

LES COMMUNAUTÉS
FACE AUX
défis RH



La gestion
stratégique
des départs
en retraite



Mathieu CHARTRON

Vice-président Mutualisation de l'ADGCF
DGS de la communauté d'agglomération
du Grand Sénonais



Dominique GARNIER

Vice-président RH de l'ADGCF
DGS de la communauté de communes
d'Erdre et Gesvres

Nos communautés face aux défis RH

Les récentes réformes territoriales sont une opportunité pour nos communautés de repenser leurs stratégies RH. Les fusions, les intégrations et la gestion de nouvelles compétences demandent aux DG d'intercommunalité d'être toujours plus innovants dans l'organisation et le management de leurs équipes.

D'un autre côté, si les communautés ont appris à organiser au fil des années la diversité de leurs services au public, force est de constater que l'offre RH est, quant à elle, restée uniforme. Aujourd'hui, les profils de plus en plus hétérogènes des agents communautaires induisent des besoins et des attentes managériales très divers et présupposent l'élaboration de stratégies adaptées en matière de gestion des équipes en place et de politique de recrutement.

C'est dans ce contexte que l'ADGCF a élaboré avec l'ensemble de ses partenaires opérant dans le champ des ressources humaines cette série de livrets centrée précisément sur l'impact des évolutions institutionnelles, territoriales mais aussi générationnelles relatif au management des effectifs communautaires.

Les enjeux RH de la réforme, l'organisation du temps de travail, l'absentéisme pour raison de santé, la gestion stratégique des départs en retraite, comment mener une véritable politique de GPEC, réussir sa transformation RH et l'action sociale pour accompagner les agents constituent cette collection thématique qui a pour ambition de proposer aux cadres territoriaux des outils et méthodes favorisant le déploiement et le pilotage d'une administration locale efficace au service de nos concitoyens.

Soyons enthousiaste pour relever ce beau défi managérial !

som mai re.

édito

De l'âge de glace à l'âge de la retraite	p. 7
--	------

chapitre 1

Le cadre législatif et réglementaire	p. 8
---	------

■ L'âge légal et la limite d'âge de départ à la retraite	p. 8
Pour les agents fonctionnaires	p. 8
Pour les non fonctionnaires	p. 13
■ Les conditions particulières donnant droit à des départs anticipés	p. 15
Retraite anticipée dans le cadre du Compte Épargne Temps (CET)	p. 15
Retraite anticipée pour carrière longue	p. 16
Retraite anticipée pour handicap	p. 18
Retraite anticipée pour invalidité	p. 20
Retraite anticipée pour enfant handicapé	p. 20
Retraite anticipée pour raison de santé	p. 22
Retraite anticipée des parents de 3 enfants	p. 23

chapitre 2

Les enjeux, la méthodologie générale et les retours d'expériences sur la gestion des départs en retraite	p. 24
---	-------

■ Les prérequis de la gestion des départs en retraite	p. 25
Question 1 : quand le poste va-t-il être vacant ?	p. 25
Question 2 : le maintien du poste se justifie-t-il à ce jour ?	p. 27
■ Les options de la collectivité	p. 30
Question 3 : quel est l'avenir du poste ?	p. 30
Option 1 : la suppression du poste	p. 34
Option 2 : l'externalisation du poste	p. 35
Option 3 : le transfert des tâches en interne	p. 37
Option 4 : le remplacement de l'agent	p. 38
Question 4 : qui va remplacer l'agent retraité ?	p. 41
■ Les retours d'expériences	p. 46

le groupe ecofinance	p. 56
-----------------------------	-------



Shutterstock © Nata789

De l'âge de glace à l'âge de la retraite...

Quel chemin parcouru depuis la création en 1945 de la retraite financée par répartition à l'intérieur du cadre du régime général de la sécurité sociale. Le système semblait prometteur pour longtemps, mais, sitôt passées les trente glorieuses, les pouvoirs publics, confrontés au retournement du rapport actifs cotisants/retraités, ont dû prendre des mesures pour en assurer la pérennité.

Ce seront, entre autres, la loi Balladur de 1993 réformant le régime général, la réforme Fillon de 2003, passant pour tous les fonctionnaires la durée de cotisation de 37,5 à 40 ans et instaurant une décote. Nous ne manquerons pas de signaler l'article 76 de la loi de 2003 instaurant le régime de la retraite additionnelle de la fonction publique entrée en vigueur en 2005. Ce RAFP portait en lui les prémices de l'article 148 de la loi de finances 2016 promouvant le transfert prime/point dans le cadre du protocole « Parcours Professionnel Carrière Rémunération ».

Le rendez-vous sur les retraites de 2008 qui confirme l'allongement de la durée d'assurance de 40 ans en 2008 à 41 ans en 2012.

La loi du 9/11/2010 qui relève l'âge légal d'ouverture des droits de deux ans, de 60 à 62 ans, en relèvement progressif de 2011 à 2017.

La réforme de 2012 qui assouplit le dispositif de départ à la retraite anticipé pour les carrières longues et au titre de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

Enfin, la loi de 2014 qui allonge jusqu'à 43 ans la durée d'assurance et celle de 2016 qui augmente les cotisations de retraite.

C'est que le Baby Boom se fait pleinement sentir dans la fonction publique comme ailleurs. Dans notre fonction publique territoriale, ce sont plus de 36 % des agents qui sont âgés de 50 ans et plus. Plus du tiers des agents ! Et ce phénomène est encore amplifié par les transferts d'agents issus des services de l'État. L'âge moyen des agents de la fonction publique territoriale s'établit à plus de 44 ans !

La réforme de 2010 qui a introduit une augmentation de l'âge légal de la retraite de deux années au rythme de 4 puis 5 mois supplémentaires par génération pour atteindre 62 ans pour la génération 1955 et les suivantes..., cette même réforme qui a mis fin au dispositif de départ anticipé pour les fonctionnaires parents d'au moins 3 enfants et ayant 15 ans de cotisation,...., la réforme de 2014 qui a prolongé l'augmentation de la durée d'assurance pour atteindre 172 trimestres pour la génération 1973,...., toutes ces réformes ont certes fait reculer l'âge moyen de départ à la retraite qui se situe pour la FPT à environ 60,8 ans mais elles n'ont pas tari le flot des futurs retraités. Ce qui fait dire à chacun que nous n'en avons pas terminé avec les réformes ! Ce qui nous fait dire à nous que c'est également une opportunité sans précédent pour penser une réorganisation du service public qui aille vers une plus grande efficacité et un meilleur service rendu.

Nous vous laissons donc à la lecture de cet opuscule qui vous expose tout d'abord le cadre législatif et réglementaire, identifie les principaux enjeux de la démarche et vous propose des mesures prospectives et d'accompagnement. Nous avons pour ambition de vous apporter une méthodologie qui vous permette d'anticiper, de comprendre et de savoir exploiter le fait retraite, et puis finalement de prendre la vôtre un jour en toute sérénité. Nous laisserons le mot de la fin de ce préambule à Victor Hugo qui s'exclamait : « Amis, dans ma douce retraite, à tous vos maux je dis adieu ».

Didier QUESADA

Directeur d'ECOFINANCE Groupe



Chapitre 1

Le cadre législatif et réglementaire

Le cadre législatif et réglementaire, à de nombreuses reprises, a été modifié, complété, renforcé, que ce soit sur l'âge de départ à la retraite, sur la durée d'assurance, sur le montant des cotisations ou sur les conditions de départ anticipé. Nous allons passer en revue, l'état du droit en la matière dans la première sous partie consacrée à l'âge légal et à la limite d'âge de départ à la retraite et dans une seconde sous partie ou seront examinées toutes les possibilités de départ anticipé à la retraite qu'il s'agisse d'agents fonctionnaires ou non fonctionnaires.

L'ÂGE LÉGAL ET LA LIMITE D'ÂGE DE DÉPART À LA RETRAITE

Pour les agents fonctionnaires

L'âge légal de départ à la retraite d'un agent titulaire ou stagiaire est fonction de la catégorie dans laquelle est classé son emploi.

Les emplois de la fonction publique sont classés en deux catégories :

- **catégorie sédentaire** : ce sont tous les emplois qui ne sont pas classés en catégorie active ;
- **catégorie active** : ce sont des emplois qui présentent un risque

particulier ou des fatigues exceptionnelles justifiant un départ anticipé à la retraite.

1. Départ à la retraite des fonctionnaires de catégorie « sédentaire »

1.1 L'âge légal de départ à la retraite

L'âge minimum à partir duquel l'agent en catégorie « sédentaire » peut partir à la retraite dépend de son année de naissance. Les fonctionnaires qui appartiennent à la catégorie sédentaire peuvent partir à la retraite à partir de 60 ans s'ils sont nés avant le 1^{er} juillet 1951.

Pour les fonctionnaires nés à partir du 1^{er} juillet 1951, l'âge minimum de départ en retraite dépend de l'année de naissance :

Âge minimum de départ en retraite d'un agent fonctionnaire en catégorie « sédentaire » en fonction de l'année de naissance		
NAISSANCE DU FONCTIONNAIRE	ÂGE MINIMUM DE DÉPART EN RETRAITE	DÉPART POSSIBLE À PARTIR DU :
Avant le 1 ^{er} juillet 1951	60 ans	-
Entre le 1 ^{er} juillet et le 31 décembre 1951	60 ans et 4 mois	1 ^{er} novembre 2011
En 1952	60 ans et 9 mois	1 ^{er} octobre 2012
En 1953	61 ans et 2 mois	1 ^{er} mars 2014
En 1954	61 ans et 7 mois	1 ^{er} août 2015
À partir de 1955	62 ans	1 ^{er} janvier 2017

1.2 Âge limite d'activité

Le fonctionnaire sédentaire qui atteint la limite d'âge doit cesser son activité et liquider sa pension de retraite. Cette limite d'âge varie en fonction de la date de naissance du fonctionnaire, dans les conditions suivantes :

Âge limite d'activité d'un agent fonctionnaire en catégorie « sédentaire » en fonction de l'année de naissance	
DATE / ANNÉE DE NAISSANCE	ÂGE LIMITE D'ACTIVITÉ
Avant juillet 1951	65 ans
Entre juillet et décembre 1951	65 ans + 4 mois
1952	65 ans + 9 mois
1953	66 ans + 2 mois
1954	66 ans + 7 mois
1955	67 ans

Sédentaire / actif :
des catégories déterminantes
pour les départs en retraite.

> Dérogations à l'âge limite d'activité

Certaines situations permettent de déroger à l'âge limite d'activité, à des conditions qui varient en fonction de chacune d'elles.

Ces situations sont les suivantes :

- Nombre de trimestres insuffisant : prolongation d'activité pour carrière incomplète (dans la limite de 10 trimestres et dès atteinte de 75 % du dernier traitement indiciaire brut) sous réserve de l'aptitude physique et de l'intérêt du service.
- À titre personnel et sans nécessité de visite médicale.
- Enfants à charge : enfant à charge de moins de 20 ans, dans la limite d'un an par enfant (3 ans maximum).
- Enfants morts pour la France : 1 an par enfant.
- Enfants handicapés avec un taux d'invalidité supérieur ou égal à 80 % dans la limite d'un an par enfant (3 ans maximum).
- Parent d'au moins 3 enfants lors du 50^e anniversaire. 1 an maximum, mais dans ce cas, l'aptitude physique de l'agent est obligatoire.
- Emplois de direction : pour un fonctionnaire ou un non fonctionnaire qui occupe un emploi fonctionnel de la Fonction Publique Territoriale (DGS, DGA, DGST...) jusqu'au renouvellement de l'assemblée délibérante si l'intérêt du service le justifie.

> Demande de dérogation

Le fonctionnaire qui souhaite prolonger son activité au-delà de la limite d'âge adresse, s'il y a droit, une demande de dérogation auprès de son administration.

Point de vigilance

La durée minimum de services publics

Pour pouvoir bénéficier d'une retraite en qualité de fonctionnaire, l'agent doit justifier d'au moins 2 ans de services dans un ou plusieurs emplois de catégorie sédentaire. À défaut, l'agent est rétabli(e) au régime général de la sécurité sociale.

2. L'âge légal de départ à la retraite des fonctionnaires de catégorie « active »

La **pénibilité** dans la fonction publique est prise en compte au travers du classement de certains emplois dans la catégorie active.

2.1. L'âge légal de départ à la retraite

L'appartenance à la catégorie active ne dépend pas uniquement du grade détenu par le fonctionnaire, mais aussi et surtout des fonctions qu'il exerce.

La classification des emplois en catégorie active résulte en principe d'un arrêté interministériel. Elle peut également être consécutive à une décision dite de rattachement pour certains emplois spécifiques.

Les principaux emplois de la catégorie active de la fonction

publique territoriale sont énumérés ci-dessous :

- sapeurs-pompiers professionnels,
- agents de police municipale,
- agents des réseaux souterrains des égouts.

Pour plus de précisions, il convient de se reporter aux dispositions de **l'arrêté du 12 novembre 1969** qui détermine la liste et le classement des emplois en catégorie active, à **la circulaire n° 2010-05 sur le classement des emplois en catégorie active** et aux **annexes de l'instruction de la CNRACL sur la correspondance emplois / grades de la catégorie active**.

Les agents de la fonction publique qui appartiennent à la catégorie active peuvent faire valoir leur droit de partir à la retraite de manière anticipée.

L'âge minimum à partir duquel l'agent en catégorie « active » peut partir à la retraite dépend de son année de naissance.

Les fonctionnaires qui appartiennent à la catégorie active peuvent partir en retraite à partir de 55 ans s'ils sont nés avant le 1^{er} juillet 1956.



Pénibilité : 5 ans de moins pour les fonctionnaires concernés.

Pour les fonctionnaires nés à partir du 1^{er} juillet 1956, l'âge minimum de départ en retraite dépend de l'année de naissance :

Âge minimum de départ en retraite d'un agent fonctionnaire en catégorie « active » en fonction de l'année de naissance		
NAISSANCE DU FONCTIONNAIRE	ÂGE MINIMUM DE DÉPART EN RETRAITE	DATE DE DÉPART POSSIBLE À PARTIR DU :
Avant le 1 ^{er} juillet 1956	55 ans	-
Entre le 1 ^{er} juillet et le 31 décembre 1956	55 ans et 4 mois	1 ^{er} novembre 2011
En 1957	55 ans et 9 mois	1 ^{er} octobre 2012
En 1958	56 ans et 2 mois	1 ^{er} mars 2014
En 1959	56 ans et 7 mois	1 ^{er} août 2015
À partir de 1960	57 ans	1 ^{er} janvier 2017

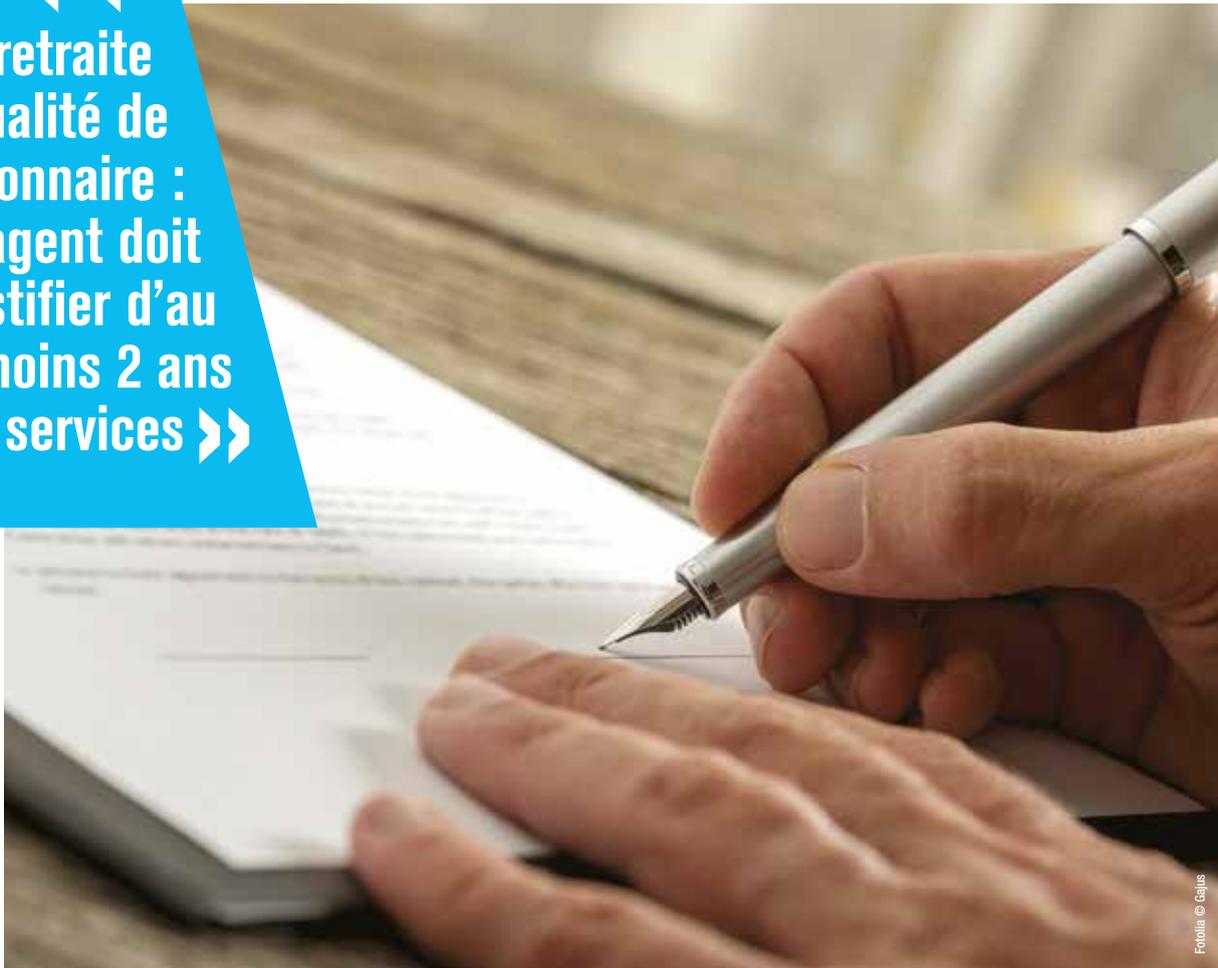
2.2. Âge limite d'activité

Le fonctionnaire de catégorie active qui atteint la limite d'âge doit cesser son activité et liquider sa pension de retraite. Cette limite d'âge varie en fonction de la date de naissance du fonctionnaire, dans les conditions suivantes :

Âge limite d'activité d'un agent fonctionnaire en catégorie « active » en fonction de l'année de naissance	
DATE / ANNÉE DE NAISSANCE	ÂGE LIMITE D'ACTIVITÉ
Avant juillet 1956	60 ans
Entre juillet et décembre 1956	60 ans + 4 mois
1957	60 ans + 9 mois
1958	61 ans + 2 mois
1959	61 ans + 7 mois
1960	62 ans



La retraite en qualité de fonctionnaire : l'agent doit justifier d'au moins 2 ans de services >>



Fotoalta © Gajus

> Dérogations à l'âge limite d'activité

Certaines situations permettent de déroger à l'âge limite d'activité, à des conditions qui varient en fonction de chacune d'elles.

- Dérogation jusqu'à 67 ans (avec certificat médical d'aptitude).
- Nombre de trimestres insuffisant : prolongation d'activité pour carrière incomplète (dans la limite de 10 trimestres et dès atteinte de 75 % du dernier traitement indiciaire brut) sous réserve de l'aptitude physique et de l'intérêt du service.
- À titre personnel et sans nécessité de visite médicale.
- Enfants à charge : enfant à charge de moins de 20 ans, dans la limite d'un an par enfant (3 ans maximum).

la limite d'un an par enfant (3 ans maximum).

- Enfants morts pour la France : 1 an par enfant.
- Enfants handicapés avec un taux d'invalidité supérieur ou égal à 80 % dans la limite d'un an par enfant.
- Parent d'au moins 3 enfants lors du 50^e anniversaire : 1 an maximum, mais, dans ce cas, l'aptitude physique de l'agent est obligatoire.
- Emplois de direction : pour un fonctionnaire ou un non fonctionnaire qui occupe un emploi fonctionnel de la Fonction Publique Territoriale (DGS, DGA, DGST...) jusqu'au renouvellement de l'assemblée délibérante si l'intérêt du service le justifie.

> Demande de dérogation

Le fonctionnaire qui souhaite prolonger son activité au-delà de la limite d'âge admissible, s'il y a droit, une demande de dérogation auprès de son administration.

Point de vigilance

La durée minimum de services publics

Pour pouvoir bénéficier d'une retraite en qualité de fonctionnaire, l'agent doit justifier d'au moins 2 ans de services dans un ou plusieurs emplois de catégorie active. À défaut, l'agent est rétabli(e) au régime général de la sécurité sociale.

Pour les non fonctionnaires

1. Âge minimum de départ à la retraite d'un agent non fonctionnaire

L'âge légal à partir duquel l'agent a le droit de prendre sa retraite varie en fonction de sa date de naissance. Les âges minimums de départ à la retraite pour un agent contractuel sont les mêmes que pour un agent fonctionnaire en catégorie « sédentaire ».

Toutefois, l'agent n'est pas obligé de partir à la retraite dès qu'il a atteint cet âge.

L'agent peut continuer à travailler au-delà et il peut ensuite demander à partir à la retraite à tout moment. Il fixe lui-même la date de départ. Toutefois, elle doit être fixée au 1^{er} jour du mois que l'agent choisit.

Si l'agent souhaite partir dès qu'il atteint l'âge légal de départ à la retraite, la date de départ est fixée :

- soit le 1^{er} jour du mois qui suit le mois où il atteint l'âge légal de la retraite,
- soit, uniquement si l'agent est

né le 1^{er} jour d'un mois, dès le jour où vous atteignez l'âge légal de la retraite.

Il est également possible, sous conditions, de partir à la retraite avant d'avoir atteint l'âge légal :

- pour carrière longue avec les mêmes conditions que pour les fonctionnaires auxquelles s'ajoute le compte personnel de prévention et de pénibilité,
- pour handicap,
- pour préretraite amiante.

2. Les départs en retraite et le compte personnel de prévention de la pénibilité

(Loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014)

> Pourquoi avoir mis en place un compte personnel de prévention de la pénibilité ?

C'est un dispositif destiné à mieux prendre en compte la pénibilité au travail. Institué à compter du 1^{er} janvier 2015, ce dispositif repose sur la création d'un « compte personnel de prévention de la pénibilité » permettant de comptabiliser les périodes d'exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels au-delà

de seuils fixés par la réglementation, et les droits acquis à ce titre.

Le dispositif doit permettre aux salariés exposés à des conditions de travail pénibles :

- d'accéder à des postes moins pénibles grâce à la formation,
- de réduire leur durée de travail,
- **ou de financer une majoration de durée d'assurance vieillesse et un départ en retraite avant l'âge légal de départ en retraite de droit commun.**

> Quelle est son application dans la fonction publique ?

Le bénéfice du compte personnel de prévention de la pénibilité est ouvert (*Code du travail, art. L. 4162-1*) :

- aux salariés des employeurs de droit privé,
- au personnel des personnes publiques employé dans les conditions du droit privé.

Toutes les formes de contrat de travail, d'une durée minimale d'un mois, sont concernées : CDI, CDD, intérim, emplois saisonniers, temps partiels, contrats aidés, contrat d'apprentissage, etc. (*Code du travail, art. R. 4162-1*).

Âge minimum de départ en retraite d'un agent non titulaire contractuel en fonction de l'année de naissance

NAISSANCE DE L'AGENT	ÂGE MINIMUM DE DÉPART EN RETRAITE
Avant le 1 ^{er} juillet 1951	60 ans
Entre le 1 ^{er} juillet et le 31 décembre 1951	60 ans et 4 mois
En 1952	60 ans et 9 mois
En 1953	61 ans et 2 mois
En 1954	61 ans et 7 mois
À partir de 1955	62 ans

Point de vigilance

Information de l'employeur et des salariés

Seul le salarié a accès à son CPPP, et les droits associés n'appartiennent qu'à lui. L'employeur n'a pas connaissance du nombre de points figurant sur le compte de ses salariés, même au moment de l'embauche. À compter de 2016, chaque salarié pour lequel, compte tenu des déclarations effectuées par l'employeur, un CPPP aura été créé, pourra accéder en ligne (<http://www.preventionpenibilite.fr/>) à un relevé de points lui permettant de connaître le nombre de points disponibles pour les utilisations souhaitées et d'en éditer un justificatif.

> Quel est l'impact sur les départs en retraite des non titulaires ?

Le financement d'une majoration de durée d'assurance vieillesse et d'un départ en retraite avant l'âge légal de départ en retraite de droit commun ; dix points ouvrent droit à un trimestre de majoration de durée d'assurance vieillesse. Cette utilisation peut permettre d'anticiper jusqu'à 2 ans l'âge de

départ à la retraite par rapport à l'âge légal (*Code du travail, art. R. 4162-23*).

2.1. Âge limite d'activité

Le contractuel qui atteint la limite d'âge doit cesser son activité et liquider sa pension de retraite. Cette limite d'âge varie en fonction de la date de naissance du contractuel, dans certaines conditions :

> 1^{re} condition : les dérogations à l'âge limite d'activité

Certaines situations permettent de déroger à l'âge limite d'activité, à des conditions qui varient en fonction de chacune d'elles. Ces situations sont les suivantes :

- nombre de trimestres insuffisant,
- enfants à charge,
- parent d'au moins 3 enfants lors du 50^e anniversaire,
- emplois de direction.

> 2^e condition : la demande de dérogation

Le non fonctionnaire qui souhaite prolonger son activité au-delà de la limite d'âge adresse, s'il y a droit, une demande de dérogation auprès de son administration.

Âge limite d'activité d'un agent contractuel en fonction de l'année de naissance

DATE / ANNÉE DE NAISSANCE	ÂGE LIMITE D'ACTIVITÉ
Avant juillet 1951	65 ans
Entre juillet et décembre 1951	65 ans + 4 mois
1952	65 ans + 9 mois
1953	66 ans + 2 mois
1954	66 ans + 7 mois
1955	67 ans

Départs anticipés : 7 conditions particulières à appliquer en fonction du statut de l'agent.

LES CONDITIONS PARTICULIÈRES DONNANT DROIT À DES DÉPARTS ANTICIPÉS

À ce jour, certains agents ont le droit de demander un départ en retraite anticipé au regard des cas suivants :

- cas d'une utilisation du CET (Compte Épargne Temps),
- cas d'une carrière longue,
- cas de travailleur handicapé (atteint d'une incapacité permanente d'au moins 50 %),
- cas de retraite pour invalidité (d'origine professionnelle ou non professionnelle),
- cas d'un agent étant parent d'un enfant atteint d'une invalidité,
- cas d'un agent (ou d'un(e) époux(se) d'agent) atteint d'une infirmité ou d'une maladie incurable rendant l'exercice de toute profession impossible,
- cas d'un agent ayant 3 enfants.

Retraite anticipée dans le cadre du Compte Épargne Temps (CET)

(applicable à tous les agents)

Le compte épargne-temps (CET) permet d'épargner des jours de congés rémunérés sur plusieurs années. Il est ouvert à la demande de l'agent qui est informé annuellement des droits épargnés et consommés. Ces jours accumulés peuvent être pris dans le cadre d'une anticipation du départ à la retraite.

> Les bénéficiaires

- Titulaires ou non titulaires de la fonction publique territoriale, à temps complet ou à temps non complet, ou fonctionnaire de la



fonction publique de l'État ou hospitalière en position de détachement.

> Les conditions

- Exercer les fonctions au sein d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public territorial.
- Être employé de manière continue et avoir accompli au moins une année de service.

> Les agents exclus

- Les fonctionnaires ou les agents non titulaires relevant des cadres d'emplois des professeurs d'enseignement artistique, des assistants et assistants spécialisés d'enseignement artistique.
- Les fonctionnaires stagiaires. Les stagiaires ne peuvent pas

bénéficier de l'ouverture d'un CET pendant la période de stage. Ceux qui avaient acquis antérieurement des droits à congés au titre d'un CET en qualité de fonctionnaire titulaire ou d'agent non titulaire ne peuvent, durant cette période, ni les utiliser, ni en accumuler de nouveaux.

- Les agents non titulaires recrutés pour une durée inférieure à une année.
- Les agents non titulaires employés de façon discontinue (saisonniers, occasionnels).
- Les bénéficiaires d'un contrat de droit privé (CUI-CAE, contrat d'apprentissage, emploi d'avenir) le décret du 26 août 2004 ne concernant que les agents non titulaires de droit public.
- Les assistants maternels et assistants familiaux.

> Alimentation du compte

Le CET est alimenté dans la limite de 60 jours de la façon suivante :

- Jours de congés annuels. L'agent doit prendre au moins 20 jours de congés par an. Les jours de congés bonifiés ne peuvent pas être versés sur le CET ;
- Jours de réduction du temps de travail (RTT) ;
- Jours de repos accordés en compensation d'astreintes ou d'heures supplémentaires dans des conditions fixées par délibération.

> Utilisation du compte

Les 20 premiers jours déposés sur le CET sont conservés pour être exclusivement utilisés sous forme de congé.

Au-delà de 20 jours, l'agent peut choisir entre trois formules :

- Soit conserver ces jours sur son compte pour prendre des congés ultérieurement et à son rythme, sous réserve de l'intérêt du service. **L'agent peut augmenter de 10 jours chaque année le nombre de jours épargnés sur son compte au 31 décembre, et ce jusqu'à 60 jours ;**
- Soit demander à bénéficier de l'indemnisation de tout ou partie de ces jours et recevoir une rémunération supplémentaire qui apparaît sur sa feuille de paie ;
- Soit décider d'améliorer sa future retraite et de placer les sommes correspondant à tout ou partie de ces jours au sein du régime de retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP). L'agent perçoit alors ultérieurement des montants de pension supplémentaire. Toutefois, pour le moment, les agents non titulaires, qui n'ont pas de droits ouverts au RAFP, ne

peuvent pas encore choisir cette troisième formule d'épargne-retraite.

Pour ces jours au-delà du 20^e, l'agent est libre de combiner ces formules.

Au moment de son départ en retraite, l'agent peut donc potentiellement, s'il bénéficie d'un CET, avancer sa date de départ de 60 jours maximum au titre de congés. Ceci bien sûr, si ces jours ont été cumulés, s'ils sont disponibles dans son CET et si la demande en a été faite.

Les jours épargnés au titre de l'année N-1 peuvent être utilisés dans le cadre d'un CET, selon une option exprimée par l'agent au plus tard le 31 janvier de l'année N.

L'agent indique à son gestionnaire son choix entre maintien sur le compte en vue de congés, indemnisation et épargne-retraite, même s'il souhaite conserver ces jours sur son CET. Faute de réponse de la part de l'agent, les jours au-delà de 20 sont automatiquement placés au RAFP si l'agent est fonctionnaire ou indemnisés s'il est agent non titulaire.

Retraite anticipée pour carrière longue

(applicable à tous les agents)

En tant que fonctionnaire, un agent peut bénéficier d'un départ à la retraite anticipée pour carrière longue. Pour cela, il doit respecter certaines conditions de durée d'assurance vieillesse ayant donné lieu à cotisation à sa charge, et de durée d'assurance avant un certain âge (en début de carrière). Certaines périodes non travaillées sont considérées comme cotisées.



Le CET, les carrières longues et le handicap : des conditions de départs anticipés pour tous >>

Si l'agent est contractuel, les conditions à respecter sont les mêmes que celles des salariés du privé.

Pour bénéficier du départ à la retraite anticipée pour carrière longue, l'agent doit justifier :

- d'une durée totale d'assurance cotisée minimale, tous régimes de base confondus, sur l'ensemble de sa carrière,
- d'une durée d'assurance minimale en début de carrière.

Ces conditions de durée d'assurance varient en fonction :

- de l'année de naissance,
- de l'âge à partir duquel le départ à la retraite anticipée est envisagé,
- de l'âge à partir duquel l'agent a commencé à travailler.

Vous trouverez ci-dessous, les conditions ouvrant droit à la retraite anticipée pour carrière longue (selon l'année de naissance de l'agent et de l'âge à partir duquel l'agent souhaite prendre sa retraite).

Conditions ouvrant droit à la retraite anticipée pour carrière longue (données au 31/12/2015)

ANNÉE DE NAISSANCE	ÂGE DE DÉPART À LA RETRAITE ENVISAGÉ (à partir de)	DURÉE D'ASSURANCE MINIMALE COTISÉE (en trimestres)	DURÉE D'ASSURANCE MINIMALE EN DÉBUT DE CARRIÈRE	
			SI VOUS ÊTES NÉ ENTRE JANVIER ET SEPTEMBRE	SI VOUS ÊTES NÉ ENTRE OCTOBRE ET DÉCEMBRE
1954	60 ans	165	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1955	60 ans	166	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1956	60 ans	166	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1957	57 ans	175	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	59 ans et 8 mois	166	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	166	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1958	57 ans et 4 mois	175	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	167	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1959	57 ans et 8 mois	175	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	167	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1960	58 ans	175	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	167	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1961, 1962 ou 1963	58 ans	176	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	168	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1964, 1965 ou 1966	58 ans	177	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	169	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1967, 1968 ou 1969	58 ans	178	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	170	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
1970, 1971 ou 1972	58 ans	179	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	171	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans
À partir de 1973	58 ans	180	5 trimestres à la fin de l'année des 16 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 16 ans
	60 ans	172	5 trimestres à la fin de l'année des 20 ans	4 trimestres à la fin de l'année des 20 ans

Retraite anticipée pour handicap

(applicable à tous les agents)

L'agent peut bénéficier d'un départ à la retraite anticipée lié au handicap, c'est-à-dire avant l'âge minimum de départ à la retraite (fixé entre 60 ans et 62 ans, selon votre date de naissance), à condition de justifier d'un certain taux de handicap et d'une certaine durée d'assurance (dont une part minimale a donné lieu à cotisations à votre charge) durant cette période de handicap.

> Conditions de handicap

L'agent peut partir en retraite anticipée pour cause de handicap, sans attendre l'âge minimum de départ à la retraite (entre 55 et 60 ans en fonction de l'année de naissance) :

- si l'agent souffre d'une incapacité permanente d'au moins

50 % prononcée par la maison départementale des personnes handicapées (MDPH),

- si l'agent a été reconnu(e) travailleur handicapé au plus tard le 31 décembre 2015.

ATTENTION !

Dans le cas d'un agent non titulaire, les conditions de départ et les démarches à effectuer sont les mêmes que celles applicables aux salariés du secteur privé. Décret n° 2014-17-02 du 30 décembre 2014.

> Conditions d'assurance vieillesse

L'agent doit également justifier, depuis que son handicap a été reconnu, d'une certaine durée totale d'assurance vieillesse, tous régimes de base confondus, dont

une part minimale a donné lieu à cotisations à sa charge.

Ces conditions d'assurance vieillesse minimales à respecter varient :

- en fonction de l'année de naissance de l'agent,
- en fonction de l'âge à partir duquel l'agent souhaite bénéficier du départ à la retraite anticipée.

Si l'agent est âgé de 60 ans ou 61 ans, les conditions à respecter sont les mêmes que pour un départ dès 59 ans.



Si l'agent est reconnu(e) travailleur handicapé, la durée d'assurance (totale et cotisée) nécessaire pour ouvrir droit à la retraite anticipée pour handicap est prise en compte depuis la date de cette reconnaissance, et jusqu'au 31 décembre au plus tard.



Conditions d'assurance vieillesse (totale et cotisée) à respecter, depuis que le handicap est reconnu, en fonction de l'année de naissance et de l'âge minimum de départ à la retraite envisagé (données au 31/12/2015)

ANNÉE DE NAISSANCE	ÂGE DE DÉPART À LA RETRAITE ENVISAGÉ (minimum)	DURÉE TOTALE D'ASSURANCE (en trimestres)	DURÉE D'ASSURANCE COTISÉE (en trimestres)
1954	59 ans	85	65
1955, 1956 ou 1957	58 ans	96	76
	59 ans	86	66
1958, 1959 ou 1960	55 ans	127	107
	56 ans	117	97
	57 ans	107	87
	58 ans	97	77
	59 ans	87	67
1961, 1962 ou 1963	55 ans	128	108
	56 ans	118	98
	57 ans	108	88
	58 ans	98	78
	59 ans	88	68
1964, 1965 ou 1966	55 ans	129	109
	56 ans	119	99
	57 ans	109	89
	58 ans	99	79
	59 ans	89	69
1967, 1968 ou 1969	55 ans	130	110
	56 ans	120	100
	57 ans	110	90
	58 ans	100	80
	59 ans	90	70
1970, 1971 ou 1972	55 ans	131	111
	56 ans	121	101
	57 ans	111	91
	58 ans	101	81
	59 ans	91	71
À partir de 1973	55 ans	132	112
	56 ans	122	102
	57 ans	112	92
	58 ans	102	82
	59 ans	92	72

Retraite anticipée pour invalidité

(applicable uniquement aux fonctionnaires titulaires)

Le fonctionnaire définitivement inapte à l'exercice de ses fonctions et à toutes fonctions peut être mis, d'office ou à sa demande, en retraite anticipée pour invalidité. La retraite donne droit à une pension de retraite et éventuellement à une majoration de sa pension en cas de recours à un tiers pour accomplir les actes ordinaires de la vie. Il a également droit à une rente d'invalidité en cas d'invalidité d'origine professionnelle.

Pour être admis en retraite anticipée pour invalidité (non imputable au service), il faut remplir les conditions suivantes :

- être fonctionnaire titulaire,
- être devenu **définitivement inapte** à l'exercice de ses fonctions et à toutes fonctions par suite de blessures ou de maladies sans lien avec le service, contractées ou aggravées pendant une période d'acquisition de droits à pension de retraite,
- ne pas avoir pu être reclassé dans un emploi correspondant à ses aptitudes physiques,
- ne pas avoir atteint la limite d'âge (compte-tenu d'une éventuelle dérogation).



L'agent contractuel bénéficie d'une pension d'invalidité jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de la retraite.

Retraite anticipée pour enfant handicapé

(applicable uniquement aux fonctionnaires)

Si l'agent est fonctionnaire et parent d'un enfant handicapé (ou s'il a un enfant handicapé à sa charge) à 80 % minimum, il peut partir à la retraite avant l'âge légal. Pour en bénéficier,

il doit remplir certaines conditions (durée de services minimum, interruption ou réduction d'activité pour s'occuper d'un l'enfant).

S'il est contractuel, il ne peut pas bénéficier de ce dispositif.

> Conditions concernant l'enfant

> 1^{er} cas : si l'agent est parent d'un enfant handicapé

L'enfant doit être atteint d'une invalidité égale ou supérieure à 80 %. Il doit être âgé de plus d'un an.

> 2^e cas : autre situation

L'enfant doit être atteint d'une invalidité égale ou supérieure à 80 %. Il doit être âgé de plus d'un an.

Cet enfant ouvre droit à retraite anticipée, de l'agent :

- s'il est celui de son époux(se), issu d'un mariage précédent,
- si l'agent ou son époux(se) a reçu une délégation de l'autorité parentale pour cet enfant,
- s'il est placé sous tutelle de l'agent ou celle de son époux(se), et que l'agent en a la garde effective et permanente,
- si l'agent ou son époux(se) l'a recueilli, et que l'agent justifie en

assumer la charge effective et permanente.

L'agent doit l'avoir élevé, à la date de sa demande de retraite, pendant au moins 9 ans. Cette durée est comptabilisée :

- soit avant le 16^e anniversaire de l'enfant,
- soit au plus tard avant l'âge auquel il a cessé d'être à la charge de l'agent pour les droits aux prestations familiales (avant 20 ans, au plus tard).

> Conditions de durée de services

L'agent doit avoir accompli au moins 15 ans de services effectifs. Il n'y a pas d'âge minimum pour demander à partir à la retraite en raison du handicap de l'enfant.

> Interruption ou réduction d'activité pour s'occuper de l'enfant

Il faut avoir interrompu ou réduit son activité pour s'occuper de l'enfant.

> Activité interrompue

L'agent a interrompu son activité professionnelle pendant au moins 2 mois consécutifs pour s'occuper de l'enfant, à l'occasion :

- soit d'un congé de maternité, de paternité ou d'adoption,
- soit d'un congé de présence parentale,
- soit d'un congé parental,
- soit d'une disponibilité pour élever un enfant de moins de 8 ans.

L'interruption d'activité de l'agent est intervenue avant l'âge auquel l'enfant cesse d'être à sa charge pour les droits aux prestations familiales.



Foto: © Jacking



**Les conditions
de départs
anticipés des
fonctionnaires :
invalidité,
maladie,
enfant handicapé
et parent de
3 enfants** >>

Durée minimale de la réduction d'activité en fonction de la quotité du temps partiel

QUOTITÉ DU TEMPS PARTIEL	DURÉE MINIMALE DE LA RÉDUCTION D'ACTIVITÉ
50 %	4 mois
60 %	5 mois
70 %	7 mois

► Activité réduite

L'agent a réduit son activité professionnelle dans le cadre d'un temps partiel de droit accordé à l'occasion de la naissance d'un enfant (jusqu'à son 3^e anniversaire) ou de son adoption (jusqu'au 3^e anniversaire de son arrivée au foyer). Ce temps partiel doit durer un certain nombre de mois pour ouvrir droit à la retraite anticipée, qui varie au regard des conditions présentées dans le tableau précédent.

La réduction d'activité de l'agent est intervenue avant l'âge auquel l'enfant cesse d'être à sa charge pour les droits aux prestations familiales.

Retraite anticipée pour raison de santé

(applicable uniquement aux fonctionnaires)

Le fonctionnaire peut bénéficier d'une retraite anticipée pour raison de santé s'il remplit certaines conditions de gravité des problèmes de santé et de durée d'assurance retraite en tant que fonctionnaire. Le fonctionnaire peut également bénéficier d'un départ à la retraite anticipée si les problèmes de santé concernent son époux(se).

Un agent contractuel ne peut pas bénéficier de ce dispositif.

Le départ à la retraite anticipée pour raisons de santé est possible si le fonctionnaire a accompli au moins **15 ans de services** en tant que fonctionnaire.

Le départ à la retraite anticipée pour raisons de santé est possible si le fonctionnaire ou son époux(se) est atteint :

- d'une infirmité ou d'une maladie incurable,
- en lien avec son activité professionnelle,
- et le plaçant dans l'impossibilité d'exercer une quelconque profession.

La collectivité saisit la commission de réforme, qui s'assure que

toutes ces conditions sont remplies, en évaluant :

- la réalité des infirmités constatées,
- la preuve de leur imputabilité au service,
- le taux d'invalidité qu'elles entraînent,
- et l'incapacité permanente à l'exercice des fonctions.

L'avis rendu par la commission de réforme a un caractère consultatif.

Dans tous les cas, la décision autorisant ou non le départ à la retraite anticipée pour raisons de santé est prise par la collectivité ou l'autorité dont relève le fonctionnaire.

La pénibilité et les conditions de départs anticipés : 2 paramètres majeurs.

Retraite anticipée des parents de 3 enfants

(applicable uniquement aux fonctionnaires)

Le dispositif de retraite anticipée pour le fonctionnaire parent d'au moins 3 enfants est supprimé depuis le 1^{er} janvier 2012, **mais reste ouvert pour les agents remplissant les conditions** y ouvrant droit avant cette date.

Ces conditions étaient les suivantes :

- avoir accompli au moins 15 ans de services en tant que fonctionnaire,
- être parent d'au moins 3 enfants,
- avoir cessé ou réduit son activité professionnelle (sous conditions).

Néanmoins, le dispositif est maintenu pour les fonctionnaires qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- avoir accompli 15 ans de services valables à la CNRACL avant le 1^{er} janvier 2012,
- être parent de 3 enfants au 1^{er} janvier 2012,
- avoir interrompu ou réduit son activité à l'occasion de la naissance de chacun des enfants au plus tard le 1^{er} janvier 2015.

> L'interruption de l'activité

Pour chaque enfant, il faut avoir arrêté de travailler pendant au moins 2 mois consécutifs (dans le cadre d'un congé maternité, notamment), entre le 1^{er} jour du 9^e mois de grossesse et le 3^e anni-

versaire de l'enfant. Si l'agent remplit les conditions, y ouvrant droit, il peut demander sa retraite anticipée à tout moment.

> Passage à temps partiel

Pour chaque enfant, il faut avoir travaillé à temps partiel, entre le 1^{er} jour du 9^e mois de grossesse et le 3^e anniversaire de l'enfant,

- soit à 50 % pendant au moins 4 mois consécutifs,
- soit à 60 % pendant au moins 5 mois consécutifs,
- soit à 70 % pendant au moins 7 mois consécutifs.

Si l'agent remplit les conditions, y ouvrant droit, il peut demander sa retraite anticipée à tout moment.

Tableau de synthèse : conditions particulières donnant droit à des départs anticipés

		ÂGE LÉGAL ET LIMITE D'ÂGE DES DÉPARTS EN RETRAITE				CONDITIONS DE DÉPART ANTICIPÉ EN RETRAITE						
Statut de l'agent	Prise en compte de la pénibilité au travail dans les départs à la retraite	Âge légal de base	Avancement de l'âge légal	Limite d'activité de base	Avancement de la limite d'activité	CET - Compte Épargne Temps (dans la limite maximale de 60 jours)	Carrière longue	Travailleur handicapé	Invalidité	Enfant invalide/handicapé	Maladie	Parent de 3 enfants (mesure clôturée en 2012 - population éligible très ciblée)
Fonctionnaire titulaire (minimum 2 ans d'exercice)	Catégorie d'emploi Sédentaire	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Catégorie d'emploi Active	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Non fonctionnaire	Agent ne bénéficiant pas d'un CPPP	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
	Agent bénéficiant d'un CPPP	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non

CPPP : Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité



Chapitre 2

Les enjeux, la méthodologie générale et les retours d'expériences sur la gestion des départs en retraite

Dans cette deuxième partie du livret, essayons d'identifier clairement les enjeux majeurs d'un départ en retraite. Pour cela, nous vous proposons une démarche générale qui vous accompagnera étape par étape dans l'analyse complète d'un cas de départ en retraite. Pour ce faire, nous articulons notre approche autour des 4 questions principales que doit se poser chronologiquement la collectivité lorsqu'elle doit traiter un départ en retraite, puis nous les croisons avec 6 axes principaux d'analyse.

Les 4 questions principales que doit se poser chronologiquement, la collectivité, lors de l'analyse d'un cas de départ en retraite

> Tout d'abord, les prérequis

- Question 1 : **quand le poste va-t-il être vacant ?**
- Question 2 : **le maintien du poste se justifie-t-il à ce jour ?**

> Et ensuite, les options qui s'offrent à la collectivité

- Question 3 : **quel est l'avenir du poste ?**
- Question 4 : **qui pour remplacer l'agent retraité ?**

Les 6 axes principaux à analyser

- **Stratégique** (stratégie de la collectivité / les compétences de la collectivité / les services rendus à la population).
- **Organisationnel** (organisation, structure, effectifs, management / l'environnement et ses interactions avec le poste / le maintien en interne ou externalisation / ...).
- **Technique** (la technicité du poste / les compétences métier : savoir, savoir être, savoir-faire, des expertises particulières, ...).
- **Humain** (information et accompagnement du futur retraité, le maintien du lien post départ à la retraite / le recouvrement du poste / ...).

■ **Économique** (budget de fonctionnement, masse salariale, rémunération, coût des charges patronales, coûts induits, coûts cachés, coûts d'évolution de carrière, ...).

■ **Réglementaire** (futur retraité : date de départ à la retraite, limite d'activité, conditions d'anticipation de départ/nouveau poste : choix du statut/choix du contrat/choix de la durée de travail / ...).

Chaque axe analysé n'apportera pas forcément la totalité des réponses aux 4 questions posées, mais le fait d'avoir cette approche croisée permettra tout de même de balayer un maximum d'enjeux centrés sur les départs en retraite, ainsi que d'apporter des réponses à de nombreuses interrogations.

L'objectif de cette approche détaillée sera donc aussi, de vous permettre d'apprécier si le départ en retraite qui s'annonce dans votre collectivité est un risque ou bien une opportunité ? Et ceci au regard de risques majeurs, comme la perte de savoir-faire et

de compétences, ou bien d'opportunités comme le renouvellement de compétences, la possibilité de réorganisation interne, l'optimisation de la masse salariale,...

Nous avons donc souhaité que cette partie du livret soit la plus pédagogique et pratique possible. C'est pourquoi vous trouverez dans chacune des réponses qui sont faites, une méthodologie qui vous accompagnera étape par étape dans votre démarche, afin que vous puissiez obtenir la réponse la mieux adaptée à chaque cas de départ en retraite identifié dans votre collectivité.

LES PRÉREQUIS DE LA GESTION DES DÉPARTS EN RETRAITE

QUESTION 1 : quand le poste va-t-il être vacant ?

Cette première question est le point de départ de toute démarche de gestion stratégique d'un départ en retraite. Sans la réponse à cette question, nous sommes incapables d'intégrer une notion de temps dans la démarche. Nous ne pouvons donc ni anticiper, ni planifier les étapes, ni analyser leurs conséquences. C'est le point de départ de toute analyse stratégique des départs en retraite.

Afin de répondre clairement à cette question, nous vous proposons une démarche qui vous permettra d'évaluer cette date légale de départ, ainsi que la limite maximale d'activité du futur retraité.

Deux préalables sont nécessaires à la démarche. Premièrement, vous appuyer sur le cadre réglementaire que nous vous avons

présenté dans la première partie du livret. Deuxièmement, utiliser le travail de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences qui aurait été élaboré dans votre collectivité. Troisièmement, associer le futur retraité, dès le départ de la démarche, car il vous apportera des informations précieuses.

Nous conseillons dans un premier temps de cibler prioritairement le segment de votre effectif susceptible de partir en retraite dans les 5 ans à venir. Donc, au regard, des agents qui pourraient potentiellement être positionnés sur des postes à pénibilité ou bien des agents qui pourraient bénéficier de conditions de départ anticipé, nous vous conseillons de faire un premier état des lieux sur toutes les personnes âgés de 54 à 65 ans.

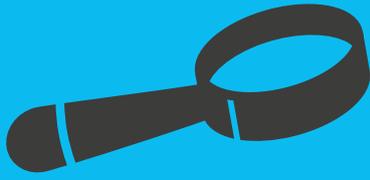
Nous vous conseillons aussi de suivre l'ensemble des étapes qui vont vous être proposées pour chacun des agents identifiés dans la tranche.

Au terme de cette démarche, vous connaîtrez **la date de départ en retraite de votre agent et sa date limite d'activité**. Vous pourrez donc rencontrer l'agent et voir s'il est possible d'arrêter concrètement avec lui sa date de départ en retraite. Cette date vous permettra ensuite de planifier l'ensemble des étapes à mettre en œuvre jusqu'à son départ (accompagnement de l'agent dans ses démarches administratives, recouvrement du poste, tutorat du nouvel agent, ...).

Comme nous l'avons dit précédemment, cette démarche est à renouveler pour l'ensemble des agents susceptibles de partir en retraite **dans les 5 ans à venir**.



La vision sur les départs en retraite : une prospective à 5 ans >>



APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Définir la date du futur départ

Démarche à suivre



Attention : le montant, ainsi que le nombre de trimestres cotisés seront pour certains agents les raisons principales du report de leur date de départ. Le fait de rester travailler après la date légale leur permettra d'augmenter le montant de leur pension.

Étape 1 : identifier le statut du futur agent retraité > Est-il fonctionnaire ou non fonctionnaire ?

Étape 2 : identifier si l'agent est éligible à des mesures de départ anticipé en retraite et ceci au regard de la pénibilité de son poste.

- > Pour les fonctionnaires par sa catégorie d'emploi : Sédentaire ou Active.
- > Pour les non fonctionnaires par le fait de bénéficier ou pas d'un Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité (CPPP).

Le statut et le fait d'avoir une reconnaissance de la pénibilité dans le poste, vous permettront d'évaluer l'âge de départ légal et la limite d'activité maximale dont bénéficiera l'agent (voir la première partie sur le cadre légal et réglementaire).

Étape 3 : identifier, si l'agent est éligible à une ou plusieurs autres mesures de départ anticipé en retraite.

7 mesures peuvent s'appliquer (mais attention à tenir compte du statut de l'agent) :

- cas d'une utilisation du CET (Compte Épargne Temps),
- cas d'une carrière longue,
- cas de travailleur handicapé (atteint d'une incapacité permanente d'au moins 50 %),
- cas de retraite pour invalidité (d'origine professionnelle ou non professionnelle),
- cas d'un agent étant parent d'un enfant atteint d'une invalidité,
- cas d'un agent (ou d'un(e) époux(se) d'agent) atteint d'une infirmité ou d'une maladie incurable rendant l'exercice de toute profession impossible,
- cas d'un agent ayant 3 enfants (mesure clôturée en 2012 - population éligible très ciblée).

Certaines de ces mesures sont mêmes cumulatives (voir la première partie sur le cadre légal et réglementaire).

Étape 4 : accompagner l'agent dans la simulation du montant de la pension de retraite qu'il touchera lors de son départ.

QUESTION 2 : le maintien du poste se justifie-t-il à ce jour ?

L'objectif principal que l'on se fixe lorsque l'on tente de répondre à cette question est avant tout de savoir si **le poste est toujours utile au regard des évolutions futures de la collectivité** ? La justification d'un poste dans le cadre d'un départ à la retraite nous amène à nous interroger sur la pertinence stratégique, économique, organisationnelle et technique d'un poste, de plusieurs postes, voire d'un service.

Il est donc important d'avoir une vision d'ensemble du positionnement du poste du futur retraité sur ces 4 axes et de mesurer quels peuvent en être les effets au moment du départ de l'agent.

La justification d'un poste ne peut pas se déterminer simplement au regard du poste lui-même, ni même de son contenu. Il est important d'observer tous les éléments susceptibles d'agir et d'interagir avec et sur lui en tenant compte de :

- **L'évolution des choix stratégiques de la collectivité** (transfert / maintien / mutualisation de services, mutualisation de compétences, fusion avec une autre collectivité ou un EPCI...).
- **L'évolution des besoins de la collectivité** (nouveaux métiers, augmentation / baisse de l'effectif, nouvelle organisation, ...).
- **L'évolution du travail de la collectivité** (dématérialisation, augmentation de la charge de travail, obsolescence rapide des compétences, place des nouvelles technologies de l'information et de la communication, externalisation, ...).

■ **L'évolution des objectifs et de l'environnement de la collectivité** (perspective démographique de la collectivité, densité et qualité du service rendu à l'utilisateur, ...).

■ **L'évolution budgétaire** (optimisation / réduction de la masse salariale et des dépenses de personnel, contraintes financières, désengagement de l'état, burn out fiscal...).

On voit bien au regard des éléments à observer que la justification du poste dans le cadre d'un départ en retraite est en lien direct avec la **GPEEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois des Effectifs et des Compétences) et que la Gestion Stratégique des Départs en Retraite (GSDR) s'inscrit totalement dans cette démarche RH. L'objectif de la GPEEC (ou GPEC) est concrètement d'identifier et de transformer toutes les évolutions (stratégique, structurelle, métier, technologique, réglementaire, économique, démographiques, ...) qui pourraient impacter la collectivité dans le futur (3 à 5 ans), en des projections de besoins en ressources humaines et en compétences. Cette GPEEC doit en outre impérativement prendre en compte le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) de la collectivité qui dessine les besoins en personnel des nouveaux équipements et services prévus souvent à l'échelle du mandat, voire au-delà. Cette réflexion et cette projection doivent donc se faire pour chacun des postes de la collectivité de manière à obtenir au final un organigramme cible prenant en compte toutes les évolutions.

Les départs en retraite ne sont que la traduction de l'évolution du vieillissement naturel de la structure et de l'effectif de la collectivité.

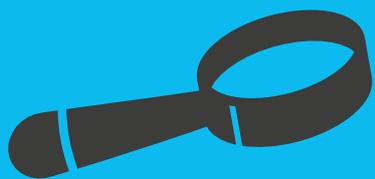
C'est pourquoi le croisement des départs en retraite prévisionnels avec l'organigramme cible issu des projections, permet de voir si les postes des futurs retraités sont toujours justifiés ?

La justification d'un poste peut être partielle ou bien totale. L'arbitrage doit se faire au regard des compétences métiers et des tâches du poste.

Il est important de remarquer qu'à travers cette démarche de justification apparaît un enjeu sous-jacent. En effet, cette étape permet l'identification des besoins en compétences/expertises/tâches nouvelles qui devront être intégrés dans la nouvelle fiche de poste, dans le cas d'un remplacement du futur retraité. Cette étape permettra de cibler plus précisément le nouveau profil attendu.

Nous vous proposons donc une démarche vous permettant d'arbitrer la justification d'un poste lors d'un départ à la retraite. Dans le cas où une étude de GPEEC aurait été réalisée, il faut l'utiliser et décroiser les informations issues de l'organigramme cible avec les postes des futurs retraités identifiés sur la période des 5 ans à venir (remarque : la liste des futurs retraités de la collectivité, sur la période des 5 ans à venir, a été établie en appliquant la démarche de la question précédente).

Si une telle étude n'a pas été réalisée, nous vous proposons d'appliquer la démarche qui suit :



APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Justifier ou non le maintien du poste

Démarche à suivre

Étape 1 : identifier et lister toutes **les évolutions des choix stratégiques** à venir dans les 3 à 5 ans dans la collectivité (transfert/maintien/mutualisation de compétences, fusion avec une autre collectivité, ...), en tenant compte des compétences/des expertises/des tâches nouvelles nécessaires, ainsi que des délais et des périodes d'application en lien avec ces futurs changements.

Étape 2 : identifier et lister toutes **les évolutions des besoins de la collectivité** dans les 3 à 5 ans à venir (nouveaux métiers, augmentation/baisse de l'effectif, nouvelle organisation, ...), en tenant compte des compétences/des expertises/des tâches nouvelles nécessaires, ainsi que des délais et des périodes d'application en lien avec ces futurs changements.





Justifier un poste : c'est voir si celui-ci est toujours utile au regard des évolutions futures de la collectivité >>

Étape 3 : identifier et lister toutes **les évolutions du travail de la collectivité** dans les 3 à 5 ans à venir (dématérialisation, augmentation de la charge de travail, obsolescence rapide de compétences, la place des nouvelles technologies de l'information et de la communication, externalisation, ...), en tenant compte des compétences / des expertises / des tâches nouvelles nécessaires, ainsi que des délais et des périodes d'application en lien avec ces futurs changements.

Étape 4 : identifier et lister toutes **les évolutions de l'environnement de la collectivité** dans les 3 à 5 ans à venir (perspective démographique de la collectivité, qualité du service rendu à l'usager, nouveaux services rendus, ...), en tenant compte des compétences / des

expertises / des tâches nouvelles nécessaires, ainsi que des délais et des périodes d'application en lien avec ces futurs changements.

Étape 5 : identifier et lister toutes **les évolutions budgétaires** prévues dans les 3 à 5 ans à venir (optimisation / réduction de la masse salariale et des dépenses de personnel, en tenant compte des compétences / des expertises / des tâches nouvelles nécessaires, ainsi que des délais et des périodes d'application en lien avec ces futurs changements.

Étape 6 : lister l'ensemble des besoins en compétences / expertises / tâches nouvelles qui devront être intégrés dans la nouvelle fiche de poste (cette étape nous permettra de répondre aux questions des paragraphes suivants).

Étape 7 : définir, dans les évolutions que vous avez identifiées et listées précédemment, lesquelles seraient susceptibles de vous permettre d'arbitrer la justification et surtout l'utilité future du poste étudié.

Étape 8 : croiser les délais et les périodes d'application que vous aurez planifiés pour chacune des évolutions et chacun des changements identifiés précédemment, avec la date de départ de l'agent. L'objectif de cette étape est d'anticiper et de limiter au maximum la vacance du poste, car celle-ci pourrait temporairement générer des impacts organisationnels négatifs.

Étape 9 : arbitrer la justification du poste sur lequel il doit y avoir un futur départ à la retraite au regard des différents éléments observés précédemment.

Cette justification peut être partielle ou totale. L'arbitrage nécessite

donc l'analyse détaillée de la fiche de poste du futur retraité. L'observation de chacune des tâches et de chacune des compétences métiers, vous permettra d'identifier très clairement celles qui sont toujours nécessaires et utiles au fonctionnement de la collectivité et celles qui ne le sont plus.

Attention : il faut donc entrer dans les détails de la fiche de poste afin d'en établir une justification détaillée. Cette étape peut paraître fastidieuse, mais elle conditionne vos choix dans les étapes futures. Elle vous permettra d'argumenter votre proposition sur : un remplacement / une externalisation / une suppression du poste, ..., mais aussi sur la quantification de chacun des choix (partielle ou totale).

Comme nous l'avons dit précédemment, cette démarche est à renouveler pour l'ensemble des agents susceptibles de partir en retraite dans les 5 ans à venir.

Vous voyez bien que la réponse à la question « Le maintien du poste se justifie-t-il à ce jour ? » doit être faite de manière réfléchie et concertée. Généralement, lors de l'analyse de la justification de poste dans le cadre d'un départ en retraite, il est important de travailler de manière collégiale (DGS, DGA, DGST, DRH, Chefs de services, ...).

La décision finale appartient, bien entendu, à l'autorité territoriale, Maire ou Président.

LES OPTIONS DE LA COLLECTIVITÉ

QUESTION 3 : quel est l'avenir du poste ?

En répondant à la question précédente, nous avons pour objectif de justifier l'utilité du poste dans la collectivité au regard des compétences/des expertises métier et de ses évolutions futures.

Dans ce nouveau paragraphe, se pose la question de la légitimité du poste au regard de la structure organisationnelle de la collectivité. Notre enjeu principal est donc de déterminer, si le poste doit être maintenu dans la structure au regard de la charge de travail et des tâches-clés nécessaires au bon fonctionnement de la collectivité.

De nombreuses questions sont sous-jacentes à notre question principale :

- La structure peut-elle fonctionner sans le poste (au regard de la charge de travail) ?

- Le poste a-t-il des compétences essentielles ou des tâches-clés nécessaires au bon fonctionnement de la collectivité ?

- Le poste est-il identifié comme un poste-clé pour l'organisation ?

- Peut-on externaliser tout ou partie des tâches à réaliser dans le poste ?

- Peut-on transférer en interne tout ou partie des tâches à réaliser dans le poste ?

- Quels sont les risques de chacune des options ?

- ...

Nous voyons donc apparaître 4 options possibles :

- la suppression du poste (partielle ou totale),

- l'externalisation du poste (partielle ou totale),

- le transfert des tâches du poste, en interne (partiel ou total),

- le remplacement de l'agent retraité (partiel ou total, par candidature interne ou externe).

Nous vous proposons donc une démarche pédagogique permet-

tant de vous accompagner et de vous orienter vers le choix le mieux adapté aux besoins de votre collectivité.

Dans cette démarche, il est impératif de faire un diagnostic précis de l'activité actuelle du futur retraité. Ce diagnostic sera réalisé de manière concertée par le manager et l'agent en s'appuyant sur la fiche de poste.

Cette concertation permettra le cas échéant de compléter la fiche de poste et d'évaluer précisément le temps passé sur chacune des tâches du poste.

Supprimer, externaliser, transférer
le poste ou bien remplacer :
4 options possibles
pour la collectivité.



Fotolia © prestikov



APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Décider de l'avenir du poste

Démarche à suivre



Fotolia © piketok

Étape 1 : identifier précisément, la charge de travail du futur retraité.

L'objectif principal de cette étape est que le manager identifie objectivement avec l'agent si le poste est surdimensionné ou sous dimensionné en terme de charge de travail. Dans les 2 cas, il faut évaluer combien représente la charge de travail du poste en ETP (Équivalent Temps Plein). Il faut Identifier aussi dans les 2 cas, la part de la charge de travail et les tâches réalisées dans le poste, qui pourraient être externalisées ou transférées sur d'autres agents sans déstabiliser le bon fonctionnement de la collectivité.

Dans le cas d'un sous dimensionnement du poste : il faut voir quelles sont les tâches qui pourraient éventuellement être intégrées au poste pour augmenter la charge de travail.

Définitions

> Qu'est-ce qu'un poste-clé ?

La notion de poste-clé est liée à une évaluation qui prend en compte l'impact du poste sur le bon fonctionnement de l'équipe, du service, du pôle ou de la collectivité, et ceci en particulier en cas de vacance du poste. Il est important de mesurer, dans le cas où le poste ne serait pas occupé, quelles sont les conséquences sur la bonne marche des périmètres (équipe, service, pôle, collectivité) sur lesquels il a une action. Parmi les critères qui permettent d'identifier les postes-clés, nous trouvons : la responsabilité du poste exercé, la maîtrise d'une expertise rare, le positionnement « charnière » que peut avoir le poste, ...

> Qu'est-ce qu'un d'agent-clé ?

La notion d'agent-clé est liée ici aussi à une évaluation qui prend en compte l'impact, cette fois de l'agent lui-même sur le bon fonctionnement de l'équipe, du service, du pôle ou de la collectivité, et ceci en particulier en cas d'absence de ce dernier. Dans ce cas-là, les critères permettant d'identifier l'agent-clé ne sont pas liés au poste, mais plus à la personne et à des compétences particulières (ex : une expertise unique dans la collectivité, des méthodes de travail, ...) ou bien des connaissances spécifiques dont la personne est la seule détentrice dans la collectivité (ex : historique de la construction de canalisation d'eau de la collectivité, ...). Il est donc important de mesurer, dans le cas où l'agent serait absent, quelles sont les conséquences sur la bonne marche des périmètres sur lesquels il intervient.

Dans le cas d'un surdimensionnement du poste : il faut voir quelles sont les tâches qui pourraient éventuellement être transférées à d'autres postes de la collectivité qui auraient été identifiés en sous charge de travail, ou bien celles qui pourraient être externalisées. Il faudra faire une évaluation précise de la charge de travail transférable ou à externaliser, en ETP (Équivalent Temps Plein).

Étape 2 : identifier si le futur retraité occupe un poste stratégique pour la collectivité, s'il est positionné sur un poste-clé ou bien s'il est lui-même un agent-clé.

Cette étape permet également l'identification des postes à risques de la collectivité d'un point de vue organisationnel au regard des futurs départs en retraite. Du reste, cette analyse peut être étendue dans un deuxième temps à l'ensemble des postes de la collectivité.

Tout comme l'identification des postes à responsabilité, celle des postes-clés et des agents-clés dans toute la collectivité permet d'établir une cartographie des risques et donc de réfléchir à un plan de remplacement, ayant pour objectif de palier des cas de vacance ou des cas de départ en retraite, qui risquent de bloquer l'organisation. Ce plan de remplacement permet aussi d'identifier les suppléants internes potentiels et d'aboutir à un organigramme prévisionnel. Cet organigramme prévisionnel doit permettre de prévenir tous risques de succession, mais aussi d'anticiper de manière prioritaire tous recouvrements de postes stratégiques en lien, entre autre, avec des départs en retraite. L'objectif étant de ne pas perdre les expertises ni les compétences majeures de la collectivité. De plus, cette approche permet aussi

d'identifier et de désigner clairement le remplaçant de l'agent stratégique et d'intégrer ce remplacement clairement dans ses tâches et dans sa fiche de poste.

Étape 3 : dans le cas d'un agent-clé ou bien d'un poste-clé, identifier et lister les compétences/les expertises et les tâches qui rendent, l'agent actuellement en poste, indispensable dans la collectivité.

Étape 4 : identifier/quantifier/arbitrer la part de la charge de travail du poste que l'on souhaite garder en interne de la collectivité et celle que l'on pourrait potentiellement sortir de la collectivité. Dans cette étape, il faut aussi définir si cette sortie d'une activité, d'un métier ou d'une (ou des) compétence(s) sera durable ou pas ?

Attention : cette étape doit se faire en s'appuyant sur l'étape 7 de la partie « justification du poste » et ceci au regard de la justification détaillée du poste, de chacune des tâches et de chacune des compétences métiers.

Cela se fera donc en arbitrant clairement ce qui est toujours nécessaire et utile dans le fonctionnement de la collectivité. Tout cela va nous permettre de quantifier en charge de travail les tâches inutiles et secondaires, ce qui nous permettra ensuite d'orienter notre choix sur un remplacement, un transfert de tâches sur un autre poste, une externalisation ou bien une suppression du poste.

Afin d'établir un diagnostic général sur les départs en retraite, les 3 étapes précédentes sont

à renouveler pour chaque futur retraité identifié dans la collectivité dans la période des 5 ans à venir. Il apparaît ensuite important de regrouper l'ensemble des informations dans un seul et même tableau qui permettra d'avoir une vision globale et panoramique des mouvements retraite à cinq ans.

Au regard de ces 4 premières étapes de diagnostic et de l'ensemble des informations identifiées précédemment :

- la charge de travail de l'agent actuel,
- le sur ou le sous dimensionnement du poste,
- l'évaluation d'un transfert possible de la charge de travail vers le poste (ou bien de la sortir du poste),
- l'évaluation d'une externalisation possible de la charge de travail,
- l'évaluation de la dimension stratégique du poste ou de l'agent actuel.

Nous sommes maintenant en mesure de faire un choix objectif vis-à-vis des 4 options proposées : la suppression, l'externalisation, le transfert de tâches sur un ou plusieurs postes et le remplacement.

Mais, il est néanmoins très important de tenir compte des effets et des risques potentiels que pourrait générer chacune des options d'un point de vue organisationnel. Sans la prise en compte de ces éléments, la collectivité pourrait vite se retrouver dans des situations de blocage organisationnel.

Étape 5 : statuer sur la meilleure option à appliquer au poste, tout en tenant compte des effets et des risques organisationnels de chacun et des besoins de la collectivité.

Pour que vous puissiez statuer objectivement sur l'option la mieux adaptée à votre cas, nous allons donc maintenant balayer chacune d'entre elles pour mieux les comprendre.

OPTION 1 : la suppression du poste

Le choix d'une suppression de poste n'est pas une décision facile ni inopérante.

Cette prise de décision nécessite d'avoir analysé de nombreuses dimensions pouvant être impactées par le poste (organisationnelle, humaine, économique, réglementaire, ...).

Habituellement, la première dimension qu'observe la collectivité dans le cadre d'une suppression de poste liée à un départ en retraite, c'est la dimension économique. La collectivité calcule instantanément les gains potentiels de masse salariale qu'elle pourrait obtenir en supprimant le poste de son organigramme.

Cette approche purement comptable peut être totalement justifiée au regard d'une sous charge de travail, clairement identifiée, dans le périmètre (équipe, service, pôle, collectivité) où le poste a vocation à être supprimé. Ceci est totalement justifié dans le cas de : la disparition / la mutation d'un métier (ex : gestion de l'archivage papier / Dématérialisation de document), ou bien de la baisse d'un service rendu à la population (ex : choix du non maintien d'un niveau d'excellence dans le fleurissement de la collectivité > baisse du nombre d'agents affectés au service espaces verts), ...

Néanmoins, dans certains cas, une mauvaise évaluation du poste donnant lieu à une suppression peut entraîner des répercussions négatives au niveau organisationnel, humain, économique, ...

Il est important de voir si le poste à supprimer n'est pas identifié comme un poste-clé pour la collectivité. La suppression d'un poste-clé, si elle n'est pas connue ni maîtrisée, peut complètement bloquer le fonctionnement et l'organisation de la collectivité (ex : suppression d'une secrétaire technique qui interviendrait en support administratif et réglementaire de tous les techniciens).

Il en est de même dans le cas de la suppression d'un poste ayant un futur retraité reconnu comme agent-clé. Il faut réfléchir à la transmission des informations et des compétences métiers sensibles vers un ou plusieurs agents de la collectivité. Il faut aussi prendre en compte le fait qu'il(s) soit(ent) opérationnel(s) avant de lancer la suppression du poste.

Il est donc essentiel de bien mesurer les risques. Il faut vérifier si la structure actuelle peut accepter la suppression de poste, sans que cela ne crée des désorganisations dans les différents périmètres en interaction avec le poste (équipe, service, pôle, totalité de la collectivité), sans perdre des compétences métiers majeures, sans générer des coûts cachés (heures supplémentaires/complémentaires payées, coûts masqués de désorganisation, ...), et sans créer une surcharge de travail non absorbable par l'organisation.

D'un point de vue humain, les risques cités précédemment pourraient aussi potentiellement

générer, une usure professionnelle physique et mentale sur les agents impactés par la suppression, ce qui est souvent la source d'une augmentation de l'absentéisme et des risques psycho-sociaux (arrêts pour maladie ordinaire répétés, augmentation des accidents du travail, arrêts pour burn out, ...).

> Avantages, opportunités et risques dans le cas d'une suppression de poste

> Les avantages / les opportunités

- Des gains financiers directs sur la masse salariale.
- Une baisse visible de l'effectif.
- Une optimisation des ressources humaines dans le cas de sous charge de travail.
- Une adaptation de la structure aux nouveaux besoins de la collectivité.

> Les risques

- Des coûts cachés en lien avec une potentielle désorganisation liée à la suppression du poste.
- Une désorganisation / un blocage de la collectivité.
- Une augmentation forte des heures supplémentaires et complémentaires.
- Une surcharge de travail des agents du service impacté par la suppression du poste.
- Une usure professionnelle (physique / mentale) des agents impactés par la suppression
- Une augmentation de l'absentéisme dans le service impacté par la suppression du poste.
- La baisse de la qualité du service rendu à la population.

OPTION 2 : l'externalisation du poste

L'externalisation dans le cadre d'un départ en retraite consiste en le fait de profiter du départ de l'agent pour faire réaliser par une société extérieure une ou plusieurs tâches secondaires ou des tâches qui ne nécessitent pas d'être maintenues en interne.

Dans ce cas là aussi, comme pour la suppression de poste, cette action n'est pas sans effet. Cette prise de décision nécessite d'avoir analysé toutes les dimensions pouvant être impactées par le poste (organisationnelle, humaine, économique, réglementaire, ...).

Dans cette option aussi, la première dimension qu'observe la collectivité est la dimension économique. La collectivité calcule les gains potentiels qu'elle pourrait obtenir au regard des coûts de la prestation externe du sous-traitant par rapport au coût actuel de la rémunération du poste.

Cette action amène aussi physiquement à supprimer le poste de l'organigramme et donc à baisser les effectifs de la collectivité. Cela baisse aussi mécaniquement la masse salariale. Mais attention, les gains observables sur le compte 012 (masse salariale budgétaire) ne se traduisent pas obligatoirement par la baisse du budget de fonctionnement de la collectivité, car les coûts sont affectés à la sous-traitance sur d'autres comptes (Compte 61 - Services extérieurs / Compte 61 1 - Sous-traitance générale).

L'externalisation est parfois totalement justifiée au regard des

coûts du poste, au regard du profil exigé (niveau d'étude, compétences particulières pointues, ...) et de la fréquence du besoin (ex : juriste). Néanmoins, une mauvaise évaluation du poste et des risques liés à l'externalisation pourra potentiellement entraîner des répercussions négatives au niveau organisationnel, humain, économique, ...

Il est important de vérifier si le poste externalisé n'est pas identifié comme un poste-clé pour la collectivité. L'externalisation d'un poste-clé, si elle n'est pas bien maîtrisée, peut là encore complètement bloquer le fonctionnement de la collectivité.

ATTENTION !

Dans le cas d'externalisation partielle, le fait d'avoir externalisé une ou plusieurs tâches-clés ou compétences-clés nécessitera une disponibilité complète de (ou des) l'intervenant(s) de la société extérieure au moment du besoin (interventions rapides, astreintes, horaires particuliers, ...). Cette demande pourra donc mener à un surcoût conséquent de la prestation.

L'autre risque potentiel peut venir de la non-exclusivité du contrat d'intervention. Cela peut générer, dans le cas des demandes ponctuelles et urgentes, un délai non maîtrisé de l'intervention. Ceci s'expliquant simplement par le fait que la collectivité n'est pas prioritaire au regard d'autres clients de la société de sous-traitance.



L'externalisation : une option envisageable >>

Il en est de même dans le cas de l'externalisation du poste d'un futur retraité reconnu comme agent-clé. Il faut réfléchir en amont à la transmission des informations, des connaissances et des compétences métiers sensibles vers un ou plusieurs agents internes à la collectivité. Il faut aussi prendre en compte le fait qu'il(s) soit(ent) opérationnel(s), avant de lancer l'externalisation du poste, car généralement, ce sont ces agents qui seront en situation de management technique des intervenants externes.

Il est donc essentiel afin de bien mesurer les risques de voir si la structure actuelle peut accepter l'externalisation de poste sans créer de désorganisations dans les différents périmètres (équipe, service, pôle, collectivité). Il est important de bien avoir défini la partie encadrement et gestion des tâches sous-traitées pour éviter des situations ambiguës entre les agents en interne et les intervenants externes. Il faut bien définir les champs d'intervention de chacun.



Fotolia © veege

Le transfert de tâches : une optimisation de l'organisation

► **Avantages, opportunités et risques dans le cas d'une externalisation de poste**

> **Les avantages/ les opportunités**

- Des gains financiers directs sur la masse salariale.
- Une baisse visible de l'effectif.
- Une optimisation des ressources humaines dans le cas de sous charge partielle de travail.
- Une adaptation de la structure aux nouveaux besoins de la collectivité.

- L'acquisition d'une technicité/compétences métier pointues, de manière ponctuelle.
- L'externalisation de tâches identifiées comme non prioritaires pour la collectivité.

> **Les risques**

- Des coûts cachés (management de la sous-traitance, gestion et négociation des contrats, ...).
- Une nécessité de monter des appels d'offres avec des délais de mise en œuvre.
- Un surcoût par rapport à la réalisation interne des tâches.

- Non disponibilité complète du sous-traitant au moment du besoin de la collectivité.
- Surcoûts liés à des besoins complémentaires au contrat initial.
- Un contrat de sous-traitance mal évalué.
- La baisse de la qualité du service rendu à la population.
- Une non-maîtrise des délais d'intervention.
- Une difficulté dans la réinternalisation, dans le cas d'une non-satisfaction (délai d'engagement du contrat).

OPTION 3 : le transfert des tâches en interne

Cette option est généralement choisie lorsque l'on constate une sous-charge de travail dans le périmètre (équipe, service, pôle) d'intervention du futur retraité. L'objectif est de transférer les tâches initialement réalisées par le futur retraité vers un ou plusieurs agents ayant le même poste ou les mêmes compétences métiers. Ceci peut se faire de manière partielle ou totale. L'enjeu principal étant de réaliser ces transferts de tâches sans désorganiser le travail de l'équipe ou du service. Habituellement, le transfert de tâches ou de compétences métier s'accompagne d'une réflexion globale sur l'organisation de l'équipe ou bien du service (ce sujet sera traité dans la question suivante). Parfois, le choix du transfert peut aussi se faire en association avec des investissements de la collectivité permettant l'optimisation et la réduction de la charge de travail (exemple : investissement sur des nouveaux outils informatiques - cas de la dématérialisation, cas d'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication - NTIC / investissement dans de nouveaux outils de jardinage - nouvel appareillage pour l'entretien des espaces verts, ...).

Il est important lors d'un transfert de tâches de bien avoir évalué la charge de travail en ETP (Équivalent Temps Plein). Cette option ne peut être choisie que si l'on connaît parfaitement l'ensemble des tâches actuelles du futur retraité et que l'on a pu statuer objectivement sur les tâches à transférer.

Il est vrai que la première dimension qu'observe la collectivité dans le cadre de cette option, c'est ici aussi la dimension économique. On peut calculer instantanément les gains potentiels de masse salariale que l'on va obtenir en supprimant le poste de son organigramme, suite à un transfert total de la charge de travail.

Cette approche purement comptable peut être totalement justifiée au regard d'une sous-charge de travail clairement identifiée dans le périmètre (équipe, service, pôle, collectivité) où le poste a vocation à être supprimé. Néanmoins, dans certains cas, une mauvaise évaluation du poste donnant lieu à une suppression par transfert de tâches peut entraîner des répercussions négatives au niveau organisationnel, humain, économique, ...

Le transfert de tâches n'est pas obligatoirement total. Il peut aussi se faire de manière partielle. Le choix d'un transfert partiel peut entraîner le maintien du poste mais avec une charge de travail plus faible et une couverture du poste qui pourra être effectuée par un agent à temps non-complet ou à temps partiel. Ce qui aura pour effet de réduire l'effectif ETP et la masse salariale.

Un poste-clé ou tenu par un agent-clé qui serait supprimé par transfert permet le maintien de compétences et des missions-clés dans la collectivité. Ce qui aura pour effet de limiter fortement les risques organisationnels. Dans les 2 cas, (poste-clé ou agent-clé) la transmission des informations et des compétences métiers sensibles se fera beaucoup plus facilement. Les délais de trans-

mission des informations seront plus courts, du fait d'une collaboration interne déjà existante. Et s'il y a une suppression du poste, elle pourra se faire plus rapidement.

ATTENTION !

Il faut bien mesurer si la structure actuelle peut accepter le (ou les) transfert(s) de tâches ainsi que la suppression de poste sans créer des désorganisations dans les différents périmètres en interaction avec le poste (équipe, service, pôle, totalité de la collectivité). Il faut également s'assurer que le transfert ne génère pas de coûts cachés non-maîtrisés (augmentation démesurée des heures supplémentaires / complémentaires payées, coûts masqués de désorganisation, ...), ainsi qu'une surcharge de travail non absorbable par l'organisation.

D'un point de vue humain, une mauvaise évaluation peut aussi potentiellement générer une usure professionnelle physique et mentale des agents sur lesquels les tâches ont été transférées. Cette usure est souvent la source d'une augmentation de l'absentéisme (arrêts pour maladie ordinaire répétés, augmentation des accidents du travail, arrêts pour burn out, ...) dans l'équipe ou dans le service impacté.

► **Avantages, opportunités et risques dans le cas d'un transfert de tâches en interne**

> **Les avantages / les opportunités**

- Des gains financiers directs sur la masse salariale.
- Une baisse visible de l'effectif.
- Une optimisation des ressources humaines dans le cas de sous charge de travail du service.
- Un maintien des compétences-clés et des tâches-clés en interne.
- Une optimisation de la structure.
- Une souplesse dans le cas d'un retour dans une configuration initiale de la structure.

> **Les risques**

- Une augmentation forte des heures supplémentaires et complémentaires.
- Une surcharge de travail des agents du service impacté par le transfert de tâches.
- Une usure professionnelle (physique / mentale) des agents impactés par le transfert.
- Une augmentation de l'absentéisme dans le service impacté par le transfert de tâches.

- La baisse de la qualité du service rendu à la population.
- Le passage d'une organisation fonctionnelle à une organisation matricielle dans l'équipe, le service, ou le pôle, qui sont impactés.
- Une polyvalence trop importante des agents au regard des besoins de la collectivité.

OPTION 4 : le remplacement de l'agent

Lorsque la collectivité choisit l'option du remplacement, c'est donc qu'elle a déjà évalué les 3 options précédentes. Il lui apparaît au terme de l'analyse de tous les éléments (stratégique, économique, organisationnel, réglementaire, ...) que la meilleure des solutions pour le bon fonctionnement de la collectivité c'est de maintenir le poste de manière totale ou bien partielle.

Dans le cas d'un remplacement partiel, le poste sera maintenu en partie. L'autre partie des tâches du poste sera soit transférée sur un ou plusieurs agents, soit supprimée. On combinera donc ici, les 3 options de « remplacement », de « transfert en interne » et/ou de « suppression ».

De notre point de vue, le remplacement est une option fortement conseillée, dans le cadre de départ en retraite sur un poste identifié comme poste-clé pour l'organisation.

► **Avantages, opportunités et risques dans le cas d'un remplacement du poste**

> **Les avantages / les opportunités**

- Un maintien des tâches en interne.
- Un maintien des compétences-clés et des tâches-clés en interne.
- Un effet neutre sur la structure et l'effectif.
- Des évolutions de carrière en interne.
- Une motivation de l'agent promu en interne (suite à l'évolution professionnelle).
- La possibilité de rendre plus flexible la structure de la collectivité (si positionnement d'un non titulaire sur le poste).
- Pas de surcharge de travail.
- Pas de désorganisation du service.

> **Les risques**

- Pas ou peu de gain financier sur la masse salariale (voire même une augmentation).
- Pas ou peu d'évolution de l'organisation (si remplacement à l'identique).
- La possibilité de créer plus ou moins la même rigidité dans la structure (si maintien à l'identique d'un titulaire sur le poste).
- Des coûts de formation et de recouvrement parfois importants.

Le recouvrement du poste : la clé de la réussite.

POINT DE VIGILANCE

Dans le cadre d'un remplacement, nous vous conseillons fortement d'être vigilant sur les 3 points qui suivent :

► 1^{er} point de vigilance : le recouvrement du poste (ou tuilage du poste)

Le point de vigilance le plus important lors d'un remplacement de futur retraité, c'est la prise en compte de **la phase de recouvrement du poste (ou tuilage)**.

Le recouvrement d'un poste (ou le tuilage d'un poste) est une technique de formation consistant, dans le cas présent, à faire former le nouvel agent recruté par le retraité qui occupait précédemment le poste.

En général, cette phase de recouvrement (ou de tuilage) se réalise sur une période plus ou moins longue par un chevauchement des deux personnes sur le même poste. La période de chevauchement sera fonction des connaissances et des compétences particulières à transmettre et du niveau de responsabilité du poste.

On voit bien ici, comment la détermination de la **date de départ du futur retraité**, faite initialement dans la démarche, permet de positionner précisément la période de recouvrement du poste, au regard de sa durée.

Cela permettra aussi à la collectivité de planifier l'ensemble des étapes de formation nécessaires, en fonction des besoins du nouvel agent en connaissances et en compétences complémentaires.

Le fait de ne pas recouvrir le poste, peut être un choix volontaire de la part de la collectivité, et ceci dans un souci de gain de temps (départ anticipé du futur retraité) et de gain financier (pas de coûts supplémentaires dus à la prise en compte salariale du chevauchement). Ce choix peut être justifié lors de remplacements sur des postes ne nécessitant pas de connaissances ou de compétences particulières.

> Les risques en cas d'un non-recouvrement du poste

- La perte de compétences / connaissances métier nécessaires au poste.
- Une période d'inefficacité du nouvel agent par manque de compétence et de formation.
- Une désorganisation / un blocage temporaire du service, de la collectivité dans le cas d'un non-recouvrement d'un poste-clé.
- Des coûts cachés en lien avec une potentielle désorganisation.

■ Une surcharge de travail des agents du service impacté durant la période d'inefficacité du nouvel agent.

■ La baisse de la qualité du service rendu à la population.

► 2^e point de vigilance : la vacance du poste

Le poste peut parfois être contraint à une période de vacance plus ou moins longue, en fonction de :

- l'indisponibilité temporaire du nouvel agent recruté lors de la prise du poste,
- le fait de ne pas mettre en place un recouvrement,
- le choix de la collectivité de ne pas remplacer le poste temporairement,
- le fait de ne pas maîtriser la date de départ en retraite,
- le fait de ne pas maîtriser les délais de recrutement,
- ...



Une longue vacance ou bien une vacance non maîtrisée du poste peuvent générer des risques qui seront principalement organisationnels et humains.

On retrouvera, dans ce cas-là, les mêmes risques que ceux identifiés lors de la suppression de poste non maîtrisée.

Il est donc essentiel de bien mesurer d'un point de vue organisationnel si la structure actuelle peut accepter cette vacance temporaire sans être impactée par :

- une désorganisation des différents périmètres en interactions avec le poste (équipe, service, pôle, totalité de la collectivité),
- une perte des compétences métiers majeures,
- la génération de coûts cachés très importants (heures supplémentaires/complémentaires payées, coûts masqués de désorganisation, ...),
- la création d'une surcharge de travail non absorbable par l'organisation.

ATTENTION !

Si cette situation initialement temporaire devenait permanente au regard de la durée de la vacance du poste, cela peut vite être la source d'une démotivation totale des agents impactés par la surcharge de travail, mais aussi celle d'une augmentation de l'absentéisme massif dans le service et d'une apparition des risques psycho-sociaux (arrêts pour maladie ordinaire répétés, augmentation des accidents du travail, arrêts pour burn out, ...).

D'un point de vue humain, cette vacance temporaire pourrait aussi potentiellement générer une usure professionnelle physique et mentale sur les agents impactés reprenant temporairement les tâches du poste vacant.

> Les risques en cas de vacance prolongé sur le poste

- Des coûts cachés en lien avec une potentielle désorganisation liée à la suppression du poste.
- Une désorganisation / un blocage de la collectivité.
- Une augmentation forte des heures supplémentaires et complémentaires.
- Une surcharge de travail des agents du service impacté par la suppression du poste.
- Une usure professionnelle (physique/mentale) des agents impactés par la suppression.
- Une augmentation de l'absentéisme dans le service impacté par la suppression du poste.
- La baisse de la qualité du service rendu à la population.

> 3^e point de vigilance : les relations intergénérationnelles

Les relations intergénérationnelles sont un élément important dont il faut tenir compte lors d'un remplacement pour départ en retraite. Ces relations sont observables à la fois durant la période de recouvrement (ou tuilage) entre le futur retraité et le nouvel agent sur le poste, mais aussi lors de l'intégration de ce nouvel agent au sein d'équipes comprenant des agents d'âges divers.

Ces relations peuvent être constructives comme bloquantes dans



Les relations intergénérationnelles : un point de vigilance majeur >>

le cadre de la transmission des compétences. Dans le cas de tensions, un équilibre doit donc être trouvé par le manager. Il jouera donc le rôle de facilitateur ou de médiateur, pour améliorer la situation. Le manager devra aussi bien clarifier le rôle et les tâches du nouvel agent auprès de l'équipe et ceci dès les premiers jours du remplacement.

Afin de limiter ce type de risques, le recruteur devra mettre l'accent sur l'analyse des savoir-être des candidats, car cela permettra d'identifier leurs capacités à travailler en équipe et à s'adapter aux autres agents.

> Les risques en cas de tensions intergénérationnelles

- Une mauvaise transmission des compétences.
- Un échec dans formation du nouvel agent.
- Une démission du nouvel agent (une période de vacance non maîtrisée).
- Des tensions dans l'équipe.
- Une démotivation de l'équipe.

La prise en compte de ces 3 points de vigilance sera donc majeure dans la réussite de du remplacement.

QUESTION 4 : qui va remplacer l'agent retraité ?

Une fois que la collectivité a clairement statué sur le choix d'un remplacement, soit elle lancera un recrutement interne et/ou externe soit elle nommera, un agent déjà positionné en tant que futur remplaçant légitime du poste, au regard d'un plan d'évolution de carrière interne à la collectivité établi dans le cadre de la GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences).

Les conditions du recrutement du futur agent seront fortement conditionnées par un ensemble de paramètres :

- le profil administratif du poste (statut : fonctionnaire/non fonctionnaire, type de contrat, ...) ;
- le profil technique du poste (compétences rares ou pas ? / expertises particulières / compétences présentes dans la fonction publique ou pas ?, ...) ;
- le degré d'urgence du remplacement ;
- un choix politique de promotion en interne d'un fonctionnaire parmi les agents de la collectivité ;
- une politique RH de gestion des carrières de la collectivité ;
- un choix politique de rendre la structure plus flexible (modification de la part de l'effectif non fonctionnaire : non titulaires permanents et occasionnels) ;
- les risques et la pénibilité du poste ;
- la position stratégique du poste pour la collectivité en tant que poste-clé ;
- le positionnement du poste dans l'organisation (niveau hiérarchique, poste à responsabilité).



«
Fonctionnaire
ou non
fonctionnaire :
un statut à
arbitrer »»

L'objectif de cette étape est de définir clairement le profil de l'agent qui sera affecté sur le poste. Afin de vous faciliter la phase de recrutement à venir, nous vous conseillons de l'aborder selon 3 axes :

■ **Le profil technique ou métier du futur agent** : il est défini par les compétences (savoir, savoir-être et savoir-faire) qui apparaissent dans le poste initial, les nouveaux besoins en compétences de la collectivité, le cadre d'emploi, ... Il est souhaitable de s'appuyer sur la fiche métier pour identifier clairement ce profil.

■ **Le profil administratif du futur agent** : il est défini par le statut et le contrat de l'agent, la durée du travail, ...

■ **La rémunération du futur agent** : elle est définie par le choix de la fiche métier du futur agent, par sa catégorie, son niveau d'étude, ...

Nous vous encourageons à suivre la démarche suivante, afin de définir clairement le profil le plus adapté à vos besoins.



APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE



Choisir le futur candidat

Démarche à suivre



Fotolia © Africa Studio

Étape 1 : identifier le profil technique du futur agent retraité au travers de sa fiche de poste. Si vous n'avez pas de fiche de poste, il vous faut identifier clairement les missions, les tâches et les compétences du futur retraité.

Étape 2 : mesurer les écarts qui pourraient exister entre la fiche de poste du futur retraité et la fiche de poste ciblée pour le nouvel agent. Il vous faut vous appuyer, si cela est possible, sur l'organigramme cible défini dans le cadre de la GPEEC sur les 3 à 5 ans à venir.

Étape 3 : définir clairement une nouvelle fiche de poste et y intégrer les modifications éventuelles.

Pour cela, il faut regarder s'il n'y a pas de :

- modifications de tâches suite à une réorganisation
- modifications de tâches suite à des transferts
- nouveaux besoins en compétences métiers
- nouveaux besoins en compétences managériales
- modification de l'intitulé du poste
- modification du périmètre d'action du poste
- modifications des interactions internes/ externes
- modification du niveau d'étude
- modification du cadre d'emploi
- ...

Pour construire votre nouvelle fiche de poste, vous pouvez aussi vous appuyer sur l'ensemble des éléments qui vous ont permis de répondre aux 3 questions précédentes et d'identifier clairement les besoins de votre futur poste.

Attention : il se peut que la fiche de poste reste inchangée, mais il est important de bien respecter cette étape.

Étape 4 : identifier le profil administratif du futur retraité.

Identifier clairement :

- son statut (fonctionnaire / non fonctionnaire) ;
- son contrat (titulaire / non titulaire de droit public / vacataire) ;
- les particularités du contrat (pour les titulaire : contrat de + ou de - de 28 heures, pour les non titulaires de droit public : CDI / CDD).

Identifier les raisons (historiques, contextuelles, organisationnelles, ...) qui ont orienté le choix d'un tel statut et d'un tel contrat.

Étape 5 : calculer le coût actuel du poste lié entre autres à la rémunération annuelle.

Étape 6 : analyser / justifier le maintien du niveau de rémunération actuelle au regard des arbitrages et des optimisations budgétaires souhaitées et des nouveaux besoins de la collectivité (titularisation, flexibilité, réduction de la masse salariale, ...).



Étape 7 : définir le profil administratif du nouvel agent.

Il faut que la collectivité se positionne sur :

- son statut (fonctionnaire / non fonctionnaire) ;
- son contrat (titulaire / non titulaire de droit public / vacataire) ;
- les particularités du contrat (pour les titulaire : contrat de + ou de - de 28 heures, pour les non titulaires de droit public : CDI / CDD).

Voici quelques éléments clés à observer, pour vous aider à prendre une décision sur le statut et sur le contrat du futur agent : *(voir le tableau de synthèse en page suivante)*

- Les coûts de ses cotisations patronales ;
- La composition de sa rémunération ;
- La composition et le coût de sa couverture sociale ;
- Le coût et les possibilités de son évolution de carrière.

L'analyse de ces éléments, en comparaison avec le coût annuel de la rémunération du futur retraité, vous permettra de faire une première évaluation des gains potentiels que vous pourrez éventuellement faire suite au remplacement et ceci en regardant les différentes hypothèses du profil administratif du futur agent *(voir le tableau de synthèse sur le profil administratif)*.

Étape 8 : évaluer le coût financier total du nouveau poste et ceci par rapport à sa nouvelle définition et son nouveau dimensionnement (changement de statut, changement de catégorie, changement de niveau hiérarchique, changement d'indice, ...).

Évaluer aussi le coût généré par le remplacement en terme de formation, de recouvrement, ...

Étape 9 : choisir le mode de remplacement du poste.

Le remplacement peut se réaliser sous les formes suivantes : mutation interne (interne à la collectivité) / mutation ou recrutement externe (hors de la collectivité).

Étape 10 : choisir le périmètre du recrutement.

Les différents périmètres de recrutement sont : la collectivité / la fonction publique territoriale / toute la fonction publique / le secteur privé. Le choix fait par la collectivité sur les profils technique (ou métier) et administratif, conditionnera fortement la sélection du périmètre.

Étape 11 : accompagner le nouvel agent sur le poste en fonction du choix du mode de remplacement et du périmètre.



Le profil technique et le profil administratif : 2 éléments essentiels à prendre en compte ➤➤

Tableau de synthèse - Comparaison des statuts fonctionnaire et non fonctionnaire dans le cadre d'un remplacement

AGENT À RECRUTER			
STATUT	CONTRAT	PARTICULARITÉ	COTISATIONS
Fonctionnaire	Titulaire	Contrat de plus de 28 heures	Régime spécial cotisations patronales = environ 51 % du traitement de base + 5 % sur les primes
		Contrat de moins de 28 heures	Régime général cotisations patronales = environ 40 % du traitement brut
	Fonctionnaire Stagiaire (période probatoire destinée à vérifier l'aptitude du fonctionnaire à exercer ses fonctions)	Contrat de plus de 28 heures	Régime spécial cotisations patronales = environ 51 % du traitement de base + 5 % sur les primes
		Contrat de moins de 28 heures	Régime général cotisations patronales = environ 40 % du traitement brut
Non Fonctionnaire	Non titulaire de droit public	CDI (Contrat à Durée Indéterminé)	Régime général cotisations patronales = environ 45 % du traitement brut
		CDD (Contrat à Durée Déterminé)	
	Non titulaire de droit privé	CAE-CUI (contrat aidé pour l'accès durable à l'emploi des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociale et des difficultés d'insertion)	Régime général cotisations patronales = entre 13 % et 15,5 % du traitement brut
		Emploi avenir (contrat destiné aux jeunes de 16 à 25 ans, peu ou pas qualifiés)	
		Apprentis (contrat destiné aux jeunes de 16 à 25 ans, dans le cadre de l'apprentissage d'un métier)	Régime général très faible cotisations patronales
	Vacataire	-	Régime général cotisations patronales = environ 45 % du traitement brut

ÉLÉMENTS À OBSERVER

RÉMUNÉRATION	COUVERTURE SOCIALE	CARRIÈRE	RETRAITE
<p align="center">Traitement indiciaire SFT, Indemnité de résidence RIFSEEP (primes et régime indemnitaire) NBI</p>	<p>Prestation de base : auto assurance (rattachement à une mutuelle ou CPAM, en fonction des départements) Protection sociale complémentaire de l'employeur : Mutuelle au choix avec une participation obligatoire Allocation temporaire d'invalidité : ATIACL suite à AT / MP</p>	<p>Droit à l'avancement à l'échelon Changement de cadre d'emploi Promotion interne Avancement de grade Entretien annuel</p>	<p>Régime spécial Retraite de base : CNRACL Retraite complémentaire : RAFP</p>
	<p>Régime de la Sécurité Sociale prestation de base + prestation complémentaire (mutuelle avec participation de l'employeur)</p>	<p>Droit à l'avancement à l'échelon Changement de cadre d'emploi Promotion interne Avancement de grade Entretien annuel</p>	<p>Régime général Retraite de base : CARSAT Retraite complémentaire : IRCANTEC</p>
<p align="center">Traitement indiciaire (au 1^{er} échelon de son grade) SFT, Indemnité de résidence RIFSEEP (primes et régime indemnitaire) NBI</p>	<p>Prestation de base : auto assurance (rattachement à une mutuelle ou CPAM, en fonction des départements) Protection sociale complémentaire de l'employeur : Mutuelle au choix avec une participation obligatoire Allocation temporaire d'invalidité : ATIACL suite à AT / MP</p>	<p>Droit à l'avancement à l'échelon Changement de cadre d'emploi Promotion interne Avancement de grade Entretien annuel</p>	<p>Régime spécial Retraite de base : CNRACL Retraite complémentaire : RAFP</p>
	<p>Régime de la Sécurité Sociale prestation de base + prestation complémentaire (mutuelle avec participation de l'employeur)</p>	<p>Droit à l'avancement à l'échelon Changement de cadre d'emploi Promotion interne Avancement de grade Entretien annuel</p>	<p>Régime général Retraite de base : CARSAT Retraite complémentaire : IRCANTEC</p>
<p align="center">Traitement indiciaire SFT, Indemnité de résidence RIFSEEP (primes et régime indemnitaire) Pas de NBI</p>	<p align="center">Régime de la Sécurité Sociale prestation de base + prestation complémentaire (mutuelle avec participation de l'employeur)</p>	<p>Pas droit à l'avancement à l'ancienneté Pas de promotion interne Entretien annuel Possibilité de révision de la rémunération tous les ans</p>	<p>Régime général Retraite de base : CARSAT Retraite complémentaire : IRCANTEC</p>
<p>La rémunération est fixée par l'autorité administrative en prenant compte les fonctions occupées, les qualifications de l'agent et son expérience</p>		<p>Pas droit à l'avancement à l'ancienneté Pas de promotion interne Entretien annuel Possibilité de passage automatique en CDI au terme de 6 ans (sous certaines conditions)</p>	
<p align="center">Rémunération minimale garantie : Salaire Minimum de Croissance (SMIC)</p>		<p align="center">-</p>	<p>Régime général Retraite de base : CARSAT Retraite complémentaire : IRCANTEC</p>
<p align="center">Salaire Minimum de Croissance (SMIC)</p>			
<p align="center">Pourcentage du SMIC en fonction de l'âge et de l'année d'apprentissage</p>			
<p>Pas de rémunération mensuelle Rémunération à la vacation horaire ou journalière Pas de complément de rémunération (SFT, indemnité de résidence...)</p>			



La gestion des départs en retraite : un levier d'optimisation des ressources >>



Fotolia © vegep

LES RETOURS D'EXPÉRIENCES

Afin de compléter cette partie, nous vous proposons plusieurs retours d'expériences sur la gestion stratégique des départs en retraite.

Nous avons interrogé des personnes de fonctions différentes : DGS de Communauté d'Agglomération, DGS de Commune, DGS de CDG et DRH de commune. Il leur a été posé la question suivante : **quel est votre retour d'expé-**

riences, sur la gestion d'une opportunité, d'un ou plusieurs départs en retraite dans votre collectivité ?

1^{er} retour d'expériences

Un DGS d'une commune classée de 3 500 à 10 000 habitants.

2^e retour d'expériences

Un DGS d'une commune classée de 10 000 à 20 000 habitants.

3^e retour d'expériences

Un DGS d'une commune classée de 20 000 à 40 000 habitants.

4^e retour d'expériences

Un DRH d'une commune classée de 40 000 à 80 000 habitants.

5^e retour d'expériences

Un DGS d'une Communauté d'Agglomération de plus de 100 000 habitants.

6^e retour d'expériences

Un DGS d'un Centre Départemental de Gestion.

7^e retour d'expériences

Un DGS d'un Centre Départemental de Gestion.

1^{er} retour d'expériences

POSTE DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE :

DGS

TYPE DE COLLECTIVITÉ :

une commune classée de 3500 à 10 000 habitants

La réflexion menée par la commune à l'occasion de la radiation d'un de ses agents pour cause de départ à la retraite, est un questionnement classique qui se fait en deux temps :

1^{er} temps : doit-on conserver le poste ?

À compter de 2014, au vu des annonces du gouvernement sur le pacte de stabilité et de croissance, et les baisses de réduction des dotations notamment pour la DGF, **la municipalité de la commune a demandé à la Direction générale de réfléchir sur un plan d'optimisation des ressources**, notamment sur le chapitre 012. Cela s'est traduit concrètement par la suppression de 4.5 ETP (dont deux par le non-remplacement d'agents étant partis à la retraite, les autres étant des emplois pourvus par des agents contractuels qui ont été non renouvelés, et les postes supprimés. Ce sont les services techniques de la commune qui ont été touchés).

Les postes concernés étaient des postes d'agent d'exécution à « faible valeur ajoutée » : il s'agissait en effet d'agents chargés seulement du nettoyage de différents bâtiments. La commune ayant lancée une réflexion sur l'offre de service – l'entretien des bâtiments est-il satisfaisant ? Peut-on le réduire sans venir ? Les cadences de nettoyage ne peuvent-elles pas être réduites ? Une réflexion a été menée sur :

- le niveau d'entretien attendu des bâtiments : ce niveau a été défini avec les utilisateurs des bâtiments – scolaires, sportifs, associatifs, et a été ajusté ;
- sur les mesures devant être mises en œuvre pour pouvoir réduire ce niveau d'entretien par les usagers et les utilisateurs ;
- sur les prestations pouvant être externalisées (passage du c/012 au c/011).

On précisera que la même réflexion a été étendue aux équipes d'intervention des agents techniques (secteur bâtiment, voirie et espace verts), et s'est accompagnées d'une étude sur l'organisation du travail. Le temps de travail au sein de la collectivité a également été revu (à la hausse). Cette réflexion devient systématique.

2^e temps : dans le cas où on conserve le poste, doit-on le conserver sur le même niveau ?

La réflexion vise alors à s'interroger, notamment pour les services supports, sur le niveau d'expertise attendu. Voici deux exemples :

- La commune avait un service de personnel chargé principalement de la gestion des paies et de la gestion carrière de ses agents. Cependant l'accroissement des emplois (cap des 50 agents) la complexification des questions ont conduit la commune lors du départ à la retraite en charge de ses questions à conserver le poste mais à augmenter sa qualification (de cat. C à cat. B) à se réinterroger sur les missions à remplir (vision ressources Humaines plutôt que simple vision « service du personnel ») à s'interroger sur la charge de travail (un poste d'assistant paie a été créé). Le service a ainsi doublé ses effectifs sur quatre ans et a augmenté sa vision d'expertise. Il est envisagé maintenant le départ à la retraite du responsable de service (cat. B) et de le remplacer par un agent de cat. A (notamment pour la gestion des instances paritaires).
- La même question s'est posée sur le service comptabilité finances où il a été souhaité faire évoluer le service d'une vision mandatement – comptable vers une vision financière. Le poste a ainsi été fermé en cat. C au départ du responsable et un poste en cat. B a été ouvert (le poste sera également appelé à être ouvert).

2^e retour d'expériences

POSTE DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE :

DGS

TYPE DE COLLECTIVITÉ :

une commune classée de 10 000 à 20 000 habitants

Les idées forces qui reviennent synthétiquement

*(Les questions qui se posent lors
d'une situation de départ à la retraite).*

La nouvelle donne financière induit l'obligation faite aux collectivités locales de faire de ces situations de départ des leviers d'opportunités. Nous devons nous poser la question de la possible évolution que ce départ peut ou doit induire dans l'organisation de travail de manière bienveillante et constructive. **Un départ s'anticipe. Il pose la question de l'accompagnement d'un collectif de travail et de l'évolution inéluctable de la fonction RH pour savoir accompagner le changement.**

Un départ à la retraite c'est une personne, un collectif de travail existant, une organisation, une opportunité, une réflexion à engager ou bien un changement à manager. Il faut accompagner l'ensemble des leviers. Il faut aussi accompagner la personne dans son « après », mener une réflexion sur l'équipe et l'organisation actuelle, préparer l'avenir. Ce départ doit s'inscrire dans une vision globale de la gestion des ressources humaines.

Cas pratique : départ à la retraite de la responsable du service Promotion de la vie associative en août 2016.

Une annonce précipitée, non accompagnée, devant être gérée cet été par la commune. Ce départ a permis de proposer une mutation en interne à la responsable informatique en désir de changement et ainsi mettre en œuvre la création d'un service commun informatique.

La volonté de basculer dans un service commun informatique au sein de la DSI de l'intercommunalité ne pouvait se faire que dans une évolution managériale que l'actuelle responsable informatique ne pouvait pas conduire (faute de motivation). Nous lui avons proposé un plan de formation sur le poste vacant et une phase expérimentale de 6 mois suite au départ à la retraite.

Le départ à la retraite a permis de déployer, de manière indirecte une vision stratégique sur la dimension systèmes d'information, de répondre à des logiques de mutualisation, de permettre une mobilité interne (très attendue par la personne), de satisfaire une équipe par une réponse réactive (annonce départ retraite début août, remplacement début septembre).

Il n'y a pas, à mon sens, de formule ou de modèle pré défini, face à un départ à la retraite. À chaque collectivité sa capacité d'innover face à un départ. **Une seule exigence avoir de l'ambition et prendre en compte l'humain.**

Face à un départ, une seule exigence avoir de l'ambition et prendre en compte l'humain.



3^e retour d'expériences

POSTE DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE :

DGS

TYPE DE COLLECTIVITÉ :

une commune classée de 20 000 à 40 000 habitants

Le service ressources humaines m'avait alerté sur le fait que, l'année suivante, trois membres de l'équipe de la cuisine centrale étaient susceptibles de prendre leur retraite. Il s'agissait du chef de cuisine, de son second et d'un aide cuisinier. Nous avons, à l'époque, une vieille cuisine centrale pas vraiment aux normes et qui nous valait des rapports de plus en plus pressants de la Direction des Services Vétérinaires. De plus, la restauration se faisait en liaison chaude, et là encore, nous avions énormément de difficultés pour maintenir en température les aliments jusqu'aux restaurants périphériques.

Je demandais alors à la direction du pôle « Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences » de prendre contact avec les trois agents précités pour essayer d'avoir confirmation de leurs inten-

tions. Dans le même temps, j'informais le Maire et l'adjoint du secteur de cette opportunité en leur faisant valoir l'intérêt de cette situation : nous avons la possibilité de mettre en œuvre une délégation de service public avec un minimum de complications. Lorsque le service RH reçut les trois demandes de mise à la retraite, je mis au point avec le service des achats publics le cahier des charges d'une délégation de service public incluant la prise en charge par le délégataire de la mise aux normes de la cuisine centrale et des restaurants périphériques, le passage de la liaison chaude à la liaison froide, la prise en compte de tous les matériels nécessaires y compris les matériels roulant et la possibilité, pour les personnels non titulaires du service restauration, d'intégrer la société qui serait choisie.

4^e retour d'expériences

POSTE DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE :

DRH

TYPE DE COLLECTIVITÉ :

une commune classée de 40 000 à 80 000 habitants

Les questions que je me pose à l'occasion d'un départ à la retraite ?

- Si ce départ était connu au moment de la préparation budgétaire, avons-nous budgété ce poste pour l'année suivante ?
- Les missions réalisées par l'agent ont-elles vocation à se poursuivre ? La prestation à laquelle l'agent contribue va-t-elle évoluer ? Quantitativement, qualitativement ?
- Les missions effectuées par l'agent ont-elles vocation à être externalisées ?
- Est-il intéressant pour la collectivité de mutualiser cette mission avec un autre service ?
- Si l'agent a vocation à être remplacé, le sera-t-il sur un profil de poste identique ou les missions vont-elles évoluer ?
- Peut-on profiter de ce départ pour réorganiser le service ?

Retour d'une expérience vécue :

Au sein du service « cadre de vie », un jardinier va prendre sa retraite en août 2017. Le responsable de service a constaté la nécessité de mettre en place un magasin afin de gérer le

matériel des espaces extérieurs et la maintenance de ces outils. En effets, des disparitions de matériels ont été constatées, d'où la nécessité de modifier l'organisation. D'autre part, nous savons que d'ici environ 1 an l'agent du garage, rattaché au service patrimoine bâti, en charge de la maintenance et de la réparation des engins utilisés par le service cadre de vie va nous solliciter pour son départ à la retraite. Cette mission est complexe et nécessite donc des compétences très spécialisées. Il est décidé de l'externaliser. Cet agent au garage sera remplacé sur la mécanique auto uniquement.

Compte tenu de ces éléments, la collectivité a pris les décisions suivantes :

- Ne pas remplacer le jardinier car la maîtrise budgétaire ne permet pas de créer de poste dans ce secteur
- Recruter un magasinier qui sera également chargé d'externaliser la maintenance du matériel « propreté et espaces verts »
- Lors du départ du mécanicien, faire évoluer son profil vers la mécanique auto uniquement.

Remplacer/externaliser :
un choix qui peut être mixte
sur un poste.

5^e retour d'expériences

POSTE DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE :

DGS

TYPE DE COLLECTIVITÉ :

**une communauté d'agglomération
de plus de 100 000 habitants**

Les options d'actions en cas de départ d'un agent : 2 démarches différentes selon s'il s'agit d'un poste de cadre ou d'un poste d'exécution.

Dans le cas d'un agent d'exécution s'il n'y a pas de modification de périmètre ou de niveau de service en cours ou en projet, la décision va vers un remplacement. Sauf si nous avons affaire à un agent qui était en surnombre ou s'il y a un sureffectif constaté dans le service.

Avant de publier la vacance, le chef de service est sollicité pour proposer un ajustement du profil s'il le juge nécessaire.

Dans le cas d'un cadre, il est opportun d'étudier si ce départ ne permet pas de revoir l'organisation, soit en supprimant un échelon hiérarchique, soit en mettant en place une mutualisation de l'encadrement avec un autre service.

La possibilité de donner plus de responsabilité aux agents de l'échelon N-1 doit être aussi regardée. Si le poste est conservé, l'ajustement du profil est demandé au N+1 avant publication.

Un exemple récent : cas du départ en mutation du chef de service voirie au centre technique.

Dans le cas présent, la fonction d'encadrement des équipes est nécessaire. Elle ne peut être répartie sur les différents agents de maîtrise en poste.

Par contre un nouveau chef de service des espaces verts est arrivé depuis quelques mois et démontre des potentialités intéressantes.

Après échanges entre la direction générale, la direction du centre technique et le responsable espaces verts, il est décidé de créer un service « gestion de l'espace public » qui regroupe les équipes voirie et espaces verts avec gain d'un poste de chef de service.

Au-delà du gain du poste, cette réorganisation a permis d'amener une plus grande complémentarité entre les missions, de mutualiser des moyens matériels et des expertises.

Elle amène aussi une plus grande légitimité aux politiques d'entretien de l'espace public vis-à-vis des élus et des autres services.

Réorganiser les départs
peut aboutir à la mutualisation
des moyens matériels
et des expertises.

6^e retour d'expériences

POSTE DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE :

DGS

TYPE DE COLLECTIVITÉ :

Centre Départemental de Gestion

Le cas d'un retour d'expériences, sur l'accompagnement d'une collectivité de 2500 habitants par le CDG

Dans le cadre d'une mission de conseil assurée par le CDG sur le départ en retraite de la SG/ Attaché, des entretiens ont été réalisés avec tous les agents pour recueillir leurs ressentis : sur les points forts/faibles de l'organisation actuelle, sur le « test » de plusieurs possibilités d'organisation différentes, sur le besoin du recrutement d'un cadre (A ou B).

Au final, en accord avec les élus, les agents et le CT départemental, le choix a été fait de ne pas recruter. Il y a donc eu la désignation de l'agent de catégorie B, responsable des ST comme coordinateur des services, en lien direct avec le Maire. Il chapeaute donc aussi le travail administratif, piloté par un agent de catégorie B expérimenté, qui va « monter en compétence » et déléguer une partie de ses tâches à une collègue à temps non-complet, dont le temps de travail est augmenté pour faire face. Le bilan au bout de 6 mois fut positif, même si des points de vigilance sont apparus pour que l'efficacité soit maintenue sans usure professionnelle ni surcharge durable.

Cas d'un retour d'expériences au CDG

Deux départs en retraite, la même année (de 2 attachés), l'un dirigeant les « moyens généraux », l'autre « l'informatique ». La réorganisation, travaillée sur 8 mois avec les équipes concernées (une dizaine d'agents) a donné lieu à la suppression d'un des deux postes, donc la fusion en un seul service nommé « ressources internes ». Néanmoins, pour tenir compte des besoins, un poste d'adjoint administratif a été créé.

Bilan : **Le maintien du nombre d'ETP mais avec une refonte de l'organisation, toutes les fiches de poste ayant été impactées.** Cela a donné lieu à une triple mobilité interne (« chaises musicales ») avec une approche gagnant/gagnant comme on dit.

Il en a été de même, dans le service « emploi » du CDG : départ en retraite d'un attaché. Une réflexion a été menée pendant 3 mois sur le contexte, sur les besoins des employeurs et des agents, sur les propositions de l'équipe enrichies de leur bonne connaissance du terrain, sur les orientations fixées par l'exécutif du CDG, etc... .

Puis, il y a eu la mise au point de 2 scénarii alternatifs présentés aux équipes et au comité de direction. Au résultat, le poste de l'agent qui part en retraite n'est ni supprimé ni maintenu : les missions sont totalement différentes et donc toutes les fiches de postes du service (qui compte une dizaine d'agents) sont impactées par la nouvelle organisation. **Le travail participatif sur 3 mois avec ces autres agents du service doit permettre de maintenir une dynamique, car le risque est grand que les évolutions actées « sur le papier » restent virtuelles, les habitudes pouvant prendre le pas dessus...**

Approche générale

D'une façon plus générale, le conseil du CDG procède de la manière suivante à l'occasion du départ à la retraite. Les postes libérés correspondent souvent à un niveau de qualification (catégorie ou grade d'avancement) qui n'était pas celui de l'agent au moment de son recrutement. Il faut donc tout reconsidérer : le grade, les missions, les compétences attendues, pour





faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain... qui ne sont pas forcément ceux d'hier ou d'avant-hier. Cette démarche empreinte de rationalité n'est pas facile à mettre en œuvre. Car si en théorie, elle ne choque pas (ni les élus, ni les agents), elle peut déstabiliser : perte de repères, peur du changement, perte de possibilités d'avancement (quand c'est un « chef » qui part à la retraite). De plus en plus, les élus, confrontés à des difficultés financières, privilégient des solutions d'attente, transitoires, leur permettant de ne pas recruter un agent titulaire. Exemple : mission temporaire, mise à disposition d'un agent d'une commune voisine ou d'une intercommunalité, poursuite d'une partie des tâches par l'agent parti à la retraite, transfert d'une partie sur un élu qui a du temps libre...



**L'accompagnement
du changement
se fera avec
un travail participatif
de l'ensemble
d'un service >>**



7^e retour d'expériences

POSTE DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE :

DGS

TYPE DE COLLECTIVITÉ :

Centre Départemental de Gestion

Ma vision sur la gestion des départs en retraite est abordée sous deux angles : l'un personnel avec la vision que j'ai eue de cette problématique au long de plus de 40 années de carrière, le second plus systémique avec les actions que nous avons essayées de mettre en place dans les organisations que j'aie dirigées ces dernières années :

1 ■ Dans les années 1970/1980, cette question de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ne se posaient pas, et sans doute même si elle avait été théorisée, personne ne l'évoquait. Les recrutements se faisaient en fonction des besoins, et peu importait l'âge ou le sexe des agents recrutés. L'essentiel était de pourvoir aux -nombreux- besoins.

Dans les années 1990/2000, l'ombre portée par les réformes de décentralisation, les transferts de compétence, ont conduit les Départements, les Régions, dans un premier temps à se structurer, à recruter, puis dans un second temps ce sont les intercommunalités qui ont « explosées ». Là encore l'enjeu primordial était d'avoir suffisamment de lauréats de concours ou d'exams professionnels pour pourvoir aux postes proposés, sinon c'était le recrutement assuré de contractuels qu'il fallait ensuite « régulariser » (*cf les lois successives de résorption de l'emploi précaire depuis la loi Galand*).

Lorsque les questions de GPEEC se sont faites plus prégnantes au tournant des années 2000/2010, le législateur a de nouveau brouillé la donne en favorisant les regroupements de commune (communes nouvelles), chargeant l'administration déconcentrée de l'État dans le département de proposer des schémas de coopération intercommunale visant à regrouper les structures, et enfin en créant les métropoles.

J'illustre mon propos par trois exemples :

1^{er} exemple

Imaginons que comme toutes collectivités bien administrées, les Villes d'Annecy, Seynod, Pringy, Cran-Gevrier, Meythet et Annecy le Vieux aient abordées cette question de la GPEEC et l'aient traduit en plan d'action chacune de leur côté, que se passe-t-il à compter du 1^{er} janvier 2017 ? Date à laquelle avec la création de la commune nouvelle d'Annecy qui les regroupe l'effectif, par agrégation, passe de 1 500 à 3 000 agents en une nuit, tout le chantier est à reprendre.

2^e exemple

Même supposition de départ avec la Communauté d'Agglo d'Annecy, qui elle a eu depuis le 1^{er} janvier à intégrer plusieurs communautés de communes voisines, et de plus a du transférer deux services complets (culture et sport/piscines) à la commune nouvelle. Si l'effectif d'Annecy Agglo est resté stable en nombre, la répartition en âge et en compétence a été bouleversée.

3^e exemple

Le Département du Rhône et le Grand Lyon avaient chacun de leur côté dans leur politique RH un volet GPEEC très performant, qu'advient-il lorsque plus de 3 000 agents passent de l'une à l'autre des structures à l'occasion de la création de la Métropole de Lyon, nonobstant le fait que cette dernière a recruté 300 agents supplémentaires pour favoriser cette mutation ?

Enfin je conclurai cette première partie en indiquant que **les réformes successives des retraites ont considérablement modifié les choses**, auparavant l'anniversaire des 60 ans était synonyme de départ.



Désormais avec le recul de l'âge légal, la computation des trimestres validés, et la disparition des minimums garantis, **il n'y a plus d'âge de référence pour les départs à la retraite.**

Ajoutons à cela les évolutions sociétales (enfants nés plus tardivement dans les couples, familles recomposées, famille monoparentales) et la prévision est encore plus complexe à définir.

2 ■ La deuxième partie sera plus courte pour indiquer qu'au niveau des Villes dans lesquelles j'ai exercé, j'avais instauré un point obligatoire sur les perspectives de fin de carrière dans l'entretien annuel d'évaluation pour les agents de plus de 55 ans d'abord, 57 ans ensuite. Ce qui permettait d'anticiper sur le départ et le mode de remplacement éventuel.

Dans le CDG où j'ai travaillé de 2007 à 2011 nous avons essayé de proposer une prestation étude GPEEC aux collectivités et établissements publics du département, amis sans grand succès.

Par contre dans un autre CDG, la même initiative en 2016/2017 semble suscitée beaucoup plus d'intérêt. Nous avons recruté un étudiant en licence professionnelle afin de mener à bien cette étude d'abord au sein du CDG, avec une présentation des conclusions et des propositions de plan d'action en Conseil d'Administration, et une déclinaison sur le territoire départemental, avec l'idée de raisonner par territoire intercommunal, l'échelle municipale n'étant pas partout pertinente, surtout en zone de montagne.

Donc en conclusion, **la GPEEC est un projet formidable, mais à aborder avec modestie et abnégation, car toute approche un peu scientifique peut être remise en cause par le législateur du jour au lendemain**, et que nous travaillons sur les carrières de femmes et d'hommes qui ont chacune et chacun leur propre rationalité qu'il convient de respecter.

Les réformes
successives des retraites
ont considérablement
modifié les choses.



ECOFINANCE
GROUPE

LE GROUPE ECOFINANCE

Avec plus de 1 200 MISSIONS RÉALISÉES (ou en cours de réalisation) auprès des collectivités locales dans le domaine de la gestion sociale, ECOFINANCE est heureux d'avoir partagé, avec vous, une partie de son expérience à travers ce livret.



© SCI AEROPOLE

Nos experts **Nathalie ENRIQUEZ** et **Claude MARTIGNON** sont à votre disposition, pour vous accompagner dans la gestion des départs en retraite, mais également dans nos 3 domaines d'intervention : **Diagnostic, Formation et Conseil opérationnel.**

Nos missions « Diagnostic » sont principalement réalisées sur les thèmes suivants :

- **L'analyse des charges sociales.**
- **Le pilotage de la masse salariale.**
- **L'absentéisme.**
- **L'organisation de la collectivité.**

Nos missions « Formation Sociale » sont :

- **Comment gérer stratégiquement vos départs en retraite ?**
- **Choisir le statut de l'agent : les éléments à observer.**
- **Comment diminuer l'absentéisme ?**

Nos missions « Conseil opérationnel » sont principalement réalisées sur les thèmes suivants :

- **Accompagnement de l'absentéisme dans votre collectivité.**
- **Accompagnement organisationnel.**
- **Accompagnement au schéma de mutualisation pour les intercommunalités.**

Les points forts de nos accompagnements sont :

- **Notre expertise et notre connaissance du terrain.**
- **Nos 20 ans d'expérience en gestion sociale des collectivités.**
- **Nos propositions de méthodologie, de plans d'actions et de solutions opérationnelles adaptées aux besoins de chaque collectivité.**

Contacts >>

Pôle Social - ECOFINANCE

- **Paul ANTOINE DOMINIQUE**
Directeur Commercial
Fixe : 05 62 74 84 05
E-mail : pantoinedominique@ecofinance.fr
- **Nathalie ENRIQUEZ**
Consultante en RH
Fixe : 05 81 91 55 39
E-mail : nenriquez@ecofinance.fr
- **Claude MARTIGNON**
Consultant en RH
Fixe : 05 62 74 84 06
E-mail : cmartignon@ecofinance.fr

