prévoyance (en attente du décret d'application).

► 1.3 L'actualité des concours

DES RÉFORMES QUI N'ONT PAS ENCORE TOUTES PRODUIT LES EFFETS ATTENDUS

- **La réforme des cadres d'emplois de catégorie C**, qui devrait se traduire par une forte augmentation des candidatures aux examens professionnels au détriment des concours, n'a pas encore produit tous ses effets.

On observe une forte baisse du nombre des candidats inscrits aux concours d'adjoint administratif de 1^{ère} classe, (de 5 750 en 2006 à 3 413 en 2008). Par ailleurs, l'augmentation attendue des candidatures à l'examen professionnel d'accès à ce même grade demeure encore faible (de 1 148 en 2007 à 1 349 en 2008).

De même, l'accès au grade d'adjoint technique de 1^{ère} classe demeure davantage recherché en 2008 par la voie du concours (963 inscrits) que par celle de l'examen professionnel (617 inscrits). Toutefois, le nombre d'inscrits à l'examen progresse fortement en 2009, atteignant le nombre de 1 331. Les résultats tant des concours que de l'examen sont très préoccupants : à l'examen 2008, 23 % seulement des 548 candidats présents à l'écrit sont admis ; aux concours, 250 seulement des 881 postes sont couverts (28 %).

- **Soulignons en revanche une réforme qui produit les résultats attendus** : celle de l'épreuve de mathématiques du concours de technicien supérieur, intervenue à la demande des centres de gestion organisateurs. La simplification et la professionnalisation de cette épreuve a contribué à une nette progression des résultats tant au concours interne qu'au troisième concours : alors que, en 2005, 79 % des candidats au concours interne avaient été éliminés par cette épreuve, cette proportion s'abaisse à 27 % en 2008. Le taux de couverture des postes ouverts à ce concours s'élève en conséquence de 17 % en 2005 à 39 % en 2008.

UN PROCESSUS BIEN ENGAGÉ D'ALLÈGEMENT ET DE PROFESSIONNALISATION DES ÉPREUVES DES EXAMENS ET CONCOURS

L'examen d'attaché principal est organisé en 2009 par le CNFPT sous sa nouvelle forme : comportant désormais une phase d'admissibilité, il ne comprend plus qu'une épreuve écrite d'admissibilité, (note sur dossier avec propositions durée 4 heures) et une épreuve orale d'admission consistant en un entretien visant à apprécier les aptitudes à l'encadrement, les connaissances administratives et la motivation (20 minutes, dont 5 minutes d'exposé sur l'expérience professionnelle).

Le concours d'auxiliaire de puériculture, ouvert en 2009 par le CIG pour 300 postes, ne comporte plus d'épreuve d'admissibilité sous forme de QCM, mais une unique épreuve d'entretien de 15 minutes sur la motivation et les aptitudes, ce qui n'est pas sans interroger sur la pertinence d'une épreuve de ce type pour déclarer des candidats aptes à l'exercice du métier d'auxiliaire de puériculture dans la fonction publique territoriale.

Le concours d'auxiliaire de soins a fait l'objet de la même réforme, tandis que le concours d'ATSEM conserve un QCM d'admissibilité : à ce concours, les jurys auraient éprouvé les plus grandes difficultés à sélectionner valablement 200 candidats parmi les 2 770 inscrits de 2008 sur la base d'un entretien de 15 minutes, (près du quart des candidats étant dispensés de diplôme en leur qualité de mère ou père de 3 enfants ou plus.)

La réforme des concours d'attaché territorial est bien engagée, le projet de décret fixant les nouvelles modalités d'organisation des épreuves a été soumis à l'avis du conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) le 4 février 2009. Cette réforme devrait prendre effet lors du transfert des concours du CNFPT vers les centres de gestion, avec des écrits en novembre 2010, sur la base des épreuves réformées.

UNE PASSATION HARMONIEUSE DE TÉMOIN ENTRE LE CENTRE INTERRÉGIONAL DES CONCOURS (CIC) ILE-DE-FRANCE CENTRE DU CNFPT ET LES CENTRES DE GESTION FRANCILIENS

Des réunions sont organisées depuis un an, filière par filière, par le CIC avec les centres de gestion de la petite, de la grande couronne et de la Seine-et-Marne.

Ces travaux ont éclairé l'élaboration, par l'ensemble des centres de gestion, avec la participation de l'Association nationale des directeurs de centres de gestion (ANDCDG) et en concertation avec la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), d'un calendrier national des concours et examens pour 2010, 2011 et 2012. Il est sous-tendu par une intensification des conventionnements entre centres de gestion, dans un souci d'efficacité et d'économie de moyens.

Dans une même logique de continuité et afin d'assurer au mieux un égal traitement des candidats sur l'ensemble du territoire, les centres de gestion vont constituer une " cellule sujets nationaux ", faisant appel aux compétences repérées en Ile-de-France et hors Ile-de-France. Elle sera chargée d'élaborer les sujets d'écrits nationaux pour tous les concours et examens transférés qui le requièrent, comme ceux d'ingénieur, d'attaché, d'attaché principal, d'attaché de conservation et de bibliothécaire.

Enfin, des participations croisées des cadres des directions et services respectifs dans les jurys des concours et examens, de même que le recours à un " vivier " commun d'intervenants entre CIC et CIG permettent l'harmonisation des pratiques.



L'essentiel des débats : table ronde « gérer les âges : un défi majeur pour l'employeur territorial »

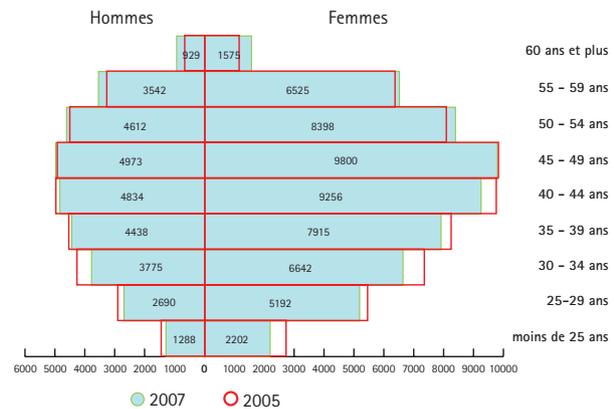
► 2.1 Cadrage à partir de données chiffrées

LE DIAGNOSTIC DÉMOGRAPHIQUE

Un constat général de vieillissement des effectifs territoriaux en petite couronne

	2003	2005	2007
Age moyen	41 ans et 6 mois	42 ans et 6 mois	43 ans et 2 mois
Part des - de 30 ans	15,3 %	13,8 %	12,8 %
Part des + de 50 ans	23,4 %	26,6 %	28,9 %

Pyramide des âges (effectifs)



Ces moyennes ne suffisent pas à l'analyse : il est intéressant de rechercher des données affinées par type de collectivité, par métier, par domaine d'activité.

Pour une collectivité, un état des lieux chiffré par direction et par service complété d'un croisement des données, permet des diagnostics fins, facilitant la prise de décision et, par suite, l'action.

PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ

	Ensemble coll.	Communes, CCAS, CDE	EPCI	Conseils généraux	OPH
Age moyen	43 ans et 2 mois	43 ans	42 ans	44 ans	46 ans et 2 mois
Part des - de 30 ans	12,8 %	13,4 %	15,3 %	11,5 %	6,1 %
Part des + de 50 ans	28,9 %	27,8 %	24,3 %	32 %	39,9 %

PAR MÉTIER

En l'absence de données par métier, les cadres d'emplois, pour les filières spécialisées uniquement, permettent une telle approche.

Filière médico-sociale

	ATSEM	Conseiller Socio-éducatif	Auxiliaire de puériculture	Educateur de Jeunes Enfants	Puéricultrice
Effectifs (source : SNAPI)	3014	235	5228	1338	400
Moyenne d'âge	48 ans et 1 mois	53 ans	41 ans et 10 mois	43 ans et 2 mois	44 ans et 6 mois
Part des moins de 30 ans	1,4 %	0,0 %	10,8 %	6,3 %	2,5 %
Part des plus de 50 ans	42,4 %	73,2 %	21,4 %	24,8 %	27,3 %
Evolution moyenne de l'âge de départ à la retraite 2005-2007* (source : CNRACL France entière)	+ 8 mois	Evolution irrégulière	+ 9 mois	+ 3 ans et 6 mois	+ 1 an

* C'est à dire par exemple qu'un ATSEM partait en moyenne en retraite à 58,6 ans en 2005 ; en 2007, il part à 59,4 ans.

Filière animation

	Adjoint d'animation	Animateur
Effectifs (source : SNAPI)	4 690	885
Moyenne d'âge	37 ans et 6 mois	40 ans et 10 mois
Part des moins de 30 ans	18,8 %	2,4 %
Part des plus de 50 ans	8,4 %	13,1 %
Evolution moyenne de l'âge de départ à la retraite - 2005-2007 (source : CNRACL - France entière)	+ 1 an et 9 mois	Evolution irrégulière

Une analyse par poste et par métier dans chaque collectivité permet une analyse fine et des croisements de données. La réalisation des fiches de postes et d'un répertoire des métiers permet de disposer d'outils facilitant l'analyse.

LA GESTION DES ÂGES : UNE NÉCESSITÉ

Les évolutions démographiques, combinées à l'allongement de la durée de la vie au travail (1) rendent nécessaire la prise en compte de la donnée « âge » dans la gestion des ressources humaines.

Pour les collectivités, la problématique de la santé au travail est prioritaire : la question « comment vieillir au travail ? » (2) est posée et implique pour les directions des ressources humaines la recherche de solutions concrètes (prévention, aménagements de postes, évolutions d'organisation et des conditions de travail, ...)

La gestion des âges est bien la **gestion de tous les âges** (3). Accueillir et intégrer un agent nouvellement arrivé, être en capacité de proposer des parcours professionnels individuels, prévoir les départs à la retraite par service, par métier, sur les postes « sensibles », prendre en compte les problématiques de santé au travail : tout ceci constitue une politique de gestion des âges.

En découle la nécessité de l'évolution des métiers de la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui les collectivités ont besoin d'être compétentes sur des activités qui n'ont pas toujours été réalisées jusqu'à présent :

- Observation, études, analyse des données chiffrées et des situations de travail,
- Prise en compte des situations individuelles et accompagnement des parcours,
- Mise en place de réponses différenciées et évolutives : gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC),
- Partenariats organisés entre les divers acteurs de la gestion des ressources humaines, incluant les responsables des services dans lesquels les agents travaillent, dont le rôle est essentiel.

On voit de plus en plus de postes comprenant par exemple des activités de contrôle de gestion en RH et de développement des ressources humaines.

(1) L'âge de départ à la retraite a augmenté en moyenne de 10 mois entre 2002 et 2007 pour les fonctionnaires territoriaux

(2) Brochure ED2022 de l'INRS, INRS.fr et « Vieillesse, santé et travail : état des lieux et perspectives de prévention. Documents pour le médecin du travail, INRS, 1^{er} trim. 2004.

(3) La diversité des âges : regards croisés d'experts. – coord. N. Raoult et B. Quintreau. – ed. Liaisons sociales. – 2005.

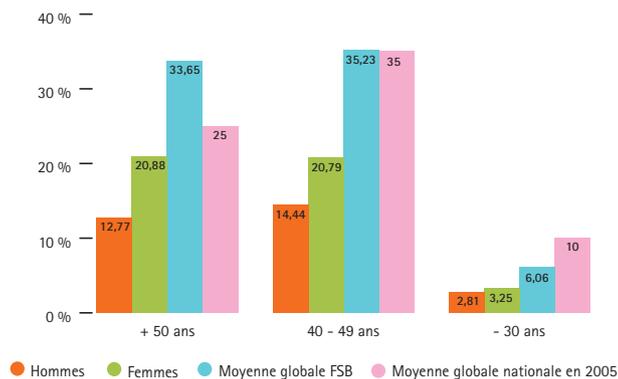
► 2.2 La gestion des âges à Fontenay-sous-Bois : une dimension intégrée au quotidien de la gestion des ressources humaines

La collectivité de Fontenay-sous-Bois en chiffres

<ul style="list-style-type: none"> • Une ville de 51 264 habitants 	L'organisation de la DRH <ul style="list-style-type: none"> • Un service Développement des RH : 9 personnes • Un service Médecine de Prévention : 2 personnes • Un service Suivi des Organismes Paritaires et des Conditions de Travail : 3 personnes • Un service Social : 2 personnes • Un service Gestion Administrative du Personnel : 16 personnes
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents permanents : 1359 (ETP 1324) <ul style="list-style-type: none"> – Titulaires : 1135 ETP 1116 – Non titulaires : 224 ETP 208 	
<ul style="list-style-type: none"> • Répartition par sexe : <ul style="list-style-type: none"> – Femmes : 58,27% – Hommes : 41,78% 	
<ul style="list-style-type: none"> • 16,5 % des effectifs seront concernés par un éventuel départ à la retraite à l'âge de 60 ans d'ici 2012 : <ul style="list-style-type: none"> – 13,79 % de catégorie A (31 agents) – 8 % de catégorie B (18 agents) 	
<ul style="list-style-type: none"> • 190 métiers recensés 	
<ul style="list-style-type: none"> • 17 directions et 80 services 	
Un taux d'emploi des personnes handicapées de 5,82 %	

Les absences
<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absentéisme pour raison de santé : 8,6 % <ul style="list-style-type: none"> – Maladie ordinaire : 50 % – Longue maladie : 25 % (baisse de 6 % en 2007)
<ul style="list-style-type: none"> • Les absences liées aux accidents de service sont plus importantes parmi la population masculine.
<ul style="list-style-type: none"> • A l'inverse, les femmes représentent un taux d'absentéisme supérieur en maladie ordinaire.

Les effectifs par tranche d'âge



DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES ET PRAGMATIQUES ADAPTÉS AUX ENJEUX DES RESSOURCES HUMAINES

Pour fidéliser le personnel, s'adapter constamment aux évolutions, répondre au mieux aux sollicitations plus fréquentes des agents, proposer aux agents des parcours professionnels attrayants fondés sur l'acquisition de compétences, le service Développement des Ressources Humaines est doté d'outils adaptés aux besoins actuels :

- Conseil en orientation professionnelle (COP, prestation réalisée par le CIJ), stages inter-services, formations, outils internes d'orientation professionnelle, études ponctuelles (vacataires), GPEC facilitée (répertoire des métiers),
- Accompagnement individualisé pour une meilleure gestion de la mobilité,
- Des acteurs facilitateurs dans les services aux effectifs conséquents.

Le suivi individualisé à Fontenay-sous-Bois

- 152 dossiers traités (dont 36 clôturés avec une réponse adaptée)
- 10 dossiers en attente de rendez-vous
- 284 rendez-vous pour 300 h d'entretien
- 35 reclassements

Typologie des deuxièmes parties de carrière

Les agents qui demandent un accompagnement personnalisé quant à leur mobilité sont employés par :

- DGA Enfance-Jeunesse (55 agents),
- DGST (19 agents),
- DGS (14 agents),
- DGA Développement social (21 agents),
- DGA Culture Sport Associations (3 agents),
- DGA Finances (2 agents).

L'évolution horizontale (changer de métier) est le principal motif de demande de mobilité « accompagnée ».

Un point régulier par service sur les départs en retraite

Depuis 2007, des tableaux prévisionnels permettent :

- Dans les 5 ans à venir, une projection des effectifs permet de constater que 223 salariés sont susceptibles de demander un départ à la retraite. Soit, toutes filières confondues :
 - 33 en catégorie A (sur 108 agents)
 - 20 en catégorie B (sur 215 agents)
 - 170 en catégorie C (sur 1 036 agents)

- Un première réflexion (à 3 / 4 ans) sur des postes dits sensibles (raréfaction du métier sur le marché de l'emploi, position stratégique du poste au sein de la collectivité ou encore éventualité de nouvelle organisation) amène la direction des ressources humaines non seulement à alerter mais aussi à concevoir des propositions spécifiques, réalistes, et datées (gestion des priorités).

UNE PLACE IMPORTANTE POUR LA PRÉVENTION DE LA SANTÉ EN MILIEU PROFESSIONNEL

Une équipe et des pratiques de prévention

- Un médecin de prévention en poste depuis 1995, à temps complet depuis 1997
- Une assistante en santé au travail
- Visites médicales :
 - Systématiques,
 - Reprise après maladie, AT, longue maladie,
 - Après absences répétées,
 - A la demande de l'agent ou de l'employeur,
 - En vue d'une mobilité ou d'un reclassement médical.

Le tiers temps partie intégrante de l'activité du médecin de prévention

Par des actions en milieu de travail :

- Visite des postes de travail

Préconisations pour l'amélioration des conditions et/ou des organisations de travail en concertation avec le responsable hiérarchique direct, le chef de service et le ou les agents concernés, le CHS.

Par des activités connexes :

- Réunions mensuelles DRH-pôle médico-social,
- Rencontre des services.

Par l'organisation de réunions de sensibilisation :

- Vieillesse au travail,
- Handicap et travail (depuis Loi 2005 : recensement des travailleurs handicapés),
- Risques professionnels (thème adapté au service ou aux métiers).

Les aménagements de postes permettent à certains agents de conserver leur activité. Le nombre d'agents concernés augmente régulièrement :

	2006		2007		2008	
	F	H	F	H	F	H
+ 50 ans	52	30	50	36	48	39
30 - 49 ans	22	25	28	30	31	34
- 30 ans	0	1	0	3	4	2
Total	74	56	78	69	83	75

La gestion des âges à Fontenay-sous-Bois est un des axes de la gestion des compétences. Il s'agit de préserver l'employabilité des agents, en tenant compte de l'équilibre entre le besoin de la collectivité et celui de l'agent.

► 2.3 L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) : contribution à partir de l'exemple de la ville de Lyon

A partir d'un travail réalisé pour la ville de Lyon, Monsieur Rousseau, chargé de mission à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a présenté les éléments fondamentaux de la gestion des âges

- Importance de l'analyse de la demande. Il s'agit de préciser ce dont on parle : la « gestion des âges » doit être vue de manière large. C'est bien de la gestion de tous les âges dont il est question : les générations au travail, les vieillissants, mais aussi les jeunes.
- Importance du recueil et de l'analyse des données, intérêt de croiser les données.
- L'analyse quantitative est complétée par une analyse qualitative dans les services repérés comme éventuellement sensibles. Ce travail se fait le plus souvent dans un contexte difficile pour les collectivités, avec des enjeux complexes de dialogue social et de qualité du service rendu à la population.

L'analyse quantitative présentée à partir de l'exemple de la ville de Lyon, montre que, quels que soient les scénarios envisagés à partir de différentes hypothèses, le vieillissement de la population au travail dans les collectivités se renforce de manière inéluctable. Par voie de conséquence, la gestion de tous les âges est devenue une nécessité.

L'analyse qualitative a permis les constats suivants

- 1 - Des phénomènes d'exclusion dans certains collectifs : des personnes en attente de la retraite et sans perspectives
- 2 - Une faible mobilité : trop longtemps dans le même poste, ce qui se traduit par des formes d'usures cognitives (mentales) et une certaine lassitude pour tenir le poste

- 3 - Une envie de bouger, parfois jusque très tard dans la carrière
- 4 - Des formes d'usure professionnelle complexes : le poids des facteurs organisationnels
- 5 - Des collectifs de travail vivant sous tension
- 6 - Des formes de prescription du travail problématiques (le rôle de l'encadrement comme organisateur du travail doit être renforcé)

A partir de ces analyses, l'ANACT avance quelques préconisations et propose de définir un plan d'action en deux dimensions

1. Intervenir sur l'environnement du salarié :

- Organiser le travail autrement : permettre l'action pour éviter la « désimplication »
- Prendre en compte les formes d'usures cognitives
- Agir sur le management

2. Organiser les trajectoires :

- Privilégier la mobilité interne pour pourvoir les postes ouverts
- Passer d'une mobilité subie à une mobilité choisie
- Mettre en place les outils indispensables (formation, GPEC, etc.)

► 2.4 Les actions du CNFPT : l'accompagnement des politiques ressources humaines de gestion des âges des collectivités

Gérer les âges nécessite pour la direction des ressources humaines de porter une attention particulière aux questions suivantes

- Prévoir les recrutements, notamment à la lumière des prévisions de départ en retraite, même si ces prévisions sont plus difficiles à faire depuis la réforme des retraites,
- Procéder à des recrutements sans privilégier une classe d'âge par rapport aux autres,

- Intégrer les jeunes qui arrivent dans l'environnement territorial mais aussi dans leur environnement professionnel direct,
- Valoriser l'expérience des plus âgés,
- Prévenir la démotivation et les reclassements,
- Faciliter l'évolution professionnelle.

OBJECTIFS	FORMATIONS	PUBLICS
<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir les recrutements 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi et comment bâtir une gestion anticipée des métiers et des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • DRH
<ul style="list-style-type: none"> • Recruter 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter sans discriminer • Itinéraire la fonction Recrutement (ENACT de Nancy) 	<ul style="list-style-type: none"> • DRH • Tout cadre chargé de recrutement
<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les nouveaux recrutés <ul style="list-style-type: none"> - dans l'environnement territorial - dans le service 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation d'intégration • Comment intégrer les personnes nouvellement recrutées ou transférées 	<ul style="list-style-type: none"> • Agents • DRH, responsables emploi formation • Chefs de service
<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les plus âgés • Prévenir la démotivation • Prévenir l'usure professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des seniors dans l'emploi • Gestes et postures 	<ul style="list-style-type: none"> • DRH, responsables formation • Chefs de service • Agents
<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'évolution professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Démarches de bilans et de projets professionnels • Développer ses capacités à s'orienter • S'orienter avant une évolution professionnelle • Préparations aux concours 	<ul style="list-style-type: none"> • DRH • Agents • Agents • Agents

D'autres types d'accompagnement peuvent être envisagés par la délégation régionale du CNFPT en intra, notamment en direction des personnels en reclassement thérapeutique : phase de positionnement suivie d'un dispositif de requalification.

Au-delà de la formation, les autres démarches à initier

- Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants en valorisant les « anciens » peut aussi se concrétiser par du tutorat, en s'appuyant sur les agents reconnus comme des professionnels expérimentés. Le tutorat peut venir en appui des formations de professionnalisation, pour acquérir le bon geste professionnel en situation de travail.
- Prévenir la démotivation des agents nécessite que leurs hiérarchiques soient attentifs à faire évoluer leurs fonctions. Cela nécessite que les cadres soient sensibilisés à leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines et qu'ils soient également formés à mener des entretiens d'évaluation. A noter que dans cette perspective, deux formations sont proposés aux cadres : « Initiation à la GRH » et « Le cadre, acteur de la politique RH de la collectivité ».
- L'évolution professionnelle des agents présuppose que ceux-ci soient capables de repérer les compétences qu'ils ont acquises avant de bâtir un projet réaliste. Même s'il ne constitue pas une panacée, le livret individuel de formation peut constituer un pre-

mier outil amenant les agents à analyser leur parcours de formation et leur expérience professionnelle pour procéder à ce repérage. Certes, cette analyse nécessite un accompagnement mais celui-ci peut être un investissement pour l'avenir en direction de certaines catégories d'agents davantage frappés par les phénomènes d'usure professionnelle. Se reporter aux stages « Recensement et analyse des compétences » et « Le livret individuel de formation : un outil de recensement des compétences ».

Ces trois exemples permettent d'illustrer le fait que la gestion des âges ne repose pas sur les seules directions des ressources humaines mais qu'au contraire elle nécessite la mobilisation de tous : une politique RH clairement soutenue par la Direction générale et les élus, un encadrement mobilisé sur ses responsabilités, et des agents acteurs de leur parcours professionnel.



Les pratiques des collectivités en matière de gestion des âges

Un questionnaire diffusé lors de cette conférence annuelle a permis de repérer des pratiques en matière de gestion des âges dans les collectivités et établissements publics de la petite couronne

- 42 réponses ont été recueillies.

Les actions les plus souvent citées

- Actions visant à favoriser la mobilité et la formation à tous les âges sont les plus citées : 24 réponses,
- Diagnostic relatif aux âges des agents de la collectivité et projections de départs : 18 réponses,
- Actions favorisant la santé au travail : 15 réponses,
- Le conseil en orientation professionnelle est également cité 13 fois, qu'il soit réalisé en interne ou confié au CIG.

D'autres types d'actions sont très rarement cités

- Organiser la transmission des compétences : 1 réponse,
- Organiser les fonctions de tutorat et de formateur interne : 3 réponses,
- Mettre en place des dispositifs visant à anticiper les départs à la retraite : 3 réponses.

Lorsqu'on demande aux collectivités si elles ont des projets en matière de gestion des âges, 10 projets sont formulés

- Quatre concernent un projet à court terme de lancement d'une politique de GPEC : sont prévues des actions visant à disposer d'outils d'observation et de projection, mais aussi complétées par une meilleure collaboration avec les responsables des services dans le cadre d'une démarche partagée entre la direction des ressources humaines et les services,
- Deux concernent le domaine de la santé au travail, sur les thématiques de pénibilité et de reclassement,

- Deux CCAS et une commune prévoient d'analyser leur pyramide des âges et, en fonction des résultats obtenus, de mettre en place des actions d'anticipation des départs,
- Un établissement prévoit de travailler sur les absences et le taux de départs de l'encadrement.

Le Conseil en Orientation Professionnelle (COP) proposé par le CIG : une démarche partagée entre l'agent et la collectivité

Trois entretiens sont proposés, dans le strict respect des règles déontologiques. Le projet professionnel est abordé de manière réaliste, en tenant compte des métiers tels qu'ils sont exercés dans les collectivités territoriales et établissements publics.

Un document écrit, validé par l'agent, est présenté à la collectivité, qui va ainsi être en mesure de construire et de mettre en œuvre un projet et les mesures d'accompagnement nécessaires.

Contact : Mélanie Barbet 01 56 96 80 93

A noter : le COP fait l'objet d'un remboursement par le FIPHFP dès lors que cette prestation est mobilisée pour l'accompagnement d'un travailleur handicapé ou en vue d'un reclassement.

CIG petite couronne
Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne de la région d'Ile-de-France
157, avenue Jean Lolive 93698 Pantin Cedex
Tél. : 01 56 96 80 80 - Fax : 01 56 96 80 81
www.cig929394.fr