

**Séance du vendredi 30 juin 2023**

**DELIBERATION DU CONSEIL**

**DELIBERATION CADRE PORTANT SUR LA STRATEGIE SENIOR 2023-2027 POUR  
LES AGENTS DE LA MEL**

**I. Rappel du contexte**

La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, affirmée dans les lignes directrices de gestion adoptée par la délibération 20 C 0503 du Conseil métropolitain du 23 décembre 2020, invite à développer des actions en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle. À cet égard, l'allongement des carrières et les questions d'usure professionnelle ont incité le pôle à impulser une dynamique forte à l'égard des agents de plus de 50 ans afin de promouvoir la poursuite d'une activité professionnelle motivante, reconnaissant ainsi la place de tous.

La gestion des carrières ne doit plus être réfléchi de manière segmentée en fonction des âges mais bien tout au long de la vie professionnelle. La prévention et la gestion de l'altération physique débutent dès la première partie de carrière.

À cet effet, un projet transversal a été engagé afin de proposer une stratégie RH de prévention et d'accompagnement sur l'ensemble de la carrière des agents. Il s'agit ainsi d'anticiper et de gérer les problématiques liées aux fins de carrière et de mettre les enjeux du vieillissement au cœur de la politique RH.

Cette stratégie a été co-construite avec les organisations syndicales mais également avec des managers et des agents de la Métropole Européenne de Lille (MEL) afin que les actions proposées répondent tant aux besoins des agents que de l'institution.

**II. Objet de la délibération**

**Un diagnostic sur la situation des agents de plus de 50 ans afin de prendre en compte la situation initiale et identifier les axes d'amélioration**

Un diagnostic relatif à la situation des agents de plus de 50 ans à la MEL a été réalisé sur la base des données issues du Rapport Social Unique 2021. Il a permis d'amorcer l'élaboration du plan d'action en prenant en compte les spécificités de l'établissement, dont les chiffres clés sont repris ci-après.



En 2021, les agents de plus de 50 ans représentent 37% de l'effectif de la MEL dont 21% sont des hommes et 16% des femmes. Leur âge de départ moyen à la retraite était de 61 ans et 8 mois.

Cette population concentre 47% des arrêts pour maladie ordinaire de l'année 2021. 14% de la population soit 137 agents sont bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, soit le double du taux constaté à l'échelle de la MEL.

Par ailleurs, ce diagnostic laisse apparaître d'ores et déjà des pistes d'amélioration à prendre en compte dans cette stratégie. Ils concernent :

- la formation continue : 69 % des agents de plus de 50 ans se forment de manière continue contre 75% des agents métropolitains ;
- le recrutement externe : 12% des recrutements concernent des seniors alors que 74% des recrutements définitifs concernent des agents de moins de 45 ans.

Ce diagnostic témoigne également de l'attention particulière portée aux agents de plus de 50 ans dans la mesure où ils sont 35% à occuper des fonctions managériales, qu'ils bénéficient de 31% des promotions internes et de 32% des avancements de grade. Enfin, ils sont 34% à bénéficier d'un cycle d'organisation du temps de travail.

### **Une nouvelle stratégie de gestion des âges pour anticiper les déroulements de carrière et développer l'intergénérationnel**

Pour la période 2023-2027, la Métropole Européenne de Lille souhaite s'engager envers les agents de plus de 50 ans. Elle aspire à bâtir une stratégie qui se traduira notamment par une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels en anticipant les départs à la retraite, en favorisant la transmission des savoirs et en luttant contre les stéréotypes.

Faire évoluer la gestion RH en prenant en compte l'âge de ses agents permet ainsi de répondre à 4 enjeux stratégiques :

- amorcer la mise en place d'une Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) afin de mieux anticiper les fins de carrière ;
- favoriser l'accomplissement professionnel des agents en tenant compte de l'allongement des carrières ;
- lutter contre les discriminations liées à l'âge ;
- mobiliser des leviers de communication impliquant l'ensemble des agents.

### **Les 3 axes de la stratégie Senior**

Dans cette perspective, la MEL vise, par cette délibération, à identifier et à affirmer 3 axes d'actions prioritaires afin de mettre en œuvre via un plan d'action opérationnel, cette politique de manière concertée et progressive jusqu'en 2027.

*1er axe : accompagner les agents afin d'anticiper leurs évolutions professionnelles en adéquation avec les besoins de la MEL*

Cet axe concerne les agents à compter de 40 ans et vise à :

- mettre en œuvre une gestion active des âges pour permettre au pôle *Ressources humaines, innovation et dialogues* d'accompagner les agents afin qu'ils anticipent au mieux leur évolution de carrière par la création notamment d'un échange d'évolution professionnelle entre la RH et les agents de 40 ans, et de l'inscrire dans un parcours de gestion active alliant la formation, l'accompagnement et la prévention ;
- favoriser la mobilité interne des agents par une meilleure connaissance des métiers via l'immersion professionnelle, la clarification de la rédaction des fiches de poste et annonces pour les rendre plus accessible ;
- adapter les dispositifs de formation aux besoins des agents en les rendant plus inclusifs afin de développer l'acquisition de connaissances de base et de compétences ;
- lutter contre les stéréotypes liés à l'âge par une sensibilisation des managers à l'âgisme et au management des âges ainsi qu'en formant les agents à réagir à une discrimination ;
- réaliser un plan de communication sur l'offre de service du pôle, en incluant des interventions directes du pôle à destination des agents les moins informés ;
- simplifier la communication pour les agents sans dotation informatique et/ou en difficulté avec la lecture en s'inspirant de la méthode « Facile À Lire et à Comprendre » (FALC).

*2ème axe : Anticiper les enjeux liés à la carrière des agents seniors.*

Cet axe concerne plus spécifiquement les agents de plus de 50 ans et vise à :

- anticiper les pertes de compétences en favorisant les relations intergénérationnelles intra-MEL. Cette action vise notamment à professionnaliser, valoriser et développer des dispositifs de tutorat et de mentorat ;
- favoriser la mobilité interne des seniors par un suivi spécifique d'indicateurs relatifs à leurs mobilités et à proposer le cas échéant des actions correctives ;
- préparer à la retraite et lutter contre le risque de désocialisation des futurs retraités par des ateliers animés par l'assistante sociale ainsi que par la mise en œuvre des futures évolutions réglementaires concernant les seniors (retraite progressive, index, etc.) ;
- lutter contre les stéréotypes auto limitants que les agents de plus de 50 ans ont parfois sur eux-mêmes ;

- réaliser un plan de communication sénior dans une démarche transversale avec la diversité.

*3ème axe : Encourager l'emploi des séniors pour être un employeur responsable et attractif.*

La MEL dans le cadre de sa responsabilité sociale, souhaite poursuivre ses efforts et vise à :

- encourager le recrutement des agents de plus de 50 ans (sur son territoire et en tant qu'employeur) en développant des partenariats externes pour augmenter le vivier de candidatures des séniors ainsi qu'en recrutant des séniors en période de mise en situation en milieu professionnel ;
- développer la transmission des savoirs des agents métropolitains séniors vers l'extérieur par le développement du mentorat ;
- mettre en cohérence la politique RH interne en matière de lutte contre les discriminations avec la politique publique de l'emploi portée par la MEL et permettre que cette dernière devienne signataire de la charte métropolitaine pour l'emploi des séniors. Cette dernière est annexée à la présente délibération ;
- s'assurer de la mise en œuvre effective de cette stratégie et de son plan d'action et le valoriser au titre de la candidature de la MEL à la labellisation diversité de l'AFNOR.

Ces axes sont complémentaires et interdépendants.

Cette stratégie fera l'objet d'un rapport ou bilan annuel sur le suivi des résultats et d'un rapport final, intégrant les éventuelles adaptations, présenté à l'assemblée délibérante en 2027. Par ailleurs, les outils de communication interne permettront d'informer les agents sur l'état d'avancement de ce plan et sur les nouveaux dispositifs dont ils pourront bénéficier.

Le collège des représentants de l'administration et le collège des représentants du personnel réunis en comité social territorial ont été consultés sur ces différentes dispositions.

Par conséquent, la commission principale Gouvernance, Finances, Eval. Politiques publiques, Administration, RH consultée, le Conseil de la Métropole décide :

- 1) d'approuver les quatre enjeux et les trois axes prioritaires qui forment la stratégie sénior pour la période 2023-2027 ;
- 2) d'autoriser M. le Président ou son représentant à signer la charte métropolitaine pour l'emploi des séniors.

**Résultat du vote : ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ**