

NON à la mise au rebut Oui à la valorisation

L'expérience des séniors est une richesse à la DGFIP

Le report de l'âge légal de départ à la retraite à 64 ans par la loi n° 2023-270 du 14 4 2023 pour les natifs à partir du 1er janvier 1968 prolonge la durée moyenne de l'activité professionnelle.

S'interroger sur l'aménagement de la fin de carrière des agents et les accompagner efficacement s'impose sans attendre le moment où ils ne sont plus en capacité d'exercer leurs fonctions.

Les enjeux sont multiples, tant en termes de politique « RH » (maintien de la motivation et de l'employabilité des agents, transmission du savoir et des compétences, prise en compte de la pénibilité, gestion de la «pyramide des âges»...) que sur le plan économique (réduction de la masse salariale, gestion des départs...).

Impact du vieillissement des effectifs selon la Cour des comptes

Les réformes des retraites de 2003, 2010, 2014 et 2023 ont conduit à une augmentation de la durée de cotisation, passant de 37,5 à 43 annuités pour les natifs après 1968.

Un allongement de la durée de vie professionnelle des agents de la FPE est constaté : âge moyen de départ des agents de l'État civils sédentaires à 63 ans et 8 mois.

L'objectif des réformes est d'allonger la vie professionnelle pour rétablir l'équilibre financier des systèmes de retraite, compte tenu de l'augmentation de l'espérance de vie et des évolutions démographiques de la population.

Selon la Cour des comptes (rapport sur l'allongement de la vie professionnelle des agents cf 1), le vieillissement généralisé des agents de la fonction publique d'État (FPE), est constaté, particulièrement chez les A et A+ mais les données publiques étant quasi inexistantes, la gouvernance à moyen terme de l'emploi public est en partie aveugle.

Vieillesse des agents dans la fonction publique d'état (FPE)

L'âge moyen d'entrée dans la FPE a augmenté, passant de 23 ans en 1980 à 29 ans en 2020.

La part croissante des agents contractuels dans les recrutements ne joue pas un rôle de rajeunissement.

En 2022, 33 % des agents de la FPE avaient plus de 50 ans.

Depuis dix ans, le poids des plus de 50 ans s'est accru de 2,1% par an pour la FPE.

La proportion des plus de 60 ans qui était de 4 % en 2010 et de 9% en 2021 atteindra 14 % en 2040.

L'importance des effectifs d'agents de catégorie A et d'agents de catégorie A+, formant l'encadrement supérieur de l'État, explique cette spécificité.

Les emplois dits d'encadrement supérieurs sont plus affectés que d'autres par l'allongement de la vie professionnelle. Ils entrent plus tard dans l'emploi public, ont tendance à dépasser l'âge de départ pour obtenir de meilleurs droits à la retraite tout en ayant des débouchés de fin de carrière limités.

Vieillesse des agents des ministères économiques et financiers (MEF)

La Cour des comptes précise que les MEF n'établissent pas, comme les autres ministères, de projection démographique à moyen et long terme de leur pyramide des âges.

La prospective, concentrée sur les départs en retraite, est établie de manière différenciée, ou par direction pour les plus importantes (DGFIP et DGDDI), ou agrégée pour le reste des effectifs. La vision des flux de départs et d'entrées pour la projection des emplois des différents services et directions est triennale. La singularité de la situation des MEF réside dans la proportion élevée de cadres supérieurs (21% avec 4 150 agents appartenant à la catégorie des cadres dirigeants) dont le comportement, en termes de départ à la retraite, sensiblement différent de celui des agents relevant des autres catégories, se caractérise par un départ plus tardif bien au-delà de l'âge d'ouverture des droits.

Vieillesse des agents DGFIP

En 2023, la DGFIP comprenait 95 000 agents, dont 1 500 agents de catégorie A+, 28 500 agents de catégorie A ; 39 130 agents de catégorie B et 26 023 agents de catégorie C. Une stabilisation globale a été prévue pour la période 2024-2027.

Le vieillissement des agents de la DGFIP est plus fort que dans l'ensemble de la FPE : 51 % d'entre eux ont plus de 50 ans avec une moyenne d'âge de 48 ans.

La réforme des retraites de 2023 a peu d'influence à la DGFIP. **Les agents partent à la retraite à 63 ans en moyenne et sont nombreux à reporter leur départ** : en 2023, la DGFIP prévoyait le départ à la retraite de 4100 agents, 4 000 sont effectivement partis. **74,5 % des cadres supérieurs DGFIP ont plus de 55 ans et partent à la retraite à 64,7 ans en moyenne.**

Le vieillissement va se poursuivre même si la DGFIP va limiter le nombre de ses cadres supérieurs qui pourront poursuivre leur activité au-delà de 67 ans.

Depuis 2023 le nombre des recrutements des fonctionnaires comme des contractuels a repris. Cela devrait produire une baisse des agents de plus de 50 ans mais, faute d'une GPEEC performante, la DGFIP n'est pas en mesure de l'évaluer.

La Cour des comptes a recommandé :

- la mise en place d'outils statistiques pour projeter l'évolution démographique des agents publics et une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEEC) ;
- de repenser les dernières affectations des agents en termes de formation, aménagement des parcours professionnels et reconversion vers des missions transversales ;
- et d'explorer des dispositifs tels que les ruptures conventionnelles en cas d'absence de perspectives de maintien dans l'emploi.

Ces mesures visent à garantir une gestion dynamique des ressources humaines, mettre en place des mesures pour gérer efficacement le vieillissement des agents publics et à assurer la pérennité du service public face aux défis du vieillissement.

Le syndicat des cadres A CGC Finances Publiques constate l'inertie actuelle **pour accompagner le vieillissement des agents des MEF et de la DGFIP.**

Seule la retraite progressive constitue une avancée de la réforme de la retraite de 2023, avec un âge porté à 60 ans pour en bénéficier depuis le 01/09/2025. Or la Cour des Comptes fait peser une menace sur ce progrès en mettant en avant « des effets d'aubaine » pour les agents qui travaillent déjà à temps partiel pour qui la retraite progressive représente un gain net sans surplus d'activité. La seule possibilité de participer à deux journées de préparation à la retraite est insignifiante.

Au-delà de la mise en place d'une GPEEC une vraie politique de fin de carrière et de réelles mesures doivent être envisagées à court terme permettant d'accompagner efficacement les agents par équité avec le secteur privé.

➤ **Ces mesures et les bénéficiaires devront être déterminés avec l'aide des organisations syndicales représentatives dans le cadre d'un accord.**

1. Aucune disposition ne définissant l'âge « d'entrée en séniorité » dans l'emploi, différents critères sont à prendre en compte : l'évolution de la réglementation sur l'âge de la retraite, l'âge, l'ancienneté, le poste de travail, l'exposition à des risques particuliers pour la santé et la sécurité pour déterminer les contours de la catégorie des agents en fin de carrière ayant vocation à bénéficier de chaque mesure d'accompagnement envisagée.
2. Des bilans de santé et programmes de prévention et de promotion de la santé doivent aider les agents à maintenir leur bien-être physique et mental au travail.
3. Les postes de travail doivent être adaptées pour les agents âgés en réduisant les tâches physiquement exigeantes, les cadencements ou en permettant des horaires de travail plus flexibles.
4. La transmission des connaissances et l'expertise des agents expérimentés aux plus jeunes doit être prise en compte.
5. Des anticipations des mutations de métiers sont nécessaires ainsi que la mise en place de formations pour maintenir les compétences des agents plus âgés et faciliter leur adaptation aux nouvelles technologies de travail.
6. Permettre de télétravailler plus de jours ou attribuer aux salariés en fin de carrière des journées d'absences rémunérées supplémentaires sont des mesures simples à mettre en œuvre.
7. Les agents pourront être encouragés à planifier leur départ à la retraite de manière anticipée par rupture conventionnelle ou progressive.

➤ **Les besoins devront être identifiés par les services «RH» et les mesures d'accompagnement adaptées en accord avec l'agent.**

L'accompagnement d'un agent en fin de carrière n'est possible qu'avec son accord.

Seul un entretien, avec un référent RH «fin de carrière» et l'accord de l'agent, permettent de proposer le ou les aménagements ou dispositifs correspondant le mieux à ses attentes, en fonction de ses compétences, son parcours professionnel, ses souhaits d'évolution, son état de santé, la date éventuellement envisagée de départ à la retraite, etc.

Le syndicat des cadres A CGC Finances Publiques revendique un accord collectif ministériel traitant de l'emploi des seniors ou de la gestion des fins de carrière comprenant l'organisation d'un entretien avec l'agent à partir de 55 ans.

(1) Rapport de la cour des comptes : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-11/20241126-S2024-1347-Allongement-vie-professionnelle-agents-dans-fonction-publique-Etat-vieillissante.pdf>

Exemples de mesures mises en place dans le secteur privé dont la FPE pourrait utilement s'inspirer

Les mesures dans le secteur privé peuvent être réparties en trois catégories :

- celles favorisant la transmission du savoir et des compétences (A),
- celles entraînant une réduction de l'activité (B)
- celles centrées sur l'accompagnement vers la retraite (C).

A. Transmission des savoirs et des compétences

L'employeur peut proposer à ses seniors de consacrer tout ou partie de leur temps de travail à la transmission de leurs savoirs dans l'entreprise sous forme d'un dispositif de mentorat ou de tutorat, d'un travail en binôme avec des « juniors ».

Elle est parfois accompagnée de contreparties : réduction du temps de travail, majoration de l'indemnité de départ à la retraite, octroi de jours d'absence rémunérée pour les salariés ayant accepté de partager leur expertise.

Le mécénat de compétences apparaît également comme un outil pertinent d'aménagement des fins de carrière. Il permet en effet à l'employeur de mettre un salarié à la disposition d'un organisme d'intérêt général. De son côté, le salarié mis à disposition conserve sa rémunération. Prenant la forme d'un prêt de main-d'œuvre sous-facturé ou gratuit fondé sur l'article L. 8241-3 du Code du travail

Ces exemples figurent dans les accords :

- AXA <https://www.axa.com/fr/actualites/axa-s-engage-a-valoriser-et-soutenir-ses-collaborateurs-de-plus-de-50-ans>
- Schneider Electric relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels https://www.fo-schneider.fr/wp-content/uploads/2024/08/20240710_Accord-GEPP.pdf

B. Réduction de l'activité

Afin d'atténuer l'éventuelle pénibilité du travail en fin de carrière et d'assurer une transition « douce » vers la retraite, Dans le secteur privé le passage à temps partiel. a pu être assortie d'avantages spécifiques tels :

- maintien du calcul des cotisations aux régimes de retraite sur la base d'un salaire à temps plein reconstitué, avec une prise en charge par l'employeur du surplus des cotisations salariales et patronales
- calcul de l'indemnité de départ à la retraite versée au salarié sur la base d'un salaire à temps plein reconstitué
- compensation par l'employeur d'une partie de la perte de rémunération, via un maintien de salaire supérieur à la durée du travail du salarié.

A titre d'exemple : accord Chanel relatif à la seconde partie de carrière et aux dispositifs de fin de carrière <https://www.droits-salaries.com/542052766-chanel/54205276600012-siege/T09222035667-accord-de-groupe-relatif-a-la-seconde-partie-de-carriere-et-aux-dispositifs-de-fin-de-carriere-emploi-senior.shtml>

C. Accompagnement vers la retraite par des mesures incitatives.

L'incitation au départ à la retraite peut, passer par la participation financière de l'entreprise au rachat de trimestres d'assurance sous condition d'ancienneté en cas de trimestres manquants pour obtenir une retraite à taux plein contre engagement de départ.

A titre d'exemple : Accord Aéroports de Paris relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels, 14 avr. 2022 une aide de 3 200 € bruts (plafonnée au coût réel du rachat) par trimestre racheté dans la limite de douze trimestres aux salariés remplissant certaines conditions cumulatives <https://www.droits-salaries.com/552016628-adp-aeroports-de-paris/55201662800273-siege/T09322009211-accord-relatif-a-la-gestion-des-emplois-et-des-parcours-professionnels->