

L'accélération des départs à la retraite : nouveau défi pour les collectivités territoriales ?

Décembre 2023



EDITO

Stéphane DEDEYAN



La Banque Postale, premier prêteur des collectivités locales, profondément impliquée dans le financement de la transition écologique à laquelle ces dernières doivent prendre une part déterminante, s'intéresse par nature à tous les aspects de la gestion publique locale, mais aussi aux conditions concrètes de sa mise en œuvre, qui passent d'abord par la richesse humaine des cadres et agents territoriaux. À cet égard, le rôle joué par l'INET en matière de formation des cadres territoriaux et de pilotage transversal des actions de formation dans le domaine financier, nous intéresse au premier chef.

Or, les collectivités locales rencontrent depuis quelque temps de sérieuses difficultés pour attirer les cadres et agents territoriaux dont elles ont besoin : en milieu rural où le remplacement des indispensables secrétaires de mairie, parangon de la polyvalence et de la disponibilité, est devenu une gageure ; mais aussi dans les institutions de plus grande taille, que ce soit sur des emplois fonctionnels ou opérationnels, alors que les besoins en ingénierie de toute nature s'amplifient dans un contexte marqué, en outre, par l'urgence de la transition écologique.

Ce n'est pas un hasard si le Gouvernement remet sur le métier l'ouvrage des règles relatives à la fonction publique, si le monde local a récemment signé d'importants accords relatifs à la protection sociale, et si les Entretiens territoriaux de Strasbourg se focalisent en 2023 sur le sujet.

Dans ce cadre, l'observation de la pyramide des âges de la fonction publique territoriale, les démarches locales d'anticipation des départs en retraite et de préparation à celle-ci des personnes concernées, la prise en compte des effets de l'âge sur l'assomption des missions pénibles, tous ces éléments, ont semblé, à La Banque Postale comme à l'Institut National des Etudes Territoriales, justifier un travail d'enquête et d'étude approfondie qu'ont mené pendant un an, une dizaine d'élèves-administrateurs, sous le pilotage de la banque.

Les constats, conclusions et suggestions qui en ressortent méritent d'être partagés et discutés. La gestion des ressources humaines, qui n'est plus depuis longtemps une simple gestion statutaire, a sans doute en effet privilégié, de façon compréhensible, le développement des actions destinées à optimiser le service rendu au public : définition des missions, formations, adaptation des régimes indemnitaires, démarches de valorisation ; mais peut-être les questions relatives aux conséquences de l'âge sont-elles moins, encore de nos jours, au cœur des préoccupations.

Or, ces questions s'inscrivent pleinement dans la stratégie de La Banque Postale, entreprise à mission dont l'engagement citoyen est un axe majeur de sa stratégie, et élément-clef du Groupe La Poste pour lequel le « bien-vieillir » est au rang des priorités ; justement parce que « bien vieillir », que ce soit chez soi aussi longtemps que possible, ou ultérieurement dans les meilleures conditions d'accueil, se prépare avant même la cessation d'activité, comme le met en exergue l'étude qui suit.

Stéphane DEDEYAN
Président de La Banque Postale
Directeur général adjoint du Groupe La Poste

EDITO

François DELUGA



Nous le savons, parce que nous le constatons tous les jours en tant qu'employeurs territoriaux dans nos collectivités, la liste des métiers en tension ne cesse de s'allonger et nous faisons de plus en plus le constat de difficultés de recrutement, y compris sur des métiers qui n'étaient pas concernés jusqu'alors.

Une des causes directes de ces difficultés touche à la pyramide des âges de la fonction publique territoriale puisque la part des séniors dans les effectifs des collectivités (25,8 % en 2020) est nettement supérieure à celle des fonctions publiques hospitalières (17,3 %) et de l'État (18,4 %). En effet, fin 2020, plus d'un agent sur quatre de la fonction publique territoriale avait 55 ans ou plus, contre un sur six en 2010. Cela a pour conséquences de nombreux départs en retraite actuellement et qui vont encore s'accroître dans les années à venir, mais également des impacts directs sur le nombre de recrutements auquel doivent procéder les collectivités dans un contexte où elles peinent à le faire.

Cette étude du Groupe La Poste et des élèves de l'INET tombe donc à point nommé pour comprendre et appréhender toutes les difficultés afférentes à l'augmentation des départs en retraite. Au-delà du constat, c'est un véritable défi pour la filière territoriale tant en termes d'accompagnement des agents à la retraite, qu'en termes

de transmission des savoirs et des dossiers, qu'en termes de recrutements.

La responsabilité des employeurs et des cadres dirigeants territoriaux est de prendre conscience de ce phénomène afin d'y apporter les meilleures réponses possibles, qui plus est dans une période d'allongement de la durée de vie au travail consécutif à la dernière réforme des retraites, avec la question sous-jacente des métiers pénibles et des transitions professionnelles qui posent elles aussi des problématiques plus que jamais d'actualité sur lesquelles le CNFPT s'investit fortement ces dernières années : avec le développement de formations et de parcours permettant d'envisager sereinement les changements professionnels et les secondes carrières, qu'ils soient choisis ou subis.

Je suis fier en tant que Président du CNFPT, établissement public dont dépend l'INET, du travail accompli par nos élèves administrateurs qui permet non seulement d'établir un constat, mais également d'esquisser des pistes de réflexions et des solutions concrètes, qu'il nous faut à présent enrichir et s'approprier en tant qu'employeurs locaux.

François DELUGA

Président du Centre National de la Fonction Publique Territoriale

Sommaire

Préambule	5
La parole à Bruno Palier, Directeur de recherche au CNRS à Sciences-Po	6
1^{ère} partie : Les collectivités territoriales connaissent un vieillissement accéléré de leurs effectifs	7
I. Un vieillissement des effectifs territoriaux plus rapide que dans les autres emplois publics et privés ..	7
II. Le vieillissement des effectifs touche inégalement les territoires et les différents cadres d'emploi ...	8
a. Des disparités territoriales	8
b. Des disparités en fonction des cadres d'emploi.....	8
III. Les collectivités interrogées ont toutefois une perception différenciée de l'accélération	9
des départs à la retraite	
2^{ème} partie : Les nombreux enjeux des départs à la retraite et leur perception par les collectivités	10
I. Des enjeux en matière d'organisation des services et de finances qui représentent à la fois des opportunités et des risques	10
a. Des enjeux d'organisation du travail et de continuité du service.....	10
b. Des enjeux financiers aux effets ambigus	11
II. Des enjeux forts en matière de ressources humaines	12
a. Les enjeux liés à la prise en charge du vieillissement au travail	12
b. Les enjeux liés à l'accompagnement des agents dans leur démarche d'accès à la retraite	12
III. Une problématique qui doit faire l'objet d'une forte attention de la part des DRH mais qui reste peu appréhendée au-delà de ces services	13
a. Un enjeu de prospective RH, au niveau global de la collectivité comme au niveau de l'évolution du métier	13
b. Une appropriation inégale de ces enjeux au-delà des DRH.....	15
3^{ème} partie : De nombreux dispositifs inspirants dans les collectivités pour faire face à cette situation	16
I. Anticiper les départs à la retraite pour mieux pallier leurs conséquences sur le fonctionnement des collectivités.....	16
a. Mettre en place une prospective pluriannuelle	16
b. Faire des départs en retraite une composante du dialogue de gestion.....	17
c. Des solutions plus radicales.....	17
II. Un meilleur accompagnement des départs	17
a. Un enjeu d'information des agents sur leurs droits	17
b. Assurer la transmission de l'expertise lors d'un départ en retraite	18
III. Mieux accompagner le vieillissement et les carrières	19
a. Prévenir l'usure professionnelle et accompagner les reclassements.....	19
b. En amont du vieillissement, développer des politiques de formations	20
La parole à Philippe Laurent, Président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale	22
Annexes	23
Présentation des auteurs	25

Préambule

Alors que le vieillissement des effectifs se poursuit dans la fonction publique territoriale, les collectivités doivent anticiper une accélération des départs à la retraite de leurs agents ; départs qui posent d'abord la question de la continuité du même niveau de service public aux usagers dans un contexte de perte d'attractivité de certains métiers.

Au-delà de cette question, les enjeux liés à cette accélération sont multiples : les départs à la retraite peuvent en effet être un moyen de maîtrise de la masse salariale dans un contexte budgétaire contraint et dans la perspective d'une nouvelle contractualisation avec l'État, mais ils peuvent également être l'opportunité de redéfinir le niveau de service public et de faire évoluer certains métiers. Ils posent par ailleurs la question de la transmission des compétences, notamment pour les postes à responsabilité ou à haute technicité et celle de l'organisation des fonctions d'encadrement. Alors que 39 % des employeurs territoriaux déclaraient en 2021 avoir des difficultés à attirer de nouveaux talents¹, comment les collectivités territoriales appréhendent-elles cette accélération des départs à la retraite ? C'est cette interrogation qui a conduit La Banque Postale à proposer à l'Institut national des études territoriales de faire réaliser par des élèves administrateurs territoriaux une étude sur la question.

Cette étude a pour objectifs principaux de mettre en avant les enjeux, pour les collectivités, liés aux nombreux

départs à la retraite des agents territoriaux dans les prochaines années, et les bonnes pratiques associées à la gestion desdits départs en retraite. Parmi les éléments évoqués, on citera notamment la prise en compte de la prévention de l'usure professionnelle, la formation tout au long de la carrière, la capacité des collectivités à embaucher de nouveaux agents.

L'étude comprend trois parties. La première est un diagnostic quantitatif du périmètre d'agents et de collectivités concernés par cette vague de départs à la retraite. La deuxième exploite le contenu des entretiens réalisés avec 33 collectivités sur les enjeux correspondants². La dernière partie expose les bonnes pratiques qui ont pu être identifiées et dont pourrait s'inspirer l'ensemble des acteurs locaux.

À l'heure où cette étude est rédigée, la réforme des retraites engagée par le gouvernement a été adoptée et donne lieu à l'édiction progressive des textes d'application. Or, lors des entretiens réalisés, les incertitudes sur les conséquences de cette réforme pour les agents ont été évoquées comme un facteur accélérant les départs à la retraite. Les auteurs de l'étude³ espèrent que les résultats pourront éclairer le contexte à venir, en dépit de certaines difficultés résultant du manque de données disponibles et consolidées sur certains aspects.

¹ Rapport « L'attractivité de la fonction publique territoriale », P.Laurent/C.Desforges/M.Icard, 2022.

² Cf. Annexe 2 p.24.

³ Cf. présentation des auteurs p.25.

“ Dans les collectivités comme ailleurs, il faut revaloriser la place du travail ”



Les nombreux sondages réalisés à l'occasion de la réforme des retraites, de même que le vif accueil qui lui a été réservé dans le débat public, ont mis à jour un fait incontestable : les Français ne souhaitent pas travailler plus longtemps. Plutôt qu'un désir de paresse, il faut y voir au contraire la conséquence **d'une vision de plus en plus dépréciée du travail**. Les enquêtes menées depuis de nombreuses années désignent ainsi **l'usure au travail comme principale motivation des départs à la retraite**. Les Français désirant faire valoir leurs droits le plus tôt possible associent poursuite d'une activité et « *fatigue au travail (physique et morale), contraintes (horaires, rythme de vie), obligations, usure, stress, pression, dégradation de l'ambiance au travail et du statut personnel* » (Aouici et al., 2008). Cette vision n'est certes pas partagée par tous les travailleurs, mais force est de constater que ceux désirant rester en activité lient travail et « *réalisation de soi, épanouissement personnel, valorisation et expression de soi, utilité sociale, bien-être et lien social* » (enquête du CNAV de 2008). Il s'agit cependant ici en majorité des cadres et diplômés du supérieur : le rapport à l'allongement de la durée de travail est donc socialement clivé.

Si cette polarisation est bien connue, ses causes sont trop souvent ignorées. **L'usure au travail est la résultante des stratégies retenues par la plupart des entreprises françaises**, qui cherchent à accroître l'intensité du travail et à réduire les coûts, en accord avec une économie globalisée qui prône la quête ininterrompue de compétitivité. Cette logique tend à **accroître la pression pesant sur les employés, et en particulier sur les séniors**. Ces derniers ont

en effet connu des ambiances de travail où l'augmentation continue de la productivité était moins pressante, et sont donc d'autant plus prompts à prendre leur retraite. À ce titre, l'enquête du CNAV de 2008 mentionne que « *les assurés de moins de 60 ans ont souvent insisté sur la détérioration du climat professionnel, dénonçant la quête de productivité et la course au rendement. Il semble que ces nouvelles valeurs managériales aient conduit à la perte d'une ambiance conviviale [...] et ont aussi amené des restrictions de personnel et ainsi contribué à l'accroissement des charges de travail* ».

Ces constats peuvent-ils s'appliquer au secteur public ?

Les études précédemment citées concernent principalement le secteur privé, mais de nombreux parallèles pourraient être tracés avec les logiques managériales actuellement à l'œuvre au sein des collectivités territoriales. L'attention portée à la réduction des coûts internes, la diminution tendancielle de la masse salariale dans certains secteurs, ou encore la recherche de gains de productivité dans les métiers techniques ou sociaux, sont autant de points communs entre les secteurs privé et public. En outre, la place croissante de l'usure professionnelle dans les politiques RH des collectivités témoigne de la dégradation des conditions de travail à l'œuvre depuis de nombreuses années. Ce phénomène, connexe au sujet de la présente étude, nous invite ainsi à **ne pas exclure les fonctionnaires des problématiques touchant la grande majorité des employés du privé**.

D'autres stratégies sont pourtant possibles : **le travail ne peut être réduit à un coût, mais doit être considéré comme un atout**. À l'instar du chemin choisi par les entreprises des pays nordiques, **les collectivités territoriales gagneraient ainsi à faire évoluer leurs politiques RH** pour revaloriser la place du travail dans leurs organisations. L'amélioration des conditions de travail, l'investissement dans la formation tout au long de la vie ou encore l'aménagement des postes en fin de carrière sont parmi les solutions promouvant des emplois de qualité, au bénéfice des employés mais aussi des structures les employant. En ce qui concerne les collectivités, d'autres exemples pertinents sont également présents dans la dernière partie de la présente étude. Les solutions sont déjà identifiées, la prochaine étape consiste donc à les mettre en œuvre, tant au sein du secteur privé que du public !

² B. Palier est l'auteur de « Réformer les retraites », Presses de Sciences Po, 2021.

Les collectivités territoriales connaissent un vieillissement accéléré de leurs effectifs

Nota : Dans un contexte politique marqué par une incertitude autour de l'âge légal de départ à la retraite, et de l'impact de cette évolution sur l'âge moyen de départ, la présente analyse se concentre sur la part des séniors⁴ dans les effectifs des collectivités territoriales et son évolution.

I. Un vieillissement des effectifs territoriaux plus rapide que dans les autres emplois publics et privés

La part des séniors dans les effectifs des collectivités territoriales est en constante augmentation depuis plus de dix ans. Fin 2020, plus d'un agent sur quatre de la fonction publique territoriale avait 55 ans ou plus, contre un sur six en 2010.

Si tous les versants de la fonction publique sont confrontés au vieillissement de leurs agents, cette tendance est plus significative et rapide dans la territoriale. La part des séniors dans les effectifs des collectivités (25,8% en 2020) est ainsi nettement supérieure à celle des fonctions publiques hospitalières (17,3 %) et de l'État (18,4 %). Entre 2010 et 2020, cette part a augmenté de 9,4 points dans la fonction publique territoriale contre 4,2 dans celle d'État et 5,5 dans l'hospitalière.

Au global, la part des séniors est par ailleurs nettement plus élevée dans le secteur public (21 %) que dans l'ensemble du secteur privé (17 %).

Autre élément notable : l'effectif des titulaires est plus âgé que celui des contractuels dans les collectivités territoriales comme dans les autres versants de la fonction publique. Ainsi, fin 2020, la part des séniors était deux fois plus importante pour les agents titulaires que pour les agents contractuels (28,6 % contre 14,4 %) dans les collectivités territoriales.

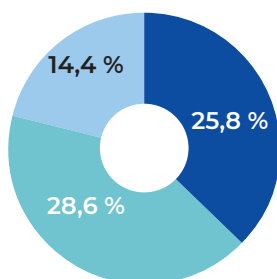
“ Fin 2020, 28,6 % des titulaires ont 55 ans et plus dans la fonction publique territoriale ”

Ces constats apparaissent avec plus d'acuité lorsqu'on s'intéresse à la part des fonctionnaires de plus de 50 ans, et non aux seuls séniors. Ainsi, la part des fonctionnaires de plus de 50 ans représentait, fin 2020, 47,3 % des fonctionnaires territoriaux, contre 36,0 % des fonctionnaires hospitaliers et 38,4 % des fonctionnaires civils de l'État⁵.

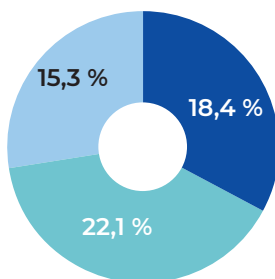
Par conséquent, une augmentation marquée des départs à la retraite peut être anticipée dans les prochaines années dans l'ensemble des collectivités, ainsi qu'une hausse de l'âge moyen de départ⁶. Entre 2016 et 2022, l'âge moyen de départ à la retraite dans la fonction publique territoriale est passé de 61 ans et 2 mois à 62 ans et 3 mois. En 2020, 43677⁷ titulaires ont été admis à la retraite.

PART DES SÉNIORS (55A+) DANS LES EFFECTIFS

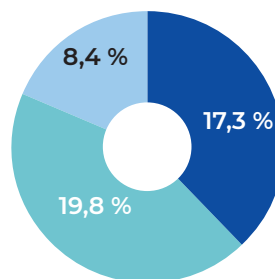
Fonction publique territoriale (au 31/12/2020)



Fonction publique d'État (au 31/12/2020)



Fonction publique hospitalière (au 31/12/2020)



■ Ensemble
■ Titulaires
■ Contractuels

Ensemble secteur public (au 4 ^e trimestre 2021)	21 %
Ensemble secteur privé (au 4 ^e trimestre 2021)	17 %

Source : INSEE

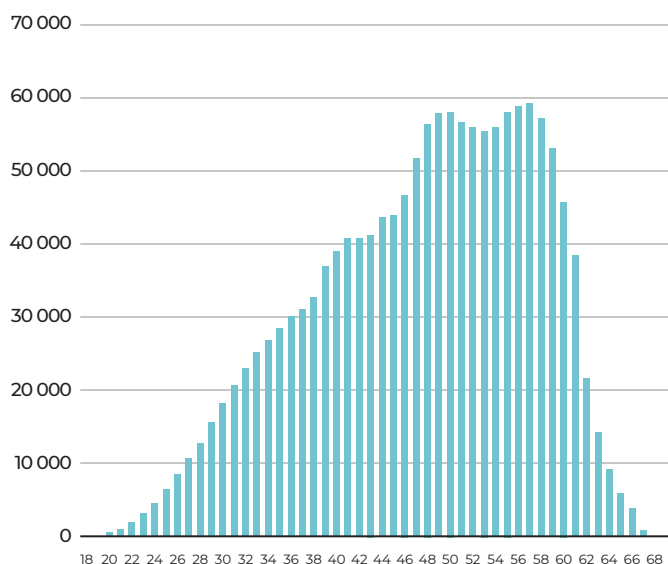
⁴ 55 ans et plus.

⁵ Hors La Poste et Orange.

⁶ Cf. graphique p. 9.

⁷ Cotisants CNRACL, source : Panorama de l'emploi territorial, 11^{ème} édition.

PYRAMIDE DES ÂGES - TITULAIRES DE LA FPT



Source : CNRACL, échantillon cotisants CNRACL, au 31/12/2021

II. Le vieillissement des effectifs touche inégalement les territoires et les différents cadres d'emploi

a. Des disparités territoriales

Le vieillissement des effectifs ne touche toutefois pas toutes les collectivités de la même manière, comme l'illustre le tableau suivant pour l'échelon départemental.

Top 10 des départements métropolitains avec la part de séniors la plus élevée dans les effectifs des collectivités territoriales (titulaires, collectivités territoriales de niveau départemental et niveau inférieur), au 31/12/2020.

Département	Part de séniors dans les effectifs titulaires des collectivités territoriales du département
Bouches-du-Rhône	32,3 %
Alpes-de-Haute-Provence	31,9 %
Alpes-Maritimes	31,3 %
Seine-St-Denis	31,3 %
Lot-et-Garonne	30,9 %
Var	30,1 %
Ardennes	30,0 %
Vaucluse	30,0 %
Tarn-et-Garonne	29,9 %
Hauts-de-Seine	29,8 %

Source : CNRACL, échantillon cotisants CNRACL, 31/12/2021

b. Des disparités en fonction des cadres d'emploi

Le vieillissement touche aussi inégalement les cadres d'emploi, certaines filières techniques et sociales étant particulièrement concernées⁸.

Cadre d'emploi	Part de 55a+	dont 55-60a	dont 60a+	Population étudiée
Adjoints d'animation	12,32 %	8,43 %	3,88 %	53 005
Adjoints administratifs territoriaux	26,55 %	17,94 %	8,61 %	176 208
Agents de maîtrise territoriaux	41,40 %	28,91 %	12,49 %	74 764
Agents techniques territoriaux	32,07 %	22,17 %	9,90 %	402 268
Auxiliaires de puériculture territoriaux	19,45 %	13,36 %	6,09 %	27 568
Agents sociaux territoriaux	31,73 %	20,83 %	10,90 %	25 526
Agents terr spécialisés des écoles maternelles	35,29 %	24,34 %	10,96 %	36 764
Titulaires FPT	28,26 %	18,99 %	9,27 %	1 511 539

Source : CNRACL, échantillon cotisants CNRACL, 31/12/2021

⁸ Le renseignement par les employeurs du cadre d'emploi de leurs agents dans la déclaration sociale nominative transmise à la CNRACL n'est pas obligatoire, et cette donnée n'est pas spécifiée pour environ 40 % des agents titulaires des collectivités territoriales. Les cadres d'emplois sélectionnés sont ceux pour lesquels, d'une part, une proportion significative de la population du cadre d'emploi est identifiée, et d'autre part, la part de séniors dans les effectifs présente un écart à la moyenne significatif.

III. Les collectivités interrogées ont toutefois une perception différenciée de l'accélération des départs à la retraite

Malgré le constat d'une hausse concomitante de l'âge moyen de départ à la retraite et de la part de seniors dans les effectifs dans la fonction publique territoriale, toutes les collectivités interrogées⁹ ne perçoivent pas la même tendance d'accélération des départs.

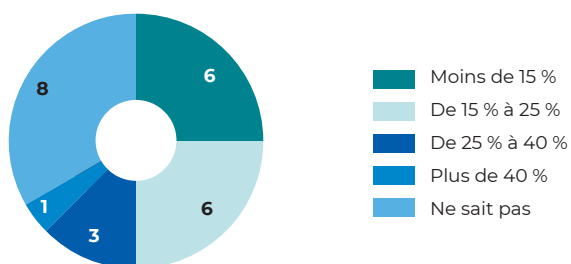
Si la majorité anticipe bien cette accélération à venir ou en cours, 10 d'entre elles (sur les 23 ayant formulé un avis sur cette question) projettent une stabilisation des départs, parfois sur un plateau haut, tandis qu'une collectivité anticipe même une baisse.

Qualification du rythme anticipé des départs à la retraite :	Nombre de réponses
Rythme stable	10
Accélération à venir	10
Accélération déjà en cours	2
Ralentissement	1

Les collectivités ont également été interrogées sur la part de leurs effectifs qui pourrait partir à la retraite dans les cinq années à venir : 40 % d'entre elles anticipent le départ d'**au moins 15 % de leurs effectifs**.

Il est à noter que 8 collectivités ne disposent pas de cette information faute de prospective. Bien que l'analyse de la pyramide des âges et les projections de départs constituent des éléments incontournables pour divers suivis en matière de ressources humaines (effectifs, masse salariale), celles-ci ne donnent donc pas nécessairement lieu à des reportings dédiés.

PROJECTION DE LA PART DANS LES EFFECTIFS DES DÉPARTS À LA RETRAITE DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES (ÉCHANTILLON : 24 COLLECTIVITÉS INTERROGÉES)

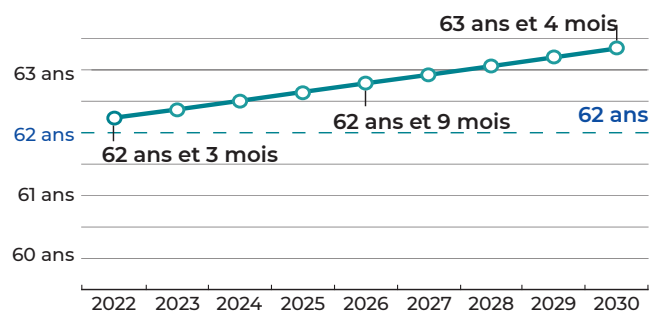


“ Un quart des collectivités interrogées projette le départ de 15 à 25 % de leurs effectifs d'ici 5 ans ”

Les données nationales montrent finalement que la tendance à l'accélération des départs à la retraite devrait se poursuivre voire s'accroître dans les années à venir. Son ampleur reste toutefois incertaine selon les types de collectivités et selon les caractéristiques de leur masse salariale. Il faut également noter que l'impact du récent recul de l'âge légal sur l'âge moyen de départ¹⁰ ne peut être anticipé précisément.

VERS UN ALLONGEMENT DE L'ÂGE DE DÉPART À LA RETRAITE POUR LES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Projection de l'âge de départ à la retraite



Source : Panorama de l'emploi territorial 11^e édition (fncdg.com)

FOCUS SUR LA RÉPARTITION DES DÉPARTS EN RETRAITE

Répartition des départs à la retraite en 2020 par type de collectivités

Communes	55 %
EPCI	11 %
Département	16 %
Région	5 %
Établissements d'action sociale (CCAS, CIAS et CDE)	6 %
SDIS	2 %
Établissements publics	3 %
Syndicats (SIVU, SIVOM...)	3 %

Répartition des départs à la retraite CNRACL en 2020 par filière

Administrative	25 %
Technique	54 %
Médico-sociale	13 %
Culturelle	3 %
Animation	1 %
Sportive	1 %
Incendie et secours	2 %
Sécurité	1 %

Source : Panorama de l'emploi territorial 11^e édition (fncdg.com)

⁹ Ce panel de collectivités ne correspond pas au panel des collectivités interrogées (cf. p. 24) qui n'ont pas encore toutes de réelle vision RH (position gestionnaire).

¹⁰ C'est-à-dire de la première mise en paiement.

2^{ème} partie

Les nombreux enjeux des départs à la retraite et leur perception par les collectivités

Pour la majorité des répondants (DRH et/ou DGA ressources), les départs à la retraite sont perçus **à la fois comme un risque et comme une opportunité**.

Le schéma ci-dessous illustre les arguments qui ont été évoqués au cours des entretiens réalisés. Les grands enjeux ainsi esquissés sont ensuite détaillés.



I. Des enjeux en matière d'organisation des services et de finances qui représentent à la fois des opportunités et des risques

a. Des enjeux d'organisation du travail et de continuité du service

Les départs à la retraite sont susceptibles de désorganiser les services des collectivités pour plusieurs raisons.

Un agent prenant sa retraite, c'est avant tout un départ à comptabiliser dans les flux d'effectifs de la collectivité, c'est-à-dire un poste laissé vacant qu'il faut remplacer ou réinterroger pour maintenir un même niveau d'activité.

Alors que la perte d'attractivité de la fonction publique territoriale crée des **difficultés de recrutement** préoccupantes pour de nombreux métiers dits « en tension » (filière sociale et médico-sociale, petite enfance, animation, métiers à forte technicité notamment), ces départs à la retraite peuvent faire courir un **risque pour la continuité du service public** lorsqu'ils se concentrent dans ce type de métiers. Ainsi, les métiers

de chargé de propreté des locaux, d'agent de service polyvalent en milieu rural et d'assistant de gestion administrative sont particulièrement concernés par ce double effet⁸.

“ Des risques clairement identifiés pour la continuité du service public sur certaines filières en tension : sociale et médico-sociale, petite enfance, métiers à forte technicité... ”

Qu'ils soient ou non remplacés, les départs induisent par ailleurs une **perte de compétences et de connaissances** dommageable pour les collectifs de travail. Expertise technique, maîtrise d'un logiciel métier, relations interpersonnelles, "mémoire" de la collectivité et de ses rouages... Outre les enjeux classiques de **formation des nouveaux agents**, le départ d'un agent expérimenté, a fortiori lorsqu'il est employé par la collectivité depuis plusieurs décennies, implique

⁸ Cf. Encadré p. 13.

d'importants **enjeux de transmission** d'éléments qui ne sont pas toujours quantifiables et transférables.

Lorsqu'ils sont anticipés, des départs concentrés sur de mêmes métiers constituent néanmoins des **opportunités pour réinterroger la pertinence des postes** au regard de l'évolution des métiers et des besoins. Ces réflexions permettent d'envisager des redéfinitions de poste, de nouveaux besoins en formation, des redéploiements d'effectifs sur de nouvelles missions, des réorganisations de service voire des changements de mode de gestion dans l'intérêt du service rendu.

b. Des enjeux financiers aux effets ambigus

Sur la base d'une vision purement comptable et gestionnaire de la masse salariale, les collectivités peuvent espérer bénéficier d'économies financières à la suite de départs à la retraite par le biais de **l'effet de Noria**¹¹.

Compte tenu des différences de traitement indiciaire et d'éventuelles indemnités héritées, remplacer des agents en fin de carrière par des agents en début ou milieu de carrière implique des salaires entrants inférieurs aux salaires sortants (effet de Noria négatif) et donc une masse salariale diminuée à effectifs constants. L'économie ainsi réalisée permet de financer d'autres renouvellements de poste, des créations de poste ou une politique RH plus généreuse en matière de tuilage par exemple.

Dans un contexte de relative stagnation du GVT (Glissement Vieillesse Technicité) observé par les collectivités dans les années 2010, la prise en compte de l'effet de Noria aurait pu permettre aux collectivités d'utiliser les départs à la retraite comme un levier stratégique d'optimisation de la masse salariale.

“ *Un effet de Noria difficilement mesurable financièrement pour les collectivités territoriales* ”

Si la plupart des collectivités connaît ces effets comptables, très rares sont celles qui indiquent avoir réellement réalisé des économies par ce biais. Dans les faits, les conséquences financières des départs à la retraite sont incertaines, l'effet de Noria étant à relativiser pour plusieurs raisons.

■ L'effet de Noria est difficilement mesurable par les collectivités.

- Assez fréquemment, les collectivités ne remplacent pas sur une base constante, l'évolution des métiers ou des besoins nécessitant une évolution des postes. Ce qui peut conduire à une absence de lien entre salaire sortant et salaire entrant.

- La mesure de l'effet de Noria est rendue d'autant plus compliquée que de nombreuses mesures réglementaires sont intervenues en matière de politique salariale ces dernières années (revalorisation de certains métiers de la filière sociale, augmentation du point d'indice, etc.).

■ **Les salaires entrants ne sont pas toujours significativement inférieurs aux salaires sortants.** Non seulement les personnes qui partent ne sont pas remplacées nécessairement par des plus jeunes. Mais plus généralement, compte tenu des tensions sur le marché de l'emploi, et dans un contexte de chômage en baisse, les prétentions salariales des agents entrants sont plus importantes, qu'il s'agisse de contractuels comme de titulaires. Par ailleurs, la concurrence sur un même bassin d'emploi entre collectivités, et avec d'autres acteurs publics et privés, force les collectivités à rehausser leur régime indemnitaire pour être plus attractives. Toutes ces tendances alimentent une inflation des salaires entrants.

“ *Des prétentions salariales en hausse pour les remplaçants, contractuels comme titulaires* ”

■ **Du reste, le recours à l'analyse du seul impact salarial exclut la prise en compte d'autres types de coûts induits par le remplacement de départs à la retraite.** L'arrivée d'un nouvel agent représente des coûts de recrutement, de formation et d'intégration, tandis que la sortie implique des indemnités, un solde de tout compte (notamment du Compte Épargne Temps (CET)), etc. Dès lors, quel que soit le motif du départ, la période de vacance sur un poste est une variable qui semble plus stratégique que l'effet Noria pour faire des économies à court terme du point de vue des employeurs.

La logique financière n'apparaît finalement pas prépondérante dans le choix de remplacer ou non les départs à la retraite. Aucune des collectivités interrogées n'utilise un principe numérique de non-remplacement des départs (du type « non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux »). En outre, et contrairement à une hypothèse répandue, l'informatisation comme l'automatisation de certains postes libérés par des agents en fin de carrière ne permettent pas une véritable réduction de postes parce qu'elles génèrent de nouveaux besoins et de nouvelles compétences à acquérir pour les agents.

Dès lors, les départs à la retraite ne sont globalement pas associés à une contraction attendue de la masse salariale pour les collectivités employeuses.

¹¹ L'effet de Noria est un indicateur qui mesure les économies générées par une entreprise lors du remplacement d'un salarié âgé (ayant de l'ancienneté) par un salarié plus jeune, à effectif constant.

II. Des enjeux forts en matière de ressources humaines

a. Les enjeux liés à la prise en charge du vieillissement au travail

Le vieillissement des agents — qui ne sera que renforcé par la nouvelle réforme des retraites avec le recul de l'âge légal de départ à 64 ans et l'augmentation du nombre de trimestres pour obtenir une retraite à taux plein — rend nécessaire une adaptation des politiques de gestion des ressources humaines au sein des collectivités.

Les départs et leurs conséquences pour les collectivités territoriales sont intrinsèquement liés à la **prise en charge du vieillissement au travail**, pour plusieurs raisons :

- d'une part, une politique du « bien vieillir » au travail permet de réduire les départs anticipés ;
- d'autre part, l'accompagnement du vieillissement permet de réduire les risques d'usure professionnelle, et donc d'assurer une meilleure retraite pour les agents ;
- enfin, c'est un enjeu d'attractivité qui permet de garder les agents plus longtemps au sein de la collectivité en leur proposant des évolutions de carrières satisfaisantes, et d'attirer de nouveaux talents.

Les collectivités territoriales doivent ainsi se montrer à l'écoute des besoins et des attentes des collaborateurs, afin de les accompagner tout au long de leur parcours professionnel.

L'augmentation de la part des agents les plus âgés dans les effectifs des collectivités engendre mécaniquement une élévation de la proportion de personnes connaissant une **usure professionnelle**, principalement dans les filières techniques et médico-sociale. La grande majorité des collectivités s'accorde en effet sur une augmentation des collaborateurs ayant des restrictions médicales dans l'exercice de leurs missions ou nécessitant un reclassement professionnel. Il y aurait ainsi concomitamment **davantage de retraites pour invalidité** (près d'un départ sur dix pour invalidité en 2020, + 11 % entre 2016 et 2020 selon le panorama de l'emploi territorial 2022).

« Près d'un départ sur 10 pour invalidité en 2020 dans les collectivités territoriales, soit + 11 % depuis 2016 »

Aussi, la **prévention de l'usure professionnelle** revêt une importance de plus en plus importante. Il ne convient plus d'agir uniquement pour les personnes connaissant des soucis de santé, mais **d'agir plus**

précocement en identifiant les métiers à risques. Les collectivités doivent donc anticiper les secondes carrières des agents connaissant des situations de pénibilités. Au-delà des problématiques physiques, la prévention des risques psycho-sociaux devient également un sujet prégnant.

Face à l'évolution des outils et méthodes de travail, notamment du fait de l'essor du numérique, les collectivités doivent aussi accompagner les agents les plus âgés dans de nouveaux apprentissages. **Elles doivent être attentives à permettre à l'ensemble des agents de conserver leur employabilité et le maintien dans l'emploi dans des conditions satisfaisantes.**

Favoriser l'intérêt de l'**intergénérationnel** dans les collectifs de travail et **lutter contre les discriminations liées à l'âge au travail** participent également à améliorer les conditions de travail pour des agents vieillissants.

b. Les enjeux liés à l'accompagnement des agents dans leur démarche d'accès à la retraite

Le système de retraite français se caractérise par une grande complexité. Cela pose donc la question de la bonne information des agents sur leurs droits, notamment pour ceux qui ont des carrières incomplètes ou atteignent l'âge légal sans le nombre de trimestres permettant de bénéficier d'une retraite à taux plein.

« Il est impératif d'aller à la rencontre des agents sur le terrain pour les informer quant à leurs droits »

Les agents publics bénéficient à ce titre d'un **droit à l'information sur la retraite qui est assuré par les organismes gestionnaires** (relevé de situation individuelle à partir de 35 ans, entretien individuel d'information à partir de 45 ans, estimation indicative globale du montant des pensions à partir de 55 ans). **En tant qu'employeurs, les collectivités territoriales doivent également s'assurer de la bonne information de leurs agents quant à leurs droits.** Cet enjeu est d'autant plus important dans un contexte d'évolution de l'âge légal et d'incertitude sur le montant des pensions qui laisse anticiper une hausse des départs à la retraite à court terme. En plus des informations généralement disponibles sur les intranets des collectivités, il importe que celles-ci soient proactives sur ce sujet, et aillent à la rencontre des agents, notamment ceux ne travaillant pas sur postes informatiques (sur les routes, dans les écoles, au domicile des personnes âgées ...).

Au-delà de l'information, les collectivités doivent **formaliser les procédures de départ à la retraite** d'un collaborateur : faire le lien avec la CNRACL et

l'IRCANTEC pour la gestion du dossier, proposer des simulations de niveau de pension, informer sur les droits à congé qui doivent être liquidés, etc. Il s'agit également de faciliter la transmission et le passage de relai au sein du service, mais aussi de remercier l'agent formellement. Quitter la collectivité sans attention de son employeur peut être très mal vécu par un collaborateur. Aussi, travailler la "sortie" de la collectivité ("offboarding") est un élément important qui compte dans la marque employeur d'une collectivité.

“ Soigner « les sorties »
autant que « les entrées » ”

III. Une problématique qui doit faire l'objet d'une forte attention de la part des DRH mais qui reste peu appréhendée au-delà de ces services

a. Un enjeu de prospective RH, au niveau global de la collectivité comme au niveau de l'évolution du métier

Faire des départs à la retraite un levier stratégique pour repenser l'organisation du travail et adapter le service public au sein de la collectivité nécessite cependant un important travail de veille et d'anticipation.

Or, les entretiens menés avec les collectivités ont mis au jour l'insuffisante vigilance portée à l'évolution des départs, ainsi que leur faible place dans les prospectives RH réalisées par les directions ressources. En effet, **les remontées d'information concernant les départs en retraite sont insuffisamment structurées et exploitées dans les collectivités**. Peu des collectivités interrogées centralisent les prévisions de départs. Celles-ci demeurent majoritairement traitées à l'échelle des directions opérationnelles, rarement de

façon centralisée ni infra-annuelle. De leur côté, les Directions des RH compilent dans le rapport social unique des données sur la pyramide des âges des agents ainsi que des données sur les départs et leurs causes, sans qu'une étude plus poussée soit menée pour analyser les tendances qui se dessinent.

Ce manque de structuration s'inscrit dans un **déficit plus global d'anticipation RH**. Seules quelques-unes des collectivités sondées par l'étude ont mis en place **une gestion pluriannuelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)** et disposent donc d'une vision prospective de leurs effectifs.

Par manque de temps et de moyens, une faible attention est portée à l'évolution des métiers, ce qui empêche d'identifier ceux concernés par des changements structurels de pratiques et ceux mis en tension par une accélération des départs en retraite.

“ Une prospective RH insuffisante voire inexistante alors même que les charges de personnel représentent en moyenne plus de 50 % des dépenses réelles de fonctionnement des communes ”

À l'heure actuelle, les collectivités les plus investies dans la GPEEC se lancent dans des études restreintes à l'évolution d'un seul métier, posant un diagnostic de l'exercice du métier dans la collectivité et analysant de manière prospective les besoins en compétences à court et moyen termes, pour modifier les fiches de poste. Mais de telles études sont encore rares. De manière générale, il apparaît difficile pour les collectivités d'anticiper l'évolution des métiers au-delà de trois ans. Les « emplois de demain » restent difficiles à appréhender.



Prospective sur les métiers

En 30 ans, de nombreux métiers de l'administration territoriale se sont transformés en profondeur. Ainsi, l'outil informatique a fait évoluer les métiers administratifs (apparition des systèmes d'information, par exemple pour la gestion des personnels). Les métiers éducatifs et sociaux ont également vécu des mutations liées aux évolutions sociales et sociétales.

La révolution numérique et technologique va se poursuivre ; les bouleversements environnementaux, économiques et sociaux, ou encore sanitaires, vont continuer à contraindre les sociétés à l'adaptation et à la résilience.

Or, les entretiens réalisés ont permis de constater que peu de collectivités territoriales prennent le temps d'anticiper les évolutions futures. Certaines savent qu'elles devraient s'y atteler mais ignorent souvent quelle méthode appliquer. L'enjeu est pourtant non seulement d'adapter leurs organisations et fiches de poste aux besoins futurs mais aussi de professionnaliser leurs agents.

Quelles seront les compétences mobilisées demain, en matière d'ingénierie, d'aide sociale, de travail administratif ?

Quel est l'état des lieux actuel des ressources et des compétences, et quel sera-t-il dans 10 ans, dans 20 ans, dans 30 ans ?



Prospective sur les métiers

Quels seront les métiers en tension, parce que pénibles (éboueurs, agents d'entretien, de maintenance, de voirie), usants (métiers du social, de l'animation) ou parce qu'aucune qualification ou reconnaissance spécifique n'existe (secrétaires de mairie, métiers d'accueil du public) ? Aujourd'hui, les métiers en tension dans les collectivités sont identifiés et ont la particularité de faire également partie de ceux qui doivent faire face à des départs en retraite importants.

TOP 10 DES MÉTIERS EN TENSION EN 2020 ET PART DES DÉPARTS À LA RETRAITE SUR 6 ANS

Classement métiers		Part des départs à la retraite sur 6 ans
1	Secrétaire de mairie	24 %
2	Animateur enfant-jeunesse	12 %
3	Assistant de gestion administrative	22 %
4	Chargé de propreté des locaux	35 %
5	Enseignant artistique	18 %
6	Agent de service polyvalent en milieu rural	30 %
7	Policier municipal	16 %
8	Directeur général des services (DGS)	nd
9	Agent des interventions techniques en milieu rural	nd
10	Animateur éducatif accompagnant périscolaire	18 %

Source : *Panorama de l'emploi territorial*, 11^{ème} édition

Pour aider les collectivités à anticiper les évolutions, plusieurs organismes étatiques, universitaires ou privés assurent des études prospectives sur les différents marchés du travail et de l'emploi. Ces travaux ont pour intérêt d'identifier les effets des transitions en cours, auxquelles les collectivités sont confrontées, et de repérer les dynamiques de transformation des métiers.

Ainsi, les centres de gestion ont mis en place un outil statistique quasi exhaustif pour observer l'emploi local. L'objectif de ces observatoires est de « mieux connaître l'emploi public local, cerner les métiers territoriaux et d'accompagner les mobilités, les besoins en formations et les perspectives de reconfigurations structurelles des collectivités »¹².

Le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (France Stratégie), a de son côté mis en place un groupe dénommé "prospective des métiers et des qualifications". Il étudie les trajec-

toires des recrutements et des besoins, par région et par secteur, pour en tirer des éclairages sur les dynamiques à moyen terme. Ainsi, par exemple, un guide des « *Métiers en 2030 : quelles perspectives de recrutement en région ?* » publié en 2023. Pour chaque région, une fiche indique les données issues de la prospective, notamment les dix premiers métiers à forts besoins de recrutement entre 2019 et 2030. 30% de ces métiers relèvent de la filière sociale et médico-sociale (aides à domicile, aides-soignants, infirmiers et sage-femmes).

Plusieurs **universités, sociétés prospectives et cabinets d'études et de conseil** travaillent sur ces enjeux et proposent des collaborations techniques aux collectivités, sur des métiers en particulier.

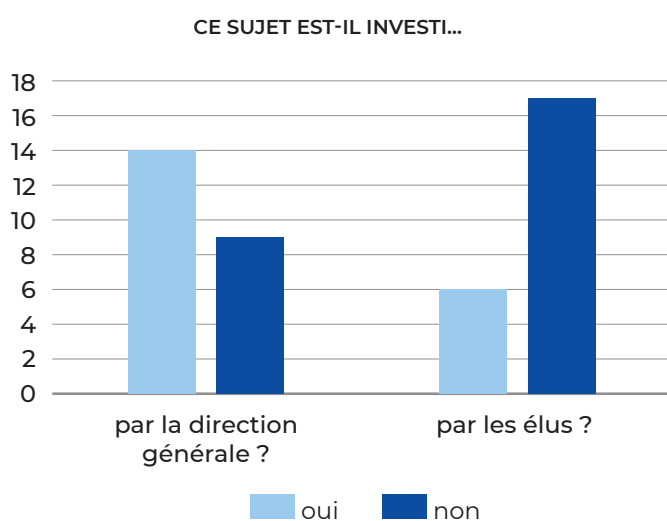
Il est également possible de **travailler avec les filières**, comme le font les métropoles de Nantes ou de Lille, en s'appuyant sur les outils territoriaux de l'emploi (PLIE, maisons de l'emploi) et les acteurs locaux (pôle emploi, filières).

¹² Voir, par exemple, l'observatoire des centres de gestion de la région Bretagne : <https://www.cdg29.bzh/je-gere-les-rh/emploi-territorial-et-gpec/observatoire-breton-de-lemploi/> ou celui du centre de gestion de la Moselle : <https://www.cdg57.fr/emploi/donnees-sociales/#1660832725367-26e590d0-leaf>

b. Une appropriation inégale de ces enjeux au-delà des DRH

Les retours issus des entretiens sont concordants sur le manque d'appropriation des enjeux liés à l'accélération des départs à la retraite au-delà des directions en charge des ressources humaines. Cela concerne aussi bien les directions métiers que les organisations syndicales, les élus voire certaines directions générales.

“ Les directions générales s'emparent davantage du sujet que les élus ”



Selon les services RH interrogés, les différents acteurs appréhendent souvent l'enjeu d'accélération des départs en retraite de façon indirecte. Les organisations syndicales sont ainsi attentives aux risques associés au vieillissement des agents, et aux enjeux de pilotage de la masse salariale notamment lors du non-remplacement des départs.

Les directions métiers peuvent approcher la problématique via les difficultés de recrutement, un enjeu "plus concret et visible" lié à l'attractivité des métiers, auquel sont également sensibles les élus. Enfin, l'appropriation du sujet par les directions générales est à géométrie variable selon les collectivités.

À l'issue des entretiens, on peut donc relever que :

- l'accélération des départs à la retraite ne devient réellement un problème que s'il est compliqué de recruter à due concurrence de ces départs. Ainsi, la sensibilité du sujet est fonction de l'exposition à la tension sur les recrutements. Ce point tend d'ailleurs à prendre le pas sur la question des retraites en tant que telle, dès lors que la retraite n'est qu'un des flux sortants d'effectifs, tandis que le recrutement est le seul flux entrant ;
- pour les plus petites collectivités interrogées, la question des retraites demeure un phénomène individuel : il s'agit d'organiser le départ et le remplacement d'un agent. La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (ou GPEEC) est alors réalisée de manière plus ponctuelle que systémique ;
- pour beaucoup de collectivités, la principale conséquence du vieillissement demeure l'augmentation des inaptitudes et des restrictions médicales. Plus que le départ en retraite, c'est la fin de la carrière qu'il s'agit de gérer. Les questions de GPEEC tendent souvent à se poser plusieurs années avant le départ effectif de l'agent.

De nombreux dispositifs inspirants dans les collectivités pour faire face à cette situation¹³

I. Anticiper les départs à la retraite pour mieux pallier leurs conséquences sur le fonctionnement des collectivités

a. Mettre en place une prospective pluriannuelle

Les entretiens menés avec les collectivités ont mis au jour l'insuffisante vigilance portée à l'évolution des départs en retraite, ainsi que leur faible place dans les prospectives RH réalisées par les directions ressources. Ce manque de structuration s'inscrit dans un déficit plus global d'anticipation RH.

Toute structuration d'une réponse face à l'accélération des départs à la retraite doit nécessairement passer par la mise en place d'une prospective RH pluriannuelle. À rebours des déficits relevés dans la partie 2, plusieurs exemples de prospective peuvent être mis en avant.

Une prospective succincte mais néanmoins suffisante consiste en un simple recueil centralisé des informations RH. Par exemple, **le département du Val-de-Marne** a mis en place un tableau de bord mensuel intégrant divers indicateurs RH, dont une pyramide des âges ventilée par direction et par métier, issue

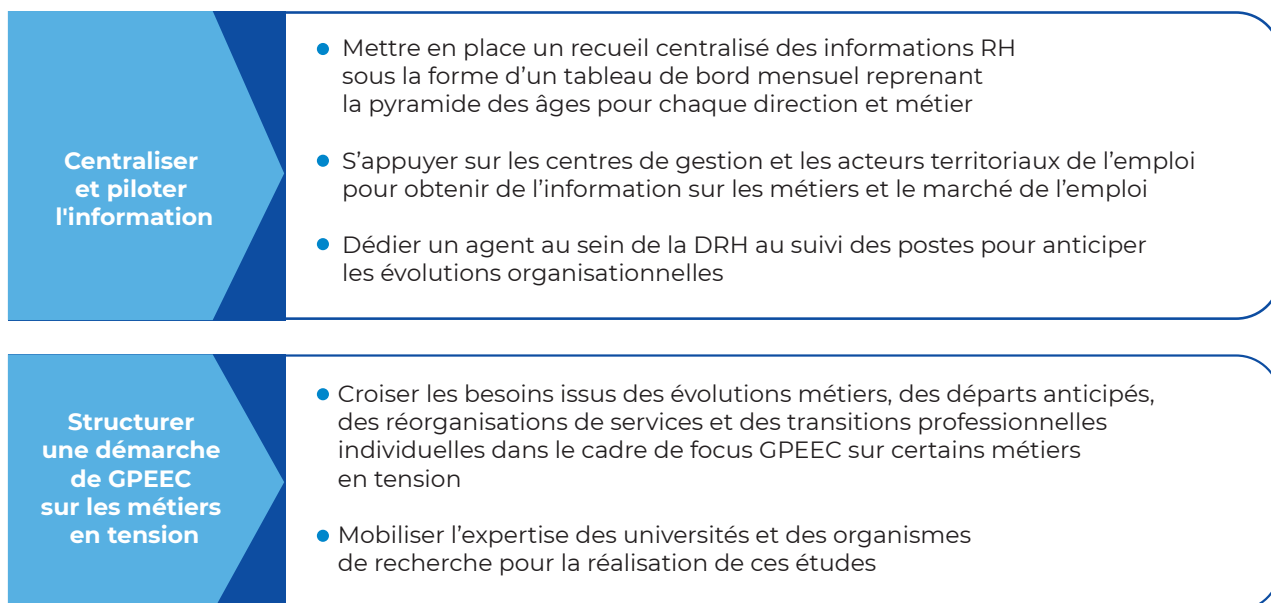
des données à disposition dans le bilan social et le RSU. Cet outil partagé avec les directions opérationnelles a permis de cibler les tensions et de dégager des priorités, notamment dans le cadre d'une politique de recrutement. **À la ville et métropole de Dijon**, un agent de la DRH est chargé de suivre les postes et leur évolution dans les deux collectivités, ce qui lui permet d'avoir une hauteur de vue pour anticiper des changements organisationnels.

Dans un registre plus ambitieux, une démarche structurée de GPEEC permet de disposer d'outils de prévision plus fiables et précis. À ce titre, **la ville et métropole de Nantes** réalise chaque année une étude globale des effectifs de la collectivité, avec des focus précis sur les métiers en tension. L'enjeu est ici de croiser les besoins issus des réorganisations de services ou des départs massifs à la retraite, avec les compétences internes (requalification d'agents, agents en recherche de mobilité, etc.).

Pour obtenir des données et analyses complémentaires, certaines collectivités s'appuient sur les centres de gestion et les outils territoriaux de l'emploi (PLIE, maison de l'emploi), tandis que d'autres s'associent avec des organismes de recherche pour étudier un métier particulier et travailler des axes stratégiques spécifiques.

LES INITIATIVES EN MATIÈRE DE PROSPECTIVE RH

SYNTHÈSE DES ENTRETIENS RÉALISÉS



¹³ Compte tenu du nombre d'entretiens réalisés, le choix a été fait de ne citer nommément que les collectivités ayant mis en place des pratiques particulièrement innovantes et/ou des outils spécifiques.

b. Faire des départs en retraite une composante du dialogue de gestion

Les entretiens menés ont également révélé **la faible place occupée par les conséquences des départs en retraite au sein du dialogue de gestion entre directions et direction générale**. Le choix de reconduire ou non les postes est souvent laissé à la discrétion des seules directions opérationnelles. De même, les évolutions organisationnelles rendues possibles par l'accélération des départs en retraite ne font fréquemment pas l'objet d'anticipations.

A *contrario*, plusieurs collectivités ont fait le choix d'intégrer le sujet des départs en retraite au sein de leur dialogue de gestion. Pour ce faire, il importe au préalable de structurer ce dialogue, afin d'assurer un partage des projets et des contraintes entre les directions opérationnelles et les services ressources. Un exemple vertueux en la matière peut être mis en avant. La **ville et métropole de Dijon** met en place une revue de gestion annuelle au cours de laquelle sont abordés, direction par direction, l'ensemble des mobilités à venir (y compris les départs en retraite) et les recrutements qui en découlent. À terme, la collectivité souhaite évoluer vers la contractualisation d'engagements réciproques entre la DRH et les directions opérationnelles, afin de donner des objectifs plus précis à cette revue de gestion.

L'intégration du sujet des retraites au sein du dialogue de gestion apporte deux effets positifs notables. D'une part, elle permet de diminuer la vacance des postes en anticipant au plus tôt les plans de recrutements. En effet, à la suite d'un départ en retraite, une période de vacance de poste a souvent lieu, soit du fait des difficultés de recrutement, soit pour des raisons d'économies budgétaires. Une telle orientation est cependant source de tensions sur l'activité des services et empêche de mettre en place des tuilages, ce qui induit une perte d'informations.

D'autre part, les départs en retraite sont l'occasion de réorganisations RH, qui passent nécessairement par une étude en opportunité du remplacement. À ce titre, **la Métropole européenne de Lille** a mis en place des plafonds d'emploi par pôles. Chaque poste est ainsi réinterrogé lors d'un départ en retraite, afin d'éventuellement ventiler l'effectif rendu vers des missions jugées plus prioritaires.

c. Des solutions plus radicales

Face aux départs et aux difficultés de recrutement, les collectivités sont parfois amenées à **explorer des solutions plus radicales telles que le redimensionnement, la délégation ou encore l'externalisation d'un service**. Ces arbitrages visent à assurer la continuité des politiques publiques, mais ils peuvent être plus ou moins subis. Les départs peuvent en effet fournir l'occasion attendue de repenser le dimensionnement ou la gestion d'un service à l'aune d'un contexte nouveau. A *contrario*, ces départs, conjugués aux difficultés de recrutement, peuvent amener les exécutifs à réduire un service ou à opter pour un mode de gestion qui leur paraissait sous-optimal de prime abord.

Dans tous les cas, ce sont **des choix souvent difficiles à porter politiquement**. Les collectivités interrogées ont détaillé plusieurs initiatives qu'il paraît intéressant d'évoquer ici.

En termes de changement de mode de gestion, les départs à la retraite et les difficultés de recrutement des accompagnants éducatifs petite enfance et auxiliaires de puériculture ont été un élément parmi d'autres pris en compte dans le choix de passer la gestion d'une crèche en délégation de service public (DSP) au sein de la **ville de Lille**.

Face à des difficultés similaires sur d'autres métiers, certaines collectivités font parfois le choix de l'externalisation. Néanmoins, les collectivités qui y procèdent considèrent qu'il s'agit d'une option sensible. Elle peut être ainsi difficilement acceptable pour les services de proximité à la population, qui concernent souvent un nombre important d'agents.

“ Réorganiser, déléguer,
externaliser : des choix souvent
difficiles à porter politiquement ”

Les difficultés de remplacement des départs à la retraite sur des métiers déjà peu attractifs peuvent d'autre part conduire les collectivités à repenser l'organisation des services. C'est ce qui amène par exemple la **ville de Lille** à repenser la fonction comptable avec pour projet une concentration de plusieurs services territoriaux pour pallier les vacances de postes et professionnaliser les équipes

Enfin, les mêmes difficultés de recrutement conjuguées à d'autres contraintes (budgétaires notamment) peuvent conduire certains exécutifs à n'avoir pas d'autre choix qu'un fonctionnement temporaire en mode réduit. C'est par exemple ce dont a témoigné la **ville de Roanne** concernant l'entretien des bâtiments de la ville. En cas de difficultés pour remplacer un agent absent sur une période longue, le ménage dans les bureaux peut ne se faire qu'un jour sur deux et non plus quotidiennement. Pour autant, l'exécutif tient à garder un service public de qualité et s'efforce de tout mettre en œuvre pour préserver les services de proximité à la population.

II. Un meilleur accompagnement des départs

a. Un enjeu d'information des agents sur leurs droits

À ce titre, de nombreuses collectivités organisent des informations collectives relatives aux droits et aux processus de départ. Faute de disposer de suffisamment de temps pour organiser ces réunions d'information, certaines équipes RH font le choix de cibler les métiers des filières les plus éloignées des

enjeux administratifs. Les services RH peuvent aussi faire des simulations à la demande des agents comme à la **ville de Montreuil** ou à **Annemasse** qui disposent d'un agent référent retraites : les agents peuvent de façon anticipée se tourner vers lui pour bénéficier de projections sur leurs droits en fonction de l'âge de départ. Les centres de gestion peuvent également être un relais d'information très important sur ces enjeux.

Le départ à la retraite est également un moment pivot dans une carrière. Un axe fort de travail pour les collectivités réside donc dans l'accompagnement de cette période qui peut être source d'inquiétudes pour les agents. Comme le souligne la **Métropole européenne de Lille**, cet accompagnement humain participe du rôle social et de la marque employeur des collectivités. Ces dernières gagneraient donc à structurer cet accompagnement vers la retraite au-delà de la simple information. Le **département de la Somme** organise par exemple des formations « bien se préparer à la retraite ». Certaines collectivités font également le choix de célébrer ce moment de transition, comme la **ville d'Orléans** qui organise des cérémonies de départ avec des cadeaux pour les agents. À **Toulouse**, la DRH a pour projet de mettre en place un entretien individuel systématique au moment du départ pour mieux en comprendre les sous-jacents.

b. Assurer la transmission de l'expertise lors d'un départ en retraite

La transmission des compétences entre les agents est une problématique centrale dans l'accélération des départs à la retraite. Les entretiens montrent que peu de collectivités ont mis en place des tuilages, principalement pour des raisons budgétaires et de délais de remplacement des agents. Le tuilage est donc souvent perçu comme un coût, malgré ses bénéfices certains pour assurer la continuité du travail et mettre le nouvel agent dans les meilleures conditions de prise de poste. La plupart des collectivités qui le mobilisent ne le font que sur des postes stratégiques, à l'instar du **département d'Ille-et-Vilaine**.

De nombreuses collectivités interrogées mettent toutefois en avant des pratiques qui gagneraient à être développées comme le tutorat pré-retraite, le recrutement d'apprentis auprès de personnes sur le départ ou le mentorat. Si la généralisation de ces pratiques est difficile, un ciblage selon la responsabilité du poste et la situation du service peut être envisagé à l'issue d'un dialogue entre la DRH et le service recruteur.

Outre le tuilage, la formalisation des procédures et le partage d'information sur les enjeux des postes au sein des services et des directions sont essentiels pour éviter une perte de connaissances lors d'un départ en retraite. Les DRH ont là un rôle à jouer auprès des directions pour les encourager à formaliser des documents capitalisant les savoirs.

“ Tuilage et formation : les clés pour assurer la transmission des compétences et des connaissances ”

En particulier, il apparaît important de pouvoir identifier les postes pour lesquels le départ d'un agent poserait une perte importante de savoirs du fait de leur isolement dans la collectivité, les “singletons”, agents exerçant seuls une compétence spécifique ou ayant développé une pratique, une expertise très fine et non partagée avec d'autres.

La formation est un levier primordial pour pouvoir partager et diffuser les savoirs au sein de la collectivité, notamment lorsqu'elle est organisée en interne par des agents de la collectivité qui ont à cœur de transmettre leurs compétences et mobilisent notamment des agents seniors.

III. Mieux accompagner le vieillissement et les carrières

Il existe plusieurs leviers pour accompagner le vieillissement au travail. Certains tiennent directement de la prévention des risques d'usure physique et du reclassement, d'autres interviennent plus en amont sur les enjeux de mobilité et de formation pour assurer des carrières plus épanouissantes pour les agents. Cette partie ne porte pas une ambition d'exhaustivité, mais celle de faire état des initiatives qui nous ont paru les plus intéressantes dans les entretiens que nous avons menés.

a. Prévenir l'usure professionnelle et accompagner les reclassements

De nombreux postes de la fonction publique territoriale sont des métiers pénibles qui engendrent une usure physique. Pour prévenir ces risques diverses initiatives sont mises en place par les collectivités interrogées.

1. Les enjeux de posture

Ils sont centraux. Pour mieux les accompagner, certaines collectivités comme le **département des Côtes d'Armor** embauchent des ergonomes et formateurs postures et gestes qui accompagnent les agents sur des postes pénibles. Un bilan de prévention des risques leur est proposé à mi carrière.

Le partage des bonnes pratiques peut également se faire via les réseaux métier internes, comme au **département de la Seine-Saint-Denis** qui a mis en place une école des agents techniques de collègues pour mieux informer sur ces sujets.

Offrir un accompagnement individuel aux agents en difficulté notamment pour des raisons de santé en leur proposant des transitions professionnelles dans la collectivité

- Identifier des postes plus « doux » et/ou moins exposés, dans les fonctions administratives par exemple, à proposer aux agents en fin de carrière sur des postes pénibles
- Proposer des immersions et des solutions transitoires d'abord, sur des missions d'appui au sein d'un service spécifique pour découvrir de nouveaux métiers et affiner son projet professionnel par exemple, ou sur un poste fléché de quelques mois à deux ans maximum avant de réaliser un bilan avec le médecin de prévention pour évaluer les conditions de l'intégration durable de l'agent
- Établir un plan d'accompagnement à la mobilité associant conseil individuel dans la définition du projet professionnel, bilan de compétence, missions d'immersion et préparation aux entretiens de recrutement



La transition réussie n'aboutit qu'à condition de trouver un poste adapté aux contraintes de l'agent et non l'inverse

Faciliter les mobilités entre métiers

- En partageant l'information au plus haut niveau, en réunissant par un exemple le/la DGS, les DGA et la DRH dans un format spécifique tous les deux mois, pour répertorier les agents qui ont des difficultés particulières et imaginer en transversalité leurs parcours de mobilité
- En harmonisant les niveaux de cotation des postes et en faisant évoluer parfois à la marge les organigrammes pour les besoins des mobilités
- En formalisant la transition professionnelle par le biais d'un contrat afin de rassurer les directions qui accueillent des agents en reconversion sur les modalités et les objectifs de leur changement de poste
- En identifiant de nouveaux métiers pour les transitions professionnelles, répondant à des nouveaux besoins des directions et anticipant l'usure professionnelle

De manière plus ambitieuse, adopter dès le recrutement d'un agent une réflexion sur la « deuxième carrière », surtout s'il est positionné sur un métier pénible, en considérant la mobilité comme inhérente à un parcours professionnel

2. L'identification des facteurs de risques

La lutte contre l'usure professionnelle pose par ailleurs un enjeu d'identification des facteurs de risques et des signaux de détérioration de santé, qui intervient souvent trop tard. Les agents ne sont parfois pas à même de déceler les signaux faibles de leur usure physique, et les collectivités n'investissent pas assez les bilans personnalisés ou les référents usure professionnelle à l'écoute des alertes portées par les agents ou les managers. Les référents ergonomes et les bilans de mi-carrière assurés par le **département des Côtes d'Armor** poursuivent cet objectif, tandis que d'autres collectivités mettent en place des instances dédiées à l'identification et à l'accompagnement de ces situations. La **ville de Nanterre** a mis en place une démarche de maintien dans l'emploi et de reconversion professionnelle pilotée par un cadre dédié au sein de la DRH. Une commission pluridisciplinaire interne à la DRH se réunit régulièrement pour partager des situations problématiques et proposer un accompagnement individualisé. Elle partage cette réflexion au sein d'un groupe de travail avec les partenaires sociaux.

3. L'accompagnement des incapacités et des reclassements

Les politiques d'accompagnement du vieillissement ne permettent malheureusement pas aujourd'hui d'éviter des situations d'incapacité professionnelle et de reclassement. Dans ces cas, l'accompagnement des agents est essentiel pour éviter les ruptures de carrières ou les départs anticipés. Le **département de la Seine-Saint-Denis** a mis en place il y a trois ans une école des transitions professionnelles pour les agents en reclassement. Par ailleurs, la **ville de Strasbourg** a instauré un parcours de reclassement administratif pour ses agents de musées, animés par 4 conseillers. Ces initiatives permettent de prendre le temps du « deuil » de l'ancien métier, et de mieux préparer aux nouvelles tâches en sessions d'ateliers collectifs.

b. En amont du vieillissement, développer des politiques de formation

La prise en compte du vieillissement et de ses conséquences pour les agents intervient souvent trop tard

dans les collectivités. En amont de l'apparition de signes d'usure professionnelle et de nécessités de reclassement, il est essentiel de développer des politiques d'accompagnement des carrières à même de favoriser le « bien vieillir » au travail. Ces politiques sont d'autant plus importantes qu'elles contribuent également à fidéliser les agents et à renforcer l'attractivité des collectivités. Elles participent ainsi à un meilleur remplacement des départs à la retraite (anticipés ou non).

Les collectivités que nous avons interrogées nous ont partagé diverses actions sur la formation et les mobilités au service de l'accompagnement des carrières et du vieillissement.

La **ville de Noisy-le-Grand** a par exemple mis en place le dispositif « tremplin + » afin d'intervenir en amont du reclassement¹⁴. Il conjugue, pendant un an, six modules de formation et deux périodes d'immersion dans les services afin d'ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles aux participants. Des compétences de base sont investies telles que : bureautique et informatique, formation à l'accueil physique et

téléphonique, rédaction d'une lettre administrative et d'un courriel, ateliers pour préparer CV, lettre de motivation et entretiens de recrutement. Les agents bénéficient, en fin de cursus, d'une immersion dans deux services, l'un qu'ils choisissent, l'autre qui leur est proposé, sur un métier en tension, à la fois pour leur ouvrir des horizons auxquels ils n'ont pas songé et pour répondre aux besoins de la collectivité.

Comme d'autres collectivités, la **métropole de Lyon** a créé une école interne au service des évolutions professionnelles et de la prévention du reclassement¹⁵. Elle forme ainsi les éboueurs au métier de conducteur et prépare les agents du bâtiment à des responsabilités d'encadrement.

La **ville de Nîmes** accompagne, elle, les agents dans la préparation des concours internes¹⁶. L'enjeu est de limiter l'impact que représente le passage d'un concours, ainsi que de les orienter vers des métiers porteurs. La ville a par exemple fait le choix de fournir une aide intensive à la préparation du concours de policier municipal.

¹⁴ "Un tremplin vers un nouveau métier, avant d'être reclassé", La Gazette des Communes, 12/02/2021.

¹⁵ "Des formations maison aux petits oignons", La Gazette des communes, 12/05/2022.

¹⁶ "Des formations pour booster une deuxième carrière", La Gazette des communes, 29/03/2018.

En conclusion

Les préconisations des auteurs

L'accélération des départs en retraite, conjuguée au vieillissement des effectifs dans la fonction publique territoriale et à la perte d'attractivité de certains métiers, constitue un des enjeux auxquels les administrateurs territoriaux sont confrontés en tant que managers, qu'ils soient ou non en poste dans une direction des ressources humaines.

Les réflexions menées dans le cadre de cette étude, enrichies par les échanges avec les collectivités territoriales interrogées, permettent de formuler plusieurs préconisations qu'il paraît essentiel d'avoir en tête :

- **Les départs en retraite concernent autant la direction des ressources humaines que les directions métiers** dès lors qu'ils ne doivent pas être envisagés uniquement sous l'angle administratif de la gestion du dossier de l'agent et du remplacement, mais plus globalement sous l'angle de la continuité d'un service public de même qualité et qui s'adapte aux évolutions sociétales.

- **Une prospective RH pluriannuelle dédiée aux départs à la retraite gagne à être mise en place**, pour détecter les métiers les plus concernés et anticiper les risques induits pour la continuité du service, en croisant la pyramide des âges des agents avec leur répartition par métiers.

- **La transmission de connaissances, et plus largement de compétences, doit être anticipée au plus tôt** : le moment de l'annonce du départ en retraite est (presque) déjà trop tard. Plusieurs outils existent pour faciliter cette transmission entre agents, parmi lesquels la formalisation des processus via la constitution d'un « manuel des procédures », l'attention portée à la structure des dossiers informatiques permettant ainsi à chaque nouvel arrivant de s'y retrouver et l'organisation de formations en interne dédiée au partage de compétences. Bien évidemment, le tuilage – ou les formes annexes tels que le mentorat ou l'association d'un apprenti avec un futur retraité – est idéal, mais coûteux.

- **Une attention particulière doit être portée sur la prévention de l'usure professionnelle par l'ensemble des managers.** Elle peut notamment être évoquée à l'occasion des entretiens annuels. Des bonnes pratiques de posture peuvent également être enseignées à l'occasion de journées de cohésion ou de convivialité.

- **Un départ en retraite doit se préparer** le plus en amont possible, et le plus souvent en lien avec la direction « métier » (quand le poste va-t-il être vacant ? son maintien se justifie-t-il ? Quel profil cible pour le remplacer ?...)¹⁷.

¹⁷ cf. «La gestion stratégique des départs en retraite», étude ADGCF, 2017.

La parole à Philippe Laurent, Président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale



La fonction publique territoriale a 40 ans. Elle emploie près de deux millions de salariés. Elle a accompagné avec succès la décentralisation, au moins telle que celle-ci s'est déployée avec engagement et enthousiasme jusqu'au milieu des années 2000. Sous l'autorité des exécutifs élus, elle a permis que soient non seulement préservés, mais aussi et surtout développés de manière importante les services publics du quotidien. Elle a grandement participé à la modernisation des infrastructures du pays. Elle a considérablement gagné en compétences, en savoir-faire, en qualité de management. Elle s'est aussi adaptée en permanence pour répondre à de nouveaux besoins, dans un contexte en permanence mouvant.

Elle a su concilier deux objectifs qui pourraient apparaître contradictoires : **permettre aux agents un déroulement de carrière dans un vaste ensemble de métiers très différents tout en préservant l'autonomie de décisions des exécutifs locaux.** Ce fragile équilibre a jusqu'alors résisté. C'est une prouesse qu'il faut souligner et qui montre la qualité des lois de 1984 et des suivantes.

Pourtant, **la fonction publique territoriale est aujourd'hui en danger. Depuis quelques années, son attractivité est en net déclin.** Les agents territoriaux voient, en moyenne, leur pouvoir d'achat diminuer. Or, comme l'étude le montre, le nombre de départs en retraite va s'accroître - malgré la récente réforme, qui n'était d'ailleurs pas souhaitée par les salariés, ni par un nombre important d'employeurs territoriaux -, générant un besoin de recrutement important, même si, naturellement, les remplacements ne se font pas toujours poste pour poste compte tenu d'éventuelles opportunités d'évolution des organisations. Il reste que, comme les métiers territoriaux sont très largement des métiers liés à la personne, **le maintien du niveau de service suppose globalement le maintien du nombre d'agents** : il n'y a pas de gain de productivité à attendre dans une crèche, une école, un centre de loisirs, etc.

L'étude montre les difficultés à développer une démarche prospective en la matière. Incertitude quant aux moyens budgétaires à venir, difficultés liées au maintien dans l'emploi pour un nombre croissant d'agents, manque d'outils adaptés, et surtout investissement insuffisant, dans un domaine devenu essentiel, des membres élus des exécutifs locaux. **La politique de ressources humaines est aujourd'hui un élément aussi essentiel dans la gestion publique locale que la politique budgétaire.** Elle suppose aussi des choix et de la volonté, pour peu qu'on porte une conception ambitieuse du service public, conçu comme l'un des piliers d'une société bienveillante et humaniste. La prise de conscience par les patrons d'exécutifs locaux de leur responsabilité d'employeurs est une condition préalable au renouveau de la fonction publique territoriale.

Puissent donc ces travaux participer à cette prise de conscience pour que vive le service public local !

Annexe 1

Source : «La gestion stratégique des départs en retraite», étude ADGCF, 2017

Les 4 postures possibles face à un départ en retraite, avantages / inconvénients

	Avantages	Inconvénients
Suppression du poste	<p>Gains financiers</p> <p>Baisse visible de l'effectif</p> <p>Optimisation des RH si sous-charge de travail</p> <p>Adaptation de la structure aux nouveaux besoins de la collectivité</p>	<p>Coûts cachés si désorganisation</p> <p>Désorganisation/blocage de la collectivité</p> <p>Augmentation forte des heures supplémentaires et complémentaires</p> <p>Surcharge de travail des agents du service</p> <p>Usure professionnelle des agents subissant la suppression</p> <p>Baisse de la qualité du service rendu</p>
Externalisation du poste	<p>Gains financiers sur la masse salariale</p> <p>Baisse visible de l'effectif</p> <p>Optimisation des RH si sous-charge partielle de travail</p> <p>Adaptation de la structure aux nouveaux besoins de la collectivité</p> <p>Acquisition d'une technicité/compétences « métier » pointues, de manière ponctuelle</p> <p>Externalisation de tâches considérées comme non prioritaires</p>	<p>Coût management (sous-traitance, gestion et négociation des contrats, etc.)</p> <p>Nécessité de monter des appels d'offres</p> <p>Surcoût par rapport à réalisation en interne</p> <p>Non disponibilité complète du sous-traitant au moment du besoin de la collectivité</p> <p>Surcoûts liés à des besoins complémentaires au contrat initial</p> <p>Contrat de sous-traitance mal évalué</p> <p>Baisse de la qualité du service rendu à la population</p> <p>Non-maîtrise des délais d'intervention</p> <p>Difficulté dans la ré-internalisation en cas de non-satisfaction</p>
Transfert des tâches en interne	<p>Gains financiers sur masse salariale</p> <p>Baisse visible de l'effectif</p> <p>Optimisation des RH en cas de sous-charge de travail du service</p> <p>Maintien des compétences-clés et tâches-clés en interne</p> <p>Optimisation de la structure</p> <p>Souplesse dans le cas d'un retour dans la configuration initiale</p>	<p>Augmentation forte des heures supplémentaires et complémentaires</p> <p>Surcharge de travail des agents du service subissant le transfert de tâches et/ou usure professionnelle</p> <p>Augmentation de l'absentéisme dans le service concerné</p> <p>Baisse de la qualité du service rendu</p> <p>Passage d'une organisation fonctionnelle à une organisation matricielle dans le service</p> <p>Polyvalence trop importante des agents au regard des besoins de la collectivité</p>
Remplacement de l'agent	<p>Maintien des tâches en interne</p> <p>Maintien des compétences-clés et tâches-clés en interne</p> <p>Effet neutre sur la structure et l'effectif</p> <p>Motivation de l'agent promu en interne</p> <p>Possibilité de rendre plus flexible la structure de la collectivité (si positionnement d'un non-titulaire)</p> <p>Pas de surcharge de travail</p> <p>Pas de désorganisation du service</p>	<p>Pas ou peu de gain financier sur la masse salariale, voire même augmentation</p> <p>Pas ou peu d'évolution de l'organisation si remplacement à l'identique</p> <p>Possibilité de créer plus ou moins la même rigidité dans la structure si maintien à l'identique d'un titulaire sur le poste</p> <p>Coûts de formation et de recouvrement parfois importants</p>
	<p>3 points de vigilance :</p> <p>1. Recouvrement ou tuilage du poste : pas indispensable si le poste ne justifie pas de connaissances ou de compétences particulières mais l'absence de tuilage comporte des risques : perte de compétences / connaissances, période d'inefficacité du nouvel agent, coûts cachés liés à une potentielle désorganisation, surcharge de travail pour les agents du service concerné pendant la période d'inefficacité, baisse qualité du service rendu</p> <p>2. Vacance du poste plus ou moins longue (indisponibilité temporaire du nouvel agent, absence de maîtrise des délais de recrutement, choix de ne pas remplacer le poste immédiatement, etc.). Risques organisationnels et humains (cf. ceux de la suppression). Risques importants d'augmentation de l'absentéisme dans le service et apparition de risques psycho-sociaux si la vacance temporaire devait devenir permanente.</p> <p>3. Relations intergénérationnelles : peuvent être bloquantes comme constructives dans le cadre de transmission des compétences. Rôle de facilitateur du manager. Attention particulière aux savoirs-être lors du recrutement.</p> <p>→ Risques si tensions : mauvaise transmission des compétences, échec dans la formation du nouvel agent, démission nouvel agent, tensions dans l'équipe, démotivation</p>	

Annexe 2

Méthodologie

33 entretiens réalisés, sur la base d'un questionnaire commun, dans les directions RH de 10 communes, 3 EPCI (établissements publics de coopération intercommunale), 9 communes/EPCI (services mutualisés) et 11 conseils départementaux (CD).

Collectivité	Type	Nombre	Fonction de la (des) personne(s) d'habitants interrogée(s)
13 Marseille	commune	861 635	Directeur Ressources humaines
59 Lille	commune	232 000	Directrice Emploi et Compétences
69 Lyon	commune	515 000	Directeur Emploi et Compétences
73 Chambéry	commune	59 697	Directrice générale adjointe Ressources
74 Annemasse	commune	36 000	Directeur Ressources humaines
92 Nanterre	commune	93 742	Directeur général adjoint Ressources
93 Les Lilas	commune	23 000	Directeur général des services
93 Montreuil	commune	111 000	Cheffe du service Retraites
93 Pantin	commune	55 000	Directeur Ressources humaines
93 Saint-Denis	commune	110 000	Directeur Ressources humaines
07 Annonay Ville et Agglomération	commune/EPCI	40 000	Directeur général adjoint Ressource
21 Dijon Ville et Métropole	commune/EPCI	255 127	Directeur Ressources humaines
29 Brest Ville et Métropole	commune/EPCI	210 000	Directrice adjointe Ressources humaines
31 Toulouse Ville et Métropole	commune/EPCI	783 000	Responsable du service Prospective, Postes et Métiers
35 Rennes Ville et Métropole	commune/EPCI	451 000	Directeur et directeur général adjoint Ressources humaines
42 Roanne Ville et Agglomération	commune/EPCI	100 262	Directrice du Personnel et responsable Carrières et Retraites
44 Nantes Ville et Métropole	commune/EPCI	650 000	Directeur Ressources humaines
45 Orléans Ville et Métropole	commune/EPCI	114 644	Directrice générale adjointe Relations humaines, Innovation et Digital
67 Strasbourg Ville et Eurométropole	commune/EPCI	235 309	Directrice Ressources humaines et cheffe du service Emploi, Formation et Insertion
38 Grenoble Alpes Métropole	EPCI	445 000	Directeur Ressources humaines
51 Communauté urbaine du Grand Reims	EPCI	296 000	Directrice Ressources humaines
59 Métropole européenne de Lille	EPCI	1 174 000	Directrice générale adjointe Ressources humaines
18 Cher	CD	300 174	Directrice Ressources humaines
22 Côtes-d'Armor	CD	596 000	Chargée de la GPEEC et des commissions Ressources humaines
35 Ille-et-Vilaine	CD	1 076 000	Directrice Ressources humaines
38 Isère	CD	1 262 000	Directeur général adjoint Ressources
56 Morbihan	CD	751 000	Directeur Ressources humaines
77 Seine-et-Marne	CD	1 422 000	Directrice Ressources humaines
80 Somme	CD	570 000	Directrice générale adjointe Ressources humaines
82 Tarn-et-Garonne	CD	261 558	Directrice Ressources humaines
89 Yonne	CD	336 000	Directeur général des services
93 Seine-Saint-Denis	CD	1 644 000	Directrice générale adjointe Ressources
94 Val-de-Marne	CD	1 400 000	Directrice générale adjointe Ressources

4 entretiens avec :

- Hélène Guillet, Présidente Syndicat national des directeurs généraux de collectivités territoriales (SNDGCT)
- Valérie Chatel, consultante, EVOLUTION ET STRATEGIE RH
- Florent Noulette, Manager Executif Senior, Michael Page
- Charles Chantala, leader Sales, Indeed



Sandrine BERNARD
CONCOURS INTERNE



Quentin BLANC
CONCOURS EXTERNE



Olivier BONNOT
CONCOURS EXTERNE



Louise YUAN
CONCOURS EXTERNE



Chloé BRIDIER
CONCOURS EXTERNE



Marion COGET
TROISIÈME CONCOURS

Les auteurs

Administratrices et administrateurs territoriaux, promotion Georges Brassens.

En formation initiale à l'INET de 2022 à 2023.



Luc GIRAUD
CONCOURS EXTERNE



Sara HELMI
CONCOURS INTERNE



Loïc TANGUY
CONCOURS INTERNE



Gaspard WILLIAMSON
CONCOURS EXTERNE

Remerciements

Nous tenons à remercier La Banque Postale et plus particulièrement, Françoise Bérard, Directrice adjointe des études, Laurent Gautier Falret, Directeur Marketing Secteur Public et Economie sociale, Caroline de Marqueissac, Responsable du marché des collectivités locales, et Luc Alain Vervisch, Directeur des études, de nous avoir donné l'opportunité de travailler sur ce sujet passionnant ainsi que pour leur accompagnement.

Nous remercions l'INET pour nous avoir permis de réaliser cette étude dans le cadre de notre scolarité.

Enfin, nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont répondu à notre sollicitation pour des entretiens et qui nous ont permis d'aboutir à ce travail.

À propos de La Banque Postale

La Banque Postale forme, avec ses filiales dont CNP Assurances, un grand groupe international de bancassurance, 11^{ème} de la zone euro par la taille du bilan. Entreprise à mission depuis mars 2022, elle est classée 1^{ère} banque mondiale en matière de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) par Moody's ESG Solutions, agence de notation extra-financière.

Premier prêteur bancaire des collectivités locales depuis 2015, La Banque Postale accompagne les projets des collectivités de toutes tailles et de leurs satellites. Son ambition est d'œuvrer pour une transition juste en accompagnant les transitions écologique, sociale et territoriale : elle a innové en 2019 en lançant le prêt vert destiné à financer des projets favorables à l'environnement, et complété sa gamme de financements responsables fin 2022, avec le prêt social destiné à financer des projets pour l'amélioration du cadre de vie des habitants et la création de liens sociaux.

www.labanquepostale.fr/collectivites.html

À propos de l'INET

Situé à Strasbourg, l'Institut national des études territoriales (INET), institut du CNFPT, forme et accompagne depuis 1997 les cadres de direction en poste et en devenir des collectivités territoriales. L'INET assure ainsi la formation initiale des lauréats des concours d'administrateur, ingénieur en chef, conservateur de bibliothèques et conservateur du patrimoine et développe l'offre de formation continue des cadres dirigeants des collectivités territoriales, de toutes filières : administrative, technique, culturelle, ou encore médico-sociale.

Dans ce cadre d'intervention, l'INET contribue à l'observation et aux réflexions développées par le CNFPT relatives aux évolutions du métier de dirigeant territorial. L'INET est par ailleurs, au sein du réseau des instituts du CNFPT, l'institut en charge de la conception de l'offre nationale de formation sur les compétences relatives aux ressources et au management pour tous les publics territoriaux.

L'INET en chiffres :

- **4 000 cadres ou futurs cadres territoriaux formés** chaque année en formation continue
- **600 stages** conçus chaque année
- **170 élèves** en moyenne formés chaque année en formation initiale
- **93 % des employeurs** territoriaux estiment que les **compétences des élèves de l'INET sont adaptées**
- **900 intervenants** par an
- **1 300 participants aux ETS** : les Entretiens territoriaux de Strasbourg, pilotés par l'INET.

www.inet.cnfpt.fr

LA BANQUE POSTALE - S.A. à Directoire et Conseil de Surveillance. Capital social 6 585 350 218 €. 115 rue de Sèvres 75275 Paris CEDEX 06. RCS Paris n°421100 645. IDU REP Papiers FR231771_03JRYJ. ORIAS n° 07 023 424.

La Banque Postale • Direction des études : etudes-secteurlocal@labanquepostale.fr

Retrouvez toutes les publications de La Banque Postale

<https://www.labanquepostale.com/newsroom-publications/etudes/etudes-finances-locales.html>