



FICHE 4 : ADAPTER LES CONDITIONS DE TRAVAIL A L'ALLONGEMENT DES CARRIERES

Maintenir la motivation des agents tout au long de leur vie professionnelle

1- Constat et enjeux

Pour l'essentiel, les parcours professionnels dans la fonction publique sont organisés dans une **temporalité de 25 à 30 ans** : les grilles indiciaires sont limitées à une durée de l'ordre de 25 ans, au sein d'un système qui privilégie l'ancienneté et la « linéarité ».

L'allongement tendanciel des durées globales d'activité conduit à s'interroger sur les voies et moyens d'adapter la fonction publique à l'allongement des carrières de ses agents.

Cette dimension est également abordée dans le cadre de la conférence sur le pouvoir d'achat, dans la mesure où le parcours de la grille détermine de manière essentielle l'évolutivité de la rémunération.

C'est en deuxième partie de carrière, en particulier, qu'apparaissent des difficultés qui, le plus souvent, ne sont pas liées à l'âge des agents mais résultent plutôt de **l'accumulation au fil du temps de facteurs peu ou mal pris en compte** :

- moindre possibilité voire blocage, selon les filières, de l'avancement en fin de carrière et de la rémunération ;
- mobilité souvent plus difficile pour les « seniors » ;
- formation professionnelle plutôt centrée dans les faits sur les débuts et milieux de carrière ;
- insuffisance de valorisation de l'expérience professionnelle dans le poste occupé et absence d'organisation de la transmission des savoir-faire professionnels ;
- « plafond de verre » constaté pour l'accès des femmes aux emplois d'encadrement les plus élevés ;
- absence de démarche systématique d'adaptation physique des postes de travail et d'accompagnement professionnel et médical pour prévenir des phénomènes « de fatigues et d'usure ».

Une étude statistique interprofessionnelle du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (CREAPT) démontre que la continuité de l'apprentissage et de la construction de soi sont des facteurs essentiels à une prolongation d'activité.

Au total, les agents publics conserveront leur pleine motivation si leur implication est prise en compte et si des perspectives stimulantes leur sont ouvertes tout au long de leur parcours professionnel.

C'est pourquoi une réflexion doit être menée pour **proposer une meilleure gestion des parcours tout au long de la vie professionnelle, avec une attention particulière apportée aux seniors pour valoriser leur fin de carrière.**

Il convient toutefois de souligner que la problématique de l'emploi des seniors est tout à fait différente dans la fonction publique et dans le secteur privé. Il ne s'agit pas en effet de traiter l'éviction des seniors du marché du travail, mais bien de maintenir leur employabilité dans le cadre de la Lolf (compétence / coût) et d'adapter leurs conditions de travail à leur condition physique et psychologique (motivation).

L'enjeu, enfin, est d'assurer une continuité dans le traitement des dossiers et dans la conservation des savoirs à la suite des départs à la retraite. La part croissante des seniors dans les effectifs donne en effet à la transmission des savoirs une importance grandissante.



2- Éléments soumis à la réflexion

- Comment adapter les grilles indiciaires, la construction en grades, les modalités d'organisation des concours internes, examens professionnels et tableaux d'avancement, pour mieux tenir compte de carrières plus longues ?
- Comment élargir les possibilités de choix personnels en seconde partie de carrière ? Comment mobiliser la formation tout au long de la vie professionnelle à cet effet ?
- Comment valoriser les compétences et l'expérience professionnelles acquises par les « seniors » ?
- Quelles actions spécifiques doivent-elles être mises en œuvre sur les conditions de travail ?
- Quels outils développer pour favoriser la transmission des savoirs au moment des départs à la retraite ?