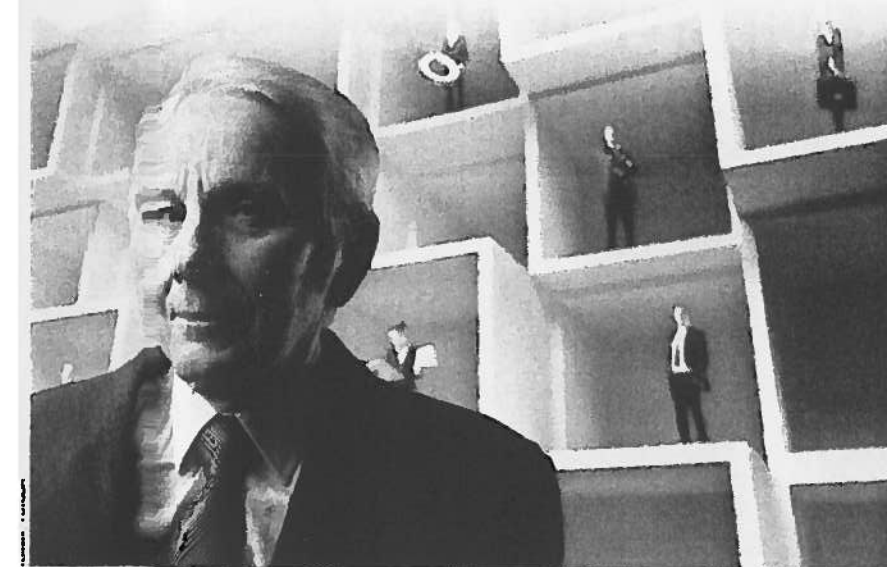


# POURQUOI LES SENIORS sont l'avenir DE LA FONCTION PUBLIQUE

La gestion des âges de la vie est devenue l'un des enjeux majeurs du management « RH » dans les trois fonctions publiques. La preuve par cinq.



## 1 Parce qu'il faut transmettre les savoirs

« Un tiers des fonctionnaires prendra sa retraite dans les dix années à venir, prévient le député Nouveau Centre Pascal Brindeau, auteur d'un récent rapport sur la gestion des âges dans la fonction publique. Cela pose un sérieux problème de transmission des savoir-faire, particulièrement dans les filières techniques. » La disparition des compétences des agents expérimentés risque de perturber le fonctionnement des administrations, des col-

lectivités et des hôpitaux. Sauf si elle est anticipée. Pascal Brindeau propose ainsi de favoriser le tutorat via un dispositif de temps partiel en fin de carrière. Une piste sur laquelle planche déjà la ville de Paris. « Nous démarrons avec les organisations syndicales une négociation cadre en direction des seniors visant, notamment, à valoriser la transmission des savoirs, confie Patrick Geoffroy, le directeur adjoint des ressources humaines de la mairie. Pour maintenir un service public efficace, nos "process" doivent se perpétuer. » Les actions de tutorat déjà

initiées pour les métiers manuels tels que le corps des élagueurs pourraient se généraliser à l'ensemble des quelque 50 000 agents municipaux.

## 2 Parce que la fonction publique a besoin de tous ses agents

La réduction progressive du nombre de fonctionnaires dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques et l'allongement des carrières imposé par la récente réforme des retraites requièrent une employabilité des agents jusqu'au bout de leur parcours professionnel. Une nécessité qui impose une adaptation des conditions de travail des seniors.

Bercy l'a bien compris en instaurant un pôle « Ergonomie » au sein des ministères de l'Économie et du Budget. Il permet au secrétariat général, auquel il est rattaché, de multiplier les initiatives en matière de santé au travail et de prévenir ainsi l'absentéisme et les arrêts maladie. Aménagement de postes, adaptation de bureaux : « La démarche ergonomique permet aux managers et aux agents d'optimiser leurs conditions de travail », témoigne Marc Gazave, sous-directeur des politiques sociales et des conditions de travail à la DRH de Bercy.

## 3 Parce qu'un junior est un futur senior

« La gestion des âges de la vie englobe l'ensemble de la carrière de l'agent, de ses premiers pas dans la fonction publique jusqu'à sa retraite », analyse Fabrice Thevaux, chef de bureau au pôle d'études RH de Bercy. Un agent exerçant successivement différents métiers dans la première partie de sa carrière sera davantage capable de se reconverter et de « rester dans le coup » par la suite. « La mobilité fonctionnelle tout au long de la vie professionnelle est un facteur de maintien dans l'emploi qui se construit bien avant 50 ans », confirme Pascal Brindeau.

Aussi le député souhaite-t-il promouvoir des outils aujourd'hui sous-utilisés, tels que le droit individuel à la formation et le congé

de formation professionnelle. Pour les agents, ces dispositifs permettront, plus tard, de donner un élan nouveau à leurs fins de carrière trop souvent sans perspectives. Pascal Brindeau préconise par ailleurs d'instaurer un référent « mobilité carrière » et un droit à l'entretien à mi-parcours pour accompagner les agents dans l'évolution de leur carrière.

## 4 Parce que la France est en retard

C'est le ministre de la Fonction publique, François Sauvadet, qui l'affirme : « Le management des seniors dans la fonction publique n'est pas satisfaisant. » La faute à la formation (initiale et continue) des cadres, qui ne prend pas suffisamment en compte le management intergénérationnel. « Ce n'est pas toujours facile pour un jeune manager d'encadrer des agents plus expérimentés », constate Patrick Geoffroy, le DRH adjoint de Paris. La cohésion et l'efficacité des services sont en jeu.

« Il ne paraît plus possible de concevoir une gestion de la ressource humaine fondée sur la tenue d'un poste de travail en dehors de toute dynamique de parcours organisée selon les âges des personnes, prolonge l'Association régionale de l'amélioration des conditions de travail de Haute-Normandie, qui a planché sur le sujet. La question de l'âge est devenue une donnée centrale dans le management du travail. » Aussi, la fonction publique française, encore loin derrière l'Allemagne et les pays scandinaves en matière de gestion des seniors, entend rattraper son retard. « Nous allons diffuser les bonnes pratiques et réfléchir à des actions concrètes en concertation avec les syndicats », promet François Sauvadet. C'est un début.



## TÉMOIGNAGE

CHRISTINE MIRALLÈS

« Comme si j'assumais un handicap »...

« Parce que mes perspectives professionnelles étaient bouchées, j'ai fait jouer volia quelques mois, à 53 ans, mes droits à la retraite anticipée après trente-trois ans passés au sein de la fonction publique. Après avoir démarré comme agente de catégorie D au ministère des Transports, j'ai grimpé jusqu'à l'échelon A+. Voilà quelques années, j'ai postulé à des postes d'encadrement dans la fonction publique territoriale après avoir réussi le concours d'attachée

principale. Lors des entretiens, on me faisait gentiment comprendre que je n'étais plus vraiment "dans le coup". À chaque fois, un candidat beaucoup plus jeune que moi était retenu : une jeune femme de 28 ans, un trentenaire... Après avoir dépassé 50 ans, j'avais le sentiment d'être vieille, comme si j'assumais un handicap. Bien sûr, la fonction publique permet à chacun de s'épanouir professionnellement. Mais c'est beaucoup plus compliqué pour les seniors : on hésite à vous confier

une mission nouvelle, on vous parle différemment... Cela tient au management : la gestion des seniors n'est pas prise en compte dans la formation des managers. Conséquence : les jeunes cadres ne savent pas concilier la gestion des jeunes et des "vieux" agents. J'ai connu certains collègues âgés sur la touche à qui l'on ne confiait presque plus de dossiers... Alors plutôt que d'attendre la retraite, j'ai préféré partir. C'est dommage, mon expérience aurait pu profiter à des agents plus jeunes. »

## 5 Parce qu'il faut garder les hauts potentiels

Difficile, aujourd'hui, de trouver les arguments pour retenir certains jeunes fonctionnaires diplômés des grandes écoles de la fonction publique dont l'ascension professionnelle se complique après qu'ils ont accédé directement ou très rapidement à des emplois de haut niveau. « Le risque est alors grand pour l'administration d'une fuite de

jeunes cadres de qualité vers le secteur privé. » C'est ce que pointe le rapport de Pascal Brindeau. La solution : instaurer une mobilité obligatoire pour l'ensemble des corps d'encadrement supérieur et n'autoriser l'accès aux grands corps de l'État (Conseil d'État, Cour des comptes, inspections générales, etc.) qu'après une période d'activité de quatre ans et non plus en sortie d'école. Une suggestion audacieuse. •

Sylvain Henry

## L'ESSENTIEL

**74%** de responsables RH de la fonction publique jugent non satisfaisant le management des seniors

**14%** d'agents publics âgés de plus de 55 ans, contre 10% dans le privé

**59 ans** âge moyen de départ à la retraite chez les agents civils de l'État (59 ans dans la territoriale et 56 ans dans l'hospitalière), contre 61 ans dans le privé

**0,6%** des fonctionnaires de l'État seulement changent de ministère chaque année



Sources : rapport sur la gestion des âges de la vie dans la fonction publique de Pascal Brindeau - Cabinet Eurogroup - Association des anciens élèves de l'ENA