

Ensemble vers une vision stratégique des départs en retraite

UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE ET PRAGMATIQUE AU SERVICE DES
TRANSITIONS



450
départs

D'ici 2030

22%
des
effectifs

SOMMAIRE

- ▶ Les bases du projet
 - ▶ Pourquoi mener une démarche prospective retraite?
 - ▶ Etat des lieux de l'offre existante
 - ▶ Méthodologie
 - ▶ Calendrier
- ▶ Partage du diagnostic
 - ▶ L'organisation du diagnostic
 - ▶ Les outils
- ▶ Le plan d'action

Les bases du projet

POURQUOI ?

Une approche prospective des départs à la retraite pour :

- ▶ Conserver les compétences clés et valoriser les agents
- ▶ Anticiper les transferts de compétences
- ▶ Moderniser le service et l'adapter aux besoins nouveaux
- ▶ Développer une vision globale à l'échelle de la collectivité
- ▶ Développer une analyse partagée
- ▶ Eviter les situations de blocage et la dégradation du service
- ▶ Evaluer les ressources et les opportunités au regard des moyens disponibles/
gérer durablement la masse salariale

ETAT DES LIEUX

Ce qui se fait
aujourd'hui

Informations

- ▶ Envoi mensuel des données RH
 - ▶ Tableau quantitatif des départs prévisionnels
 - ▶ Tableau nominatif des départs validés

Services

- ▶ 2 gestionnaires retraite à disposition des agents
 - ▶ RDV individuels

Recrutement

- ▶ Dispositif de recrutement en avance de phase

Entretiens professionnels

- ▶ Identification des départs à 5 ans
- ▶ Section de l'entretien dédiée à la retraite

UNE METHODOLOGIE EN 3 ETAPES

PARTAGE DU DIAGNOSTIC SUR LES DÉPARTS

- ▶ Listing des postes / métiers concernés par les départs potentiels sur 5 ans
- ▶ Listing nominatif des départs actés
- ▶ A construire avec l'encadrement
- ▶ Identification des volumes critiques

IDENTIFICATION DES POSTES-CLÉS ET AGENTS-CLÉS

- ▶ Postes clés
- ▶ Agent clé

DEFINITION D'UN PLAN D'ACTION COLLECTIF ET INDIVIDUEL

- ▶ S'interroger sur le devenir du poste
 - ▶ Fiche de poste/ évolution, transfert ou suppression des missions
 - ▶ Positionnement du poste
- ▶ Identifier les futurs recrutements difficiles
- ▶ Qui pour remplacer l'agent?

CALENDRIER



Ateliers

3 avec le DGS et les DGA (CODG)

6 avec les pôles dans les rencontres de directeurs (CODIR)

LES CONDITIONS **du succès**

- ▶ **Une vision affinée et partagée des départs**
 - ▶ Mise en perspective projections / entretiens professionnels (à l'issue de la campagne en cours)
- ▶ **Partager les secteurs sensibles** à l'échelle de la collectivité
- ▶ **Définir collectivement les priorités** de travail
- ▶ **Co-construire les outils** nécessaires au plan d'action
 - ▶ Méthode d'étude des postes à l'usage des encadrants
 - ▶ Modalités d'accompagnement
 - ▶ Formation
 - ▶ Mobilité
 - ▶ Reconversion
 - ▶ Vers un organigramme prévisionnel



Partage du diagnostic

Conduite du diagnostic

Ateliers

- ▶ 3 avec le DGS et les DGA (CODG)
- ▶ 6 avec les pôles dans les rencontres de directeurs (CODIR)

Outils

- ▶ L'exposition
- ▶ Les organigrammes intégrant les départs prévus
- ▶ La rubrique « retraite » revue sur les entretiens professionnels

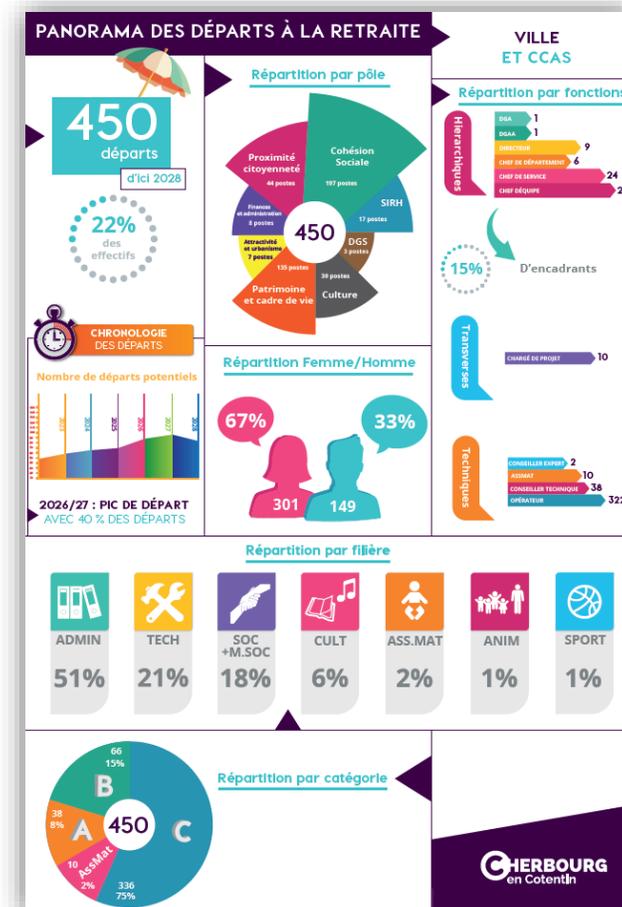
Objectifs

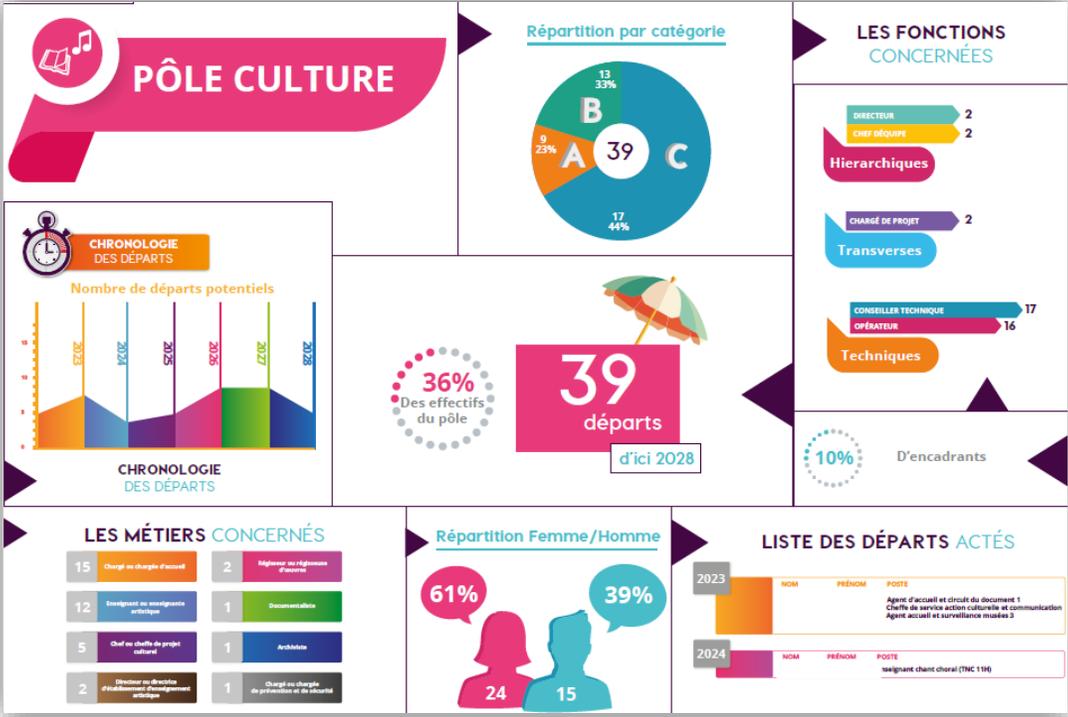
- ▶ Engager le dialogue avec les agents concernés
- ▶ Sensibiliser les encadrants à la problématique
- ▶ Cerner les secteurs où une expérimentation pourrait être possible

Panorama des départs à la retraite

Partage du diagnostic sur la base d'une exposition

- ▶ Affiche panorama pour l'ensemble de la collectivité (ville + CCAS)
- ▶ Affiche les 10 métiers les plus concernés
- ▶ Affiches focus pour chaque pôle





Les listings de départs datés de la GPEC

- ▶ 3 niveaux de datation du plus au moins précis partagés avec les services :



La date anniversaire de l'agent **64 ans**



La date exprimée souhaitée par l'agent dans son **entretien professionnel**

(carrières longues, souhaits de ne pas partir à la date anniversaire,...)

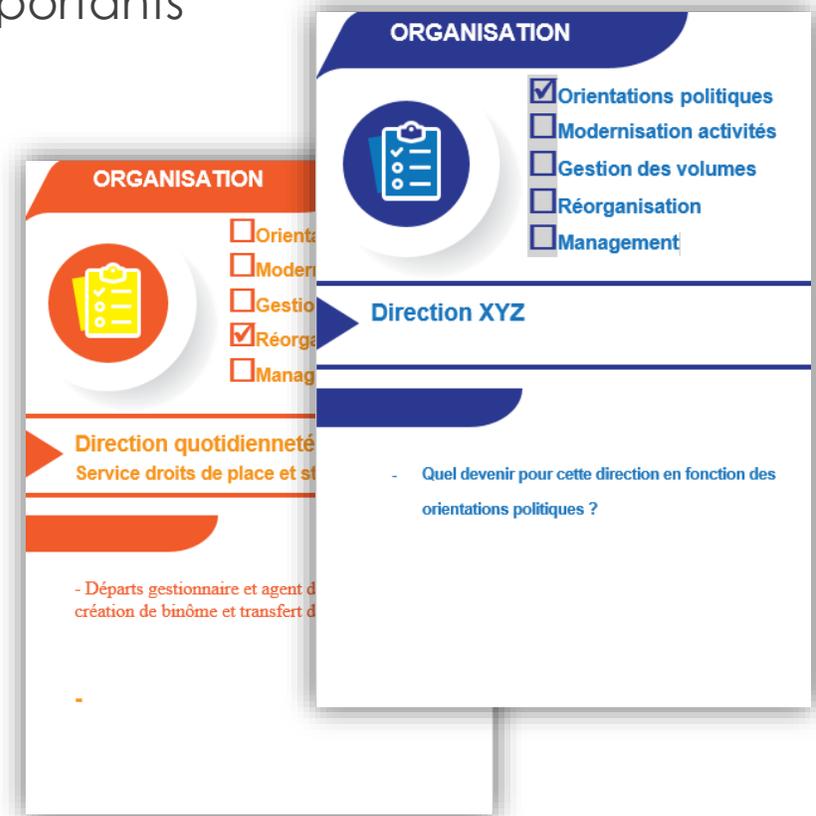


La date plus précise suite expertise des gestionnaires retraite et constitution du dossier

courrier aux services RH

La synthèse « volumes » par les cartes

- ▶ Identifier les secteurs d'intérêt du fait de départs importants
- ▶ Une couleur par pôle



POSTE-CLE AGENT-CLE

Définitions...

Poste clé

- ▶ Evaluation de l'impact
- ▶ Responsabilité
- ▶ Positionnement charnière
- ▶ Expertise rare

Agent clé

- ▶ Expertise unique
- ▶ Connaissance spécifique (historique, partenariats, ...)
- ▶ Impact de l'agent sur l'équipe

= Définition des besoins en

Compétences – Expertise - Tâches

La synthèse « postes clés » par les cartes

POSTE / AGENT CLÉ



- Transversalité
- Compétences rares
- Connaissances
- Responsabilités
- Impact organisation

Poste Agent Assistante de direction XYZ

Compétences :

- Discrétion,
- Rigueur et disponibilité,
- Historique collectivité,
- Reflexes / relations publiques,
- Assistante de direction avec gestion de dossiers seule

Départ 2025

AGENT CLÉ



- Transversalité
- Compétences rares
- Connaissances
- Responsabilités
- Impact organisation

Conseiller technique économiste bâtiments

Compétences :

- Bonne connaissance du patrimoine Bâti,
- Technicien, notamment en structure et thermique
- Gros dossiers
- Ne peut être remplacé

Départ 2026

POSTE / AGENT CLÉ



- Transversalité
- Compétences rares
- Connaissances
- Responsabilités
- Impact organisation

Cheffe de service soins

Compétences :

- Infirmière Diplômée d'Etat,
- Spécialisation des soins,
- Travail en équipe soignants,
- Travail avec familles,
- Travail jusqu'à la fin de vie,
- Spécialité médecin famille soins,
- Connaissances et compétences

Départ 2027

MÉTIER



- Attractivité / autres employeurs
- Reclassement - pénibilité
- Mutation du métier
- Manque de profils formés

Métier - Tous corps d'état du Bâtiment

- Apprentissage mentorat tutorat

Plan d'action

Vers le plan d'action : les parcours



Transmission de
compétence



Qui pour prendre la
suite ?

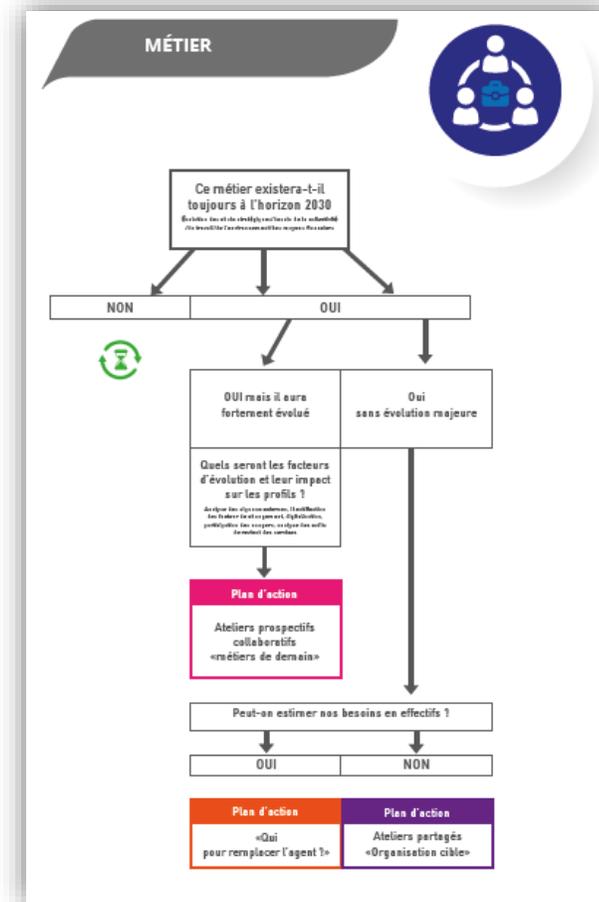
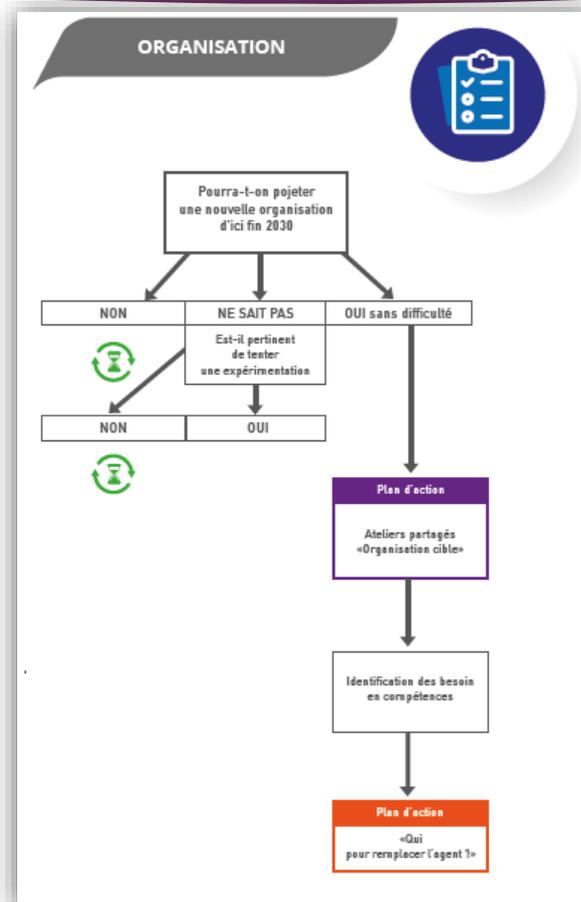
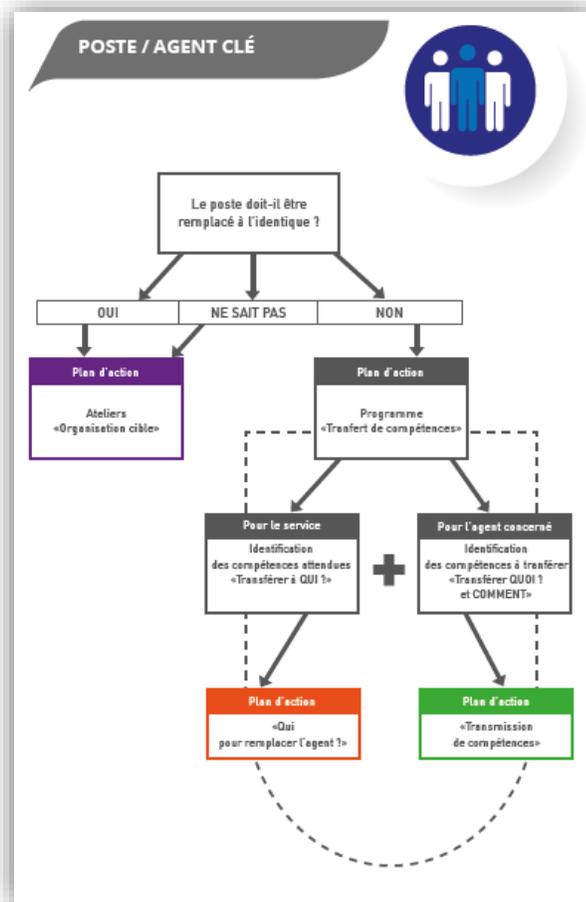


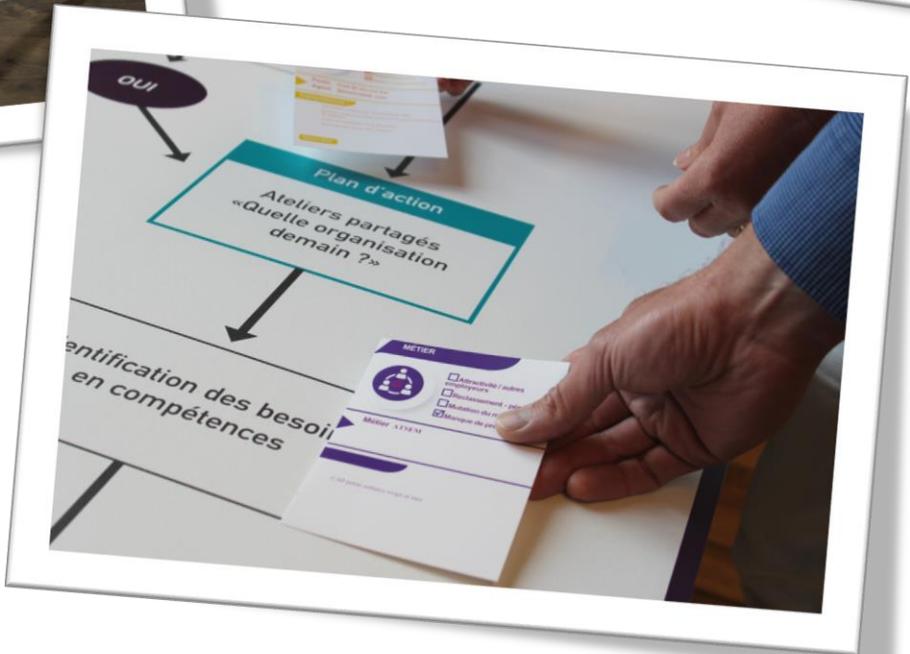
Quelle organisation
demain ?



Quel métier
demain ?

Les tapis de décision





Transmission de compétence



- ▶ A l'issue des travaux
 - ▶ **Une liste de** postes clés identifiés
 - ▶ Un classement des postes en priorité 1, 2, 3
- ▶ NOTRE PROPOSITION:

Une phase
expérimentale
avec 1 cas
« pilote »
test et
formalisation
d'outils
adaptés
JANV-AVRIL 24



Capitalisation des
travaux pour
phase 2 sur les
postes identifiés en
priorité 1
MARS-JUIN 24

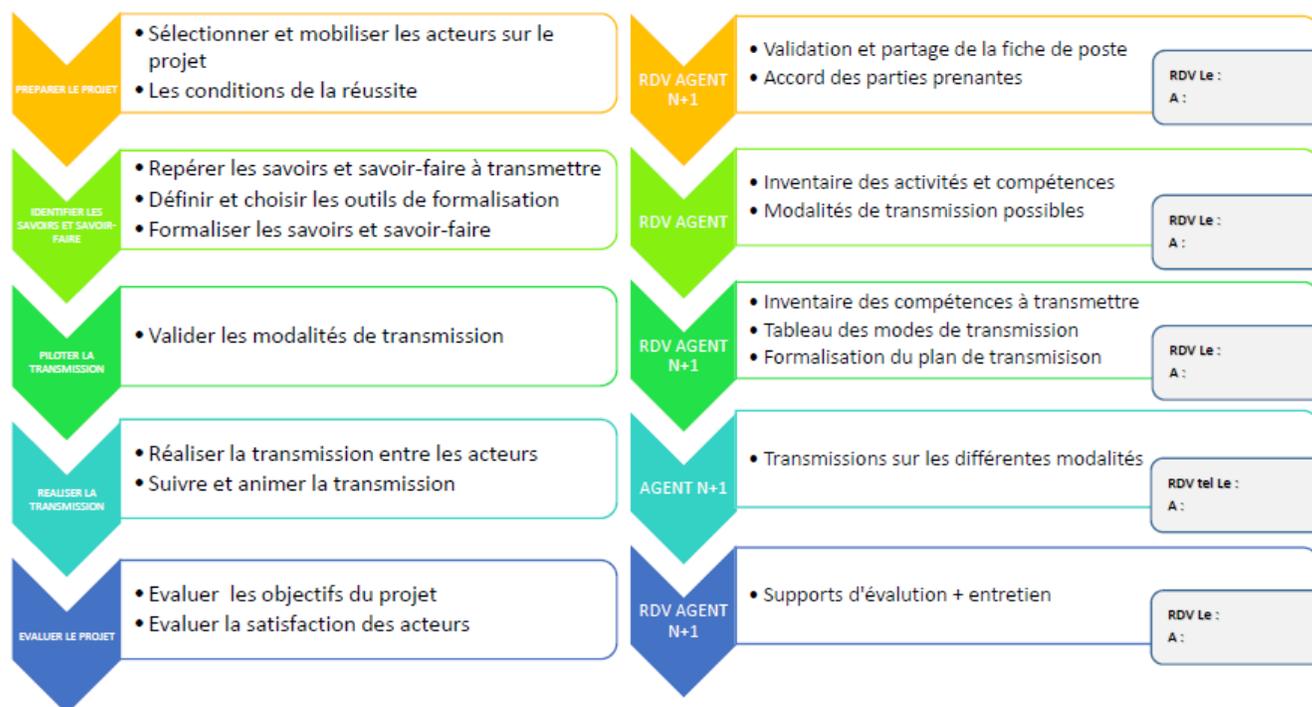


Retour
d'expérience
pour
envisager la
diffusion de la
démarche
SEPT 24

Le « contrat de transmission »



ATELIERS DE LA TRANSMISSION



Nom Prénom..... Poste.....

Date de départ

Les productions



Les activités	Compétences développées	Documents / supports utilisés	Périodes	Arrière qui ? Contact
Les activités pour venir chercher des véhicules pour le dépôt	Choisir les besoins Définir les dates techniques		Tout l'année	Service matériel comptable de magasin de l'Etat
Préparer les documents	Prévoir le budget Prévoir les dates	Logiciel Autre	Tout l'année	Les chefs d'équipe
Le dépenseur de budget	Devis d'entretien la boutique et rédiger le bilan des charges en fin de la période	marqué USAP	selon besoins et budget disponible	Châssis interne et le groupe activité: Sébastien Legrand
Une des produits adaptés pour les usages	connaissance de marché et des produits adaptés	liste des produits	une fois par an	Châssis interne pour commandes groupées de la direction
Être disponible pour les usages de l'Etat	conseil et aide à la location	précisions d'abonnement Documents internes	une fois par an	Service Client: (sans lien) service les usages (Gilles Ferry) Châssis interne
Être disponible pour les usages de l'Etat	Région, connaissance des obligations et respecter les conditions	rapport de justification	tout le mois	Société fournisseurs adaptés
Être disponible pour les usages de l'Etat	Région et aide à la location de matériel		une fois par an	Avec l'interlocuteur interne (bureau de responsabilité des commandes adaptées)
Le planning de montage	Adaptabilité aux commandes de location des usages	Document usuel	chaque jour de travail	Fait par moi-même ou par un collègue interne
Être disponible pour les usages de l'Etat	1. Donner l'adresse de la configuration des locaux 2. Donner les coordonnées des locaux de la région en fonction de la région	1. Planifier dans mes données 2. Liste, Planifier les commandes et matériel	1. Planifier les commandes 2. Donner les coordonnées des locaux de la région en fonction de la région	1. Planifier par moi-même ou par un collègue interne 2. Donner les coordonnées des locaux de la région en fonction de la région

Inventaire de compétences

Réalisé avec le N+1

Remise à jour de la fiche de poste

Thématiser la transmission

Identifier les destinataires de la transmission et les priorités

Fiches transmission

Formaliser les transmissions qui ne nécessiteront pas de présentiel

Recenser les « trucs et astuces »

Semaine 2				
REP	Châssis interne	Externe	Montage des bureaux	1. Faire les plans de montage 2. Préparer les plans de montage 3. Prévoir les dates de montage
FICHE		Externe	Plan de montage	1. Déterminer les besoins en matériel 2. Prévoir les dates de montage 3. Prévoir les dates de montage
DEVO	Châssis interne	Externe	Travaux de montage	1. Identifier les besoins en matériel 2. Prévoir les dates de montage 3. Prévoir les dates de montage
Semaine 3				
REP	Châssis interne	Interne	Plan de montage	Traiter les demandes de montage 2. Prévoir les dates de montage
FICHE		Interne	Plan de montage	1. Identifier les besoins en matériel 2. Prévoir les dates de montage 3. Prévoir les dates de montage
Semaine 4				
FICHE		Interne	Plan de montage	1. Identifier les besoins en matériel 2. Prévoir les dates de montage 3. Prévoir les dates de montage

Calendrier de transmission

Programmer et optimiser la transmission

Formaliser le rétro planning en fonction des destinataires

La co-construction des outils et l'expérimentation sur une « transmission test »



Qui pour prendre la suite ?



- ▶ A l'issue des travaux :
 - ▶ **Une liste des** postes clés identifiés
 - ▶ Un classement en priorité 1, 2, 3
- ▶ NOTRE PROPOSITION:

Expérimentation
d'une
approche
« attractivité »
engagée à la
demande
d'une direction
JANV à JUIN
2024



Mise en œuvre
du plan
d'action
attractivité
SEPT-DEC 2024



Capitalisation
de la
méthodologie
pour transfert
sur un autre
secteur
professionnel
2025

Les ateliers de l'attractivité



Diagnostic

- Partage des enjeux de la démarche et principes de l'attractivité
- Auto-positionnement des services sur 15 facteurs d'attractivité
- Croisement avec l'analyse des services RH
- Recherches bibliographiques / Ateliers participatifs avec l'encadrement (direction à chef d'équipe)

Analyse

- Analyse des propositions et étude de faisabilité technique/ humaine/ financière
- Partage des priorités
- Formalisation du plan d'action

Action

- Mise en œuvre du plan d'action
- Analyse des impacts
- Définition de parcours d'accès au métier / si favorable aux reconversions professionnelles
- Définition d'une stratégie de renouvellement partagée

Quelle organisation demain ?



- ▶ A l'issue des travaux
 - ▶ **Une liste des** postes clés identifiés
 - ▶ Un classement en priorité 1,2,3
- ▶ NOTRE PROPOSITION:

Partager les options pour construire une offre adaptée à la demande des services



Définir l'option retenue à décliner en offre d'accompagnement
AVRIL-SEPT 2024



Expérimentations
OCT 2024
2025



Retour sur expérience
JUN 2025

Les étapes de prospective « organisationnelle »



Quel métier demain?



- ▶ A l'issue des travaux
 - ▶ **Une liste** des métiers clés identifiés
 - ▶ Un classement en priorité 1
 - ▶ Agent d'accueil (autres travaux en cours)
 - ▶ 2 métiers en priorité 2
 - ▶ Agent d'état civil
 - ▶ Assistant de gestion financière / agent de gestion comptable

▶ NOTRE PROPOSITION:



Les ateliers de Prospective métier



Diagnostic

- Fiches de postes
- Entretiens
- Recherches bibliographiques

Facteurs d'évolution

- Groupe de travail avec les agents
- Participation des hiérarchies concernées
- Identification des facteurs d'évolution à l'œuvre dans notre contexte collectivité

Impacts

- Impacts en terme de formation
- Impacts en recrutement
- Définition de parcours d'accès au métier / si favorable aux reconversions professionnelles
- Définition d'une stratégie de renouvellement partagée

Le mot de la fin

La prospective c'est:

Une posture plus qu'une méthode

Une méthodologie rigoureuse et créative

Une approche collaborative

J-M PERETTI

Professeur des universités

Colloque AN DRH des grandes collectivités



Merci de votre attention

L'équipe projet : (de droite à gauche sur la photo): Magali HEBERT Cheffe du service GPEC, Fabrice MOURRE Contrôleur de gestion sociale, Valérie GUERARD Gestionnaire GPEC, vignette : Murielle MARIE DIT DINARD Chargée de mission RH.

Supports d'exposition, cartes et tapis de décision réalisés et édités en partenariat avec l'imprimerie municipale.