

Pour une meilleure prévention des retraits anticipés volontaires de la vie active : analyse des facteurs d'insatisfaction et pistes de solutions

Cas pratique : Administration communale de Tournai

Mémoire réalisé par

Caroline Hallet

Promoteur

Christian de Visscher

Lecteur

Philippe Bouvier

Maître de stage

Dominique Moreau

Année académique 2016-2017

Master 120 en Gestion des ressources humaines

Avant-propos

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Christian de Visscher, pour m'avoir conseillé et guidé durant la réalisation de ce mémoire.

J'adresse mes remerciements également à Thierry Lesplingart pour avoir accepté que l'étude de cas de mon mémoire se porte sur les agents de l'administration communale de Tournai.

Je remercie aussi chaleureusement mes maîtres de stage, Dominique Moreau & Sonia Decellier, pour m'avoir permis de développer mes connaissances et compétences à leur côté durant mon stage, ainsi que toutes les personnes de la direction des ressources humaines de l'administration communale de Tournai qui, d'une façon ou d'une autre, ont apporté une contribution à mon mémoire : Jacques Roman, Fabrice Bargibant, Murielle Segers & Alban Declercq.

Un grand merci également à tous les agents de l'administration communale de Tournai qui ont donné de leur temps afin de m'aider à concrétiser ce mémoire en répondant à mes questions lors d'entretiens individuels ou en complétant le questionnaire de mon enquête de terrain.

J'adresse mes remerciements également au Directeur Général d'une administration locale ainsi qu'au délégué syndical de la CGSP pour leurs éclaircissements judicieux quant à l'ouverture de mes conclusions de recherche.

Je tiens également à remercier grandement Régine Hallet, pour les longues heures de relectures et de corrections, sans lesquelles ça n'aurait pas été possible.

Enfin, un grand merci à Marie Carlier pour son soutien et ses conseils judicieux quand les doutes accompagnaient mes pensées.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE I : FINS DE CARRIÈRE DU PERSONNEL DANS UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE LOCALE - DISPOSITIONS JURIDIQUES ET ENJEU PRINCIPAL	4
INTRODUCTION.....	4
CHAPITRE 1 : Le personnel statutaire et contractuel dans les administrations locales - dispositions juridiques générales	4
CHAPITRE 2 : Les aménagements de fins de carrière et le régime de pensions - dispositions juridiques spécifiques	5
SECTION 1. Les aménagements de fins de carrière	6
SECTION 2. Les régimes de pensions	7
§1. Régime général	7
§2. Le départ anticipé vers la pension	8
§3. La mise à la pension d'office	9
§4. Statistiques récentes sur les pensions des fonctionnaires	10
SECTION 3. Evolution du système de financement des pensions de la fonction publique locale	10
§1. Evolution générale depuis 2011	10
§2. Le second pilier de pension pour les agents contractuels	12
CHAPITRE 3 : L'absence pour maladie prolongée - un mal inhérent aux fins de carrière du personnel statutaire	12
SECTION 1. Les congés de maladie dans les administrations locales	13
§1. Agents statutaires	13
§2. Agents contractuels	13
SECTION 2. L'absence pour maladie prolongée : définition du phénomène de « pensionite »	14
SECTION 3. Eclaircissement avec le cas de la province du Hainaut	17
CHAPITRE 4 : La gestion des carrières dans la fonction publique locale	18
SECTION 1. L'entretien d'évaluation	19
SECTION 2. La formation	19
CONCLUSION	20
PARTIE II : LA DÉCISION DE RETRAIT ANTICIPÉ DE LA VIE ACTIVE - ORIGINE, FACTEURS D'INFLUENCE, ATTITUDES PROFESSIONNELLES ET PISTES DE SOLUTIONS.....	22
INTRODUCTION.....	22
CHAPITRE 1 : L'origine des départs anticipés	22
CHAPITRE 2 : Les facteurs d'influence sur la décision volontaire de pension anticipée	23
SECTION 1. Les caractéristiques personnelles	24
SECTION 2. L'environnement privé	25
SECTION 3. La vie professionnelle	25
CHAPITRE 3 : Le « travailleur âgé » - stéréotypes du vieillissement au travail	26
SECTION 1. La théorie de l'identité sociale	27
SECTION 2. La théorie de la menace du stéréotype	28
CHAPITRE 4 : Les attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées par les travailleurs âgés	29
CHAPITRE 5 : Solutions pour maintenir en emploi les travailleurs de 55 ans et plus	31
SECTION 1. La gestion des âges	31
SECTION 2. Stratégies RH à mobiliser en fin de carrière	32
CONCLUSION	34

PARTIE III : CAS DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE DE TOURNAI : ENQUÊTE ET ENTRETIENS	36
CHAPITRE 1 : L'administration communale de Tournai : généralités et statistiques	36
CHAPITRE 2 : Démarche hypothético-déductive	37
SECTION 1. Problématique et questions de recherche.....	37
SECTION 2. Modèle d'analyse	37
§1. Variables étudiées	38
SECTION 3. Hypothèses	38
§1. Hypothèses générales	38
§2. Hypothèses spécifiques aux facteurs d'insatisfaction.....	40
§3. Hypothèses spécifiques aux solutions RH	41
CHAPITRE 3 : Méthodologie de recherche	42
SECTION 1. Introduction	42
SECTION 2. Entretiens semi-directifs.....	42
§1. Echantillon	42
§2. Matériel	43
§3. Procédure.....	44
§4. Méthode d'analyse de contenu thématique catégorielle	44
SECTION 3. Enquête quantitative	45
§1. Echantillon	45
§2. Matériel	45
§3. Procédure.....	46
§4. Méthode d'analyse.....	47
CHAPITRE 4 : Synthèse agrégée des résultats	47
SECTION 1. Remarque générale	47
SECTION 2. Facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs	48
§1. Facteurs personnels.....	48
§2. Facteurs organisationnels.....	50
SECTION 3. Etat d'esprit actuel & attitudes professionnelles	52
§1. Etat d'esprit actuel	52
§2. Attitudes professionnelles	54
SECTION 4. Moyens à mettre en place	55
SECTION 5. Retour réflexif sur la prise de décision.....	57
§1. Planification & conception des fins de carrière.....	57
§2. Avantages & inconvénients	58
CHAPITRE 5 : Retour sur les hypothèses.....	59
SECTION 1. Une intention mitigée de réduction générale du temps de fin de carrière	59
§1. La prépension et la réduction du temps de travail : des intentions partagées	59
§2. Une identification mitigée au statut de travailleur âgé	59
§3. La vision divisée sur les congés de maladie en fin de carrière	60
SECTION 2. L'influence dérisoire des facteurs d'insatisfaction	60
SECTION 3. Solutions : l'accompagnement aux changements à l'honneur	61
SECTION 4. Conclusions	62
PARTIE IV : DISCUSSION & PISTES DE SOLUTIONS.....	63
INTRODUCTION.....	63
CHAPITRE 1 : Une approche pragmatique et managériale de la prévention des départs anticipés	63
SECTION 1. Meilleure communication des changements et nécessité d'implication des travailleurs	63
SECTION 2. La mobilité et le partage des compétences : le transfert d'expérience à l'honneur	65
SECTION 3. Diminution de la pénibilité : un bilan de compétences nécessaire	66
SECTION 4. Conclusion.....	67

CHAPITRE 2 : Vers une révision de la fonction publique locale ?	67
SECTION 1. Une convergence d'opinions au niveau syndical et administratif	68
SECTION 2. Une implication automatique du médecin contrôleur du travail.....	69
SECTION 3. Conclusion : vers une harmonisation du statut et une politique de gestion des congés de maladie ?	70
CONCLUSION GÉNÉRALE	71
BIBLIOGRAPHIE	75
1. Monographies	75
2. Chapitre d'un ouvrage collectif	75
3. Articles de périodiques électroniques	76
4. Textes légaux et réglementaires	77
4.1. Lois	77
4.2. Arrêtés royaux.....	77
4.3. Arrêté du Gouvernement wallon	78
4.4. Décrets	78
4.5. Circulaire ministérielle	78
4.6. Protocole d'accord	78
4.7. Autres	78
5. Actes de colloques.....	78
6. Working papers.....	79
7. Thèse	79
8. Ressources en ligne.....	79
9. Articles – communiqués de presse	82
10. Documents non-publiés.....	83
ANNEXES.....	84
Annexe A : Développement théorique	84
A.1. Annexe relative à l'introduction	84
A.2. Annexes relatives à la répartition des agents statutaires et contractuels dans les administrations locales.....	85
A.3. Annexes relatives au régime de pensions	86
A.4. Annexes relatives au statut administratif de Tournai	91
A.4.1. Mise à la retraite anticipée – départ anticipé à mi-temps	91
A.4.2. Semaine volontaire de quatre jours	94
A.4.3. Interruption de carrière.....	96
A.4.4. Prestations réduites pour raisons médicales	98
A.4.5. Absences pour maladie.....	101
Annexe B : Démarche hypothético-déductive & méthodologie.....	108
B.1. Modèle d'analyse	108
B.2. Etat d'esprit actuel (Gaillard & Desmette, 2007).....	108
B.3. Attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées (Gaillard & Desmette, 2007)	109
B.4. Guide d'entretien - agents en fin de carrière	110
B.5. Guide d'entretien - directeur général.....	114
B.6. Guide d'entretien – délégué syndical	115
B.7. Pyramide des âges des agents de l'administration communale de Tournai (06/05/2015)	116
B.8. Questionnaire sur les facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs et les solutions pour prévenir le départ anticipé vers la pension	117
Annexe C : Tableaux et graphiques de l'analyse empirique.....	126
C.1. Facteurs personnels	126
1.1. Général.....	126

1.2. « L'âge que j'ai »	127
1.2.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe.....	127
1.2.2. Selon le type de fonction et le sexe	128
1.2.3. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction	128
1.3. Problèmes de santé personnels.....	129
1.3.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe.....	129
1.3.2. Selon le type de fonction et le sexe	130
1.3.3. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction	130
1.4. Problèmes de santé de mon entourage familial	131
1.4.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe.....	131
C.2. Facteurs organisationnels	132
2.1. Vision d'ensemble.....	132
2.2. Pression	134
2.3. Changements organisationnels.....	135
2.3.1. Général	135
2.3.2. La crainte de modifications des conditions actuelles de départ.....	136
C.3. Etat d'esprit actuel.....	139
3.1. Général.....	139
3.2. Ces derniers temps, vous vous sentez parfaitement bien et en bonne santé	140
3.3. Si vous étiez prépensionné, vous auriez assez d'argent pour vivre confortablement.	140
3.4. Vous travaillez dans des positions inconfortables et fatigantes.....	141
3.5. Vous avez beaucoup de liberté pour organiser votre travail.	141
3.6. Vous avez souvent des difficultés dans votre vie privée à cause du temps que votre travail vous prend.....	142
3.6.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe.....	142
3.7. Dans votre administration, il est facile pour un travailleur âgé de prendre une prépension ou de réduire son temps de travail.....	143
3.8. Dans votre administration, un travailleur âgé peut facilement avoir la même reconnaissance professionnelle qu'un travailleur plus jeune.	144
3.8.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe.....	144
3.9. Vous vous percevez comme un travailleur âgé.	145
3.10. Vous acceptez facilement qu'on vous considère comme travailleur âgé.	145
C.4. Attitudes professionnelles	146
4.1. Général.....	146
4.2. Si vous en avez les moyens, vous prendrez une prépension complète.	147
4.2.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe.....	147
4.3. Si vous en avez les moyens, vous réduirez votre temps de travail.	148
4.3.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe.....	148
4.4. Pour vous, connaître le succès au travail a peu de valeur.....	149
4.4.1. Selon le type de fonction et le sexe	149
4.5. Vous éprouvez un réel sentiment d'appartenance à l'administration.	150
4.5.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction	150
4.6. Dans les prochaines années, suivre une formation professionnelle vous intéresse beaucoup.	151
4.6.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction	151
4.7. Les travailleurs âgés n'ont pas de leçons à recevoir des travailleurs plus jeunes car ils en savent plus qu'eux.	152
4.8. Les travailleurs âgés doivent être prioritaires pour les promotions.	152
4.9. Les travailleurs âgés sont les personnes idéales pour former ou encadrer les travailleurs plus jeunes.....	153
C.5. Moyens possibles à mettre en place	154
5.1. Vision d'ensemble.....	154
5.2. Communication et gestion des changements.....	156
5.2.1. Général	156

5.2.2. Permettre aux travailleurs de parler des problèmes rencontrés durant les changements	157
5.3. Diminution de la pénibilité.....	158
5.3.1. Général	158
5.3.2. Evaluer les capacités de chacun en même temps que les exigences du poste.	159
5.4. Mobilité et partage des compétences.....	159
5.4.1. Général	159
5.4.2. Organiser des équipes mixtes (de jeunes travailleurs avec des plus âgés) pour favoriser le transfert des compétences dans les deux sens.	160
C.6. Analyse thématique du corpus des entretiens.....	162

Introduction générale

Les pays membres de l'OCDE font face aujourd'hui à une modification du rapport entre les actifs et les inactifs de plus de 50 ans dans le monde du travail, avec comme caractéristique principale une augmentation significative de la population inactive au fil des années, composée essentiellement des pensionnés ou prépensionnés (OCDE, 2006). Dû principalement à un vieillissement généralisé de la population des pays de l'OCDE, ce rapport inégalitaire a pour conséquence économique inévitable la diminution de la population en âge de travailler (Gaillard & Desmette, 2010).

En effet, le taux d'emploi des personnes âgées entre 55 et 64 ans des pays présents dans l'OCDE durant le deuxième quadrimestre de l'année 2016 diffère grandement en fonction des pays (cf. annexe A.1.). Nous pouvons notamment remarquer que la Belgique fait plutôt office de mauvaise élève avec un taux d'emploi de cette catégorie de la population ne s'élevant qu'à 45,5 %. Presque la moitié des personnes âgées entre 55 et 64 ans en Belgique n'est donc actuellement plus sur le marché de l'emploi (OCDE, 2016). Même si ce taux d'emploi belge reste un des plus bas des pays de l'OCDE, il peut aussi s'expliquer par les pensions ou prépensions imposées par les nombreuses restructurations vécues par les entreprises en Belgique. Cependant, il ne faut quand même pas écarter l'hypothèse de l'augmentation des demandes de prépensions volontaires chez les travailleurs de 50 ans et plus (Guillemard, 2003 ; Vandenbroucke & vander Hallen, 2002). L'OCDE a notamment projeté qu'en 2050, le nombre de pensionnés ou prépensionnés serait plus élevé que celui de la population active (100 travailleurs pour 105 pensionnés plus ou moins) (OCDE, 2006). Cette tendance a également un impact significatif sur la capacité des services publics à financer les pensions. Afin d'éviter une augmentation très importante des dépenses publiques concernant les pensions ainsi que la sécurité sociale, le gouvernement belge doit promouvoir « *la prolongation de la vie active effective* » (Gaillard & Desmette, 2010, p. 3).

La Belgique fait partie des pays européens dans lesquels les travailleurs de 50 ans et plus sont incités, financièrement ou non, à quitter la vie active de façon prématurée (Jousten, 2003 ; Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2009). Aujourd'hui, l'allongement de la carrière en Belgique est un des objectifs du gouvernement et elle a notamment été influencée par certaines indications de l'Union européenne favorisant le « *vieillessement actif* » (Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2009, p.8). Aujourd'hui, le gouvernement belge suit donc « *une tendance générale à la diminution officielle des régimes de retrait anticipé* » (Moulaert, Fusulier & Tremblay,

2009, p. 7). Son objectif est donc de maintenir en emploi les travailleurs âgés. Pour cela, il a augmenté les conditions d'âge et de carrière nécessaire pour avoir droit au départ anticipé à la pension afin d'essayer de diminuer l'accès à cette forme de retrait anticipé de la vie active autant au niveau du secteur public que du secteur privé. Les acteurs de la négociation sociale possédaient des avis divergents sur le sujet des prépensions : si le gouvernement fédéral et le patronat étaient en faveur de leur diminution radicale, les syndicats quant à eux avaient la position opposée. Les discussions ont abouti finalement vers la non-suppression des prépensions mais vers un passage plus difficile à ce régime de retrait anticipé de la vie active. Il est cependant intéressant de noter que les réformes institutionnelles du système de pension belge sont du domaine des compétences fédérales et sont destinées principalement au secteur privé. Cependant, en ce qui concerne les départs anticipés, le secteur public est concerné également (Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2009). Il est également important de noter que la décision de départ anticipé à la retraite n'a pas uniquement une dimension collective à travers les différentes mesures de départ anticipé à la retraite mais également une dimension individuelle illustrée par la prise de décision rationnelle et individuelle de départ de la part du travailleur (Jousten, 2003). Ce sont les tenants et aboutissants de cette prise de décision individuelle qui nous intéressent ici.

Notre démarche s'inscrira donc au sein de cette vision de prolongation de la vie active des travailleurs de 55 ans et plus, en axant plus particulièrement notre réflexion sur les fins de carrière du personnel des autorités publiques locales en Belgique. En effet, ces administrations font face à un défi de taille avec le financement des pensions de leur personnel statutaire ainsi que les abus relatifs à la mobilisation du quota de congés de maladie non-justifiés, ayant une incidence sur le bon fonctionnement des services de l'administration. À travers l'étude du cas particulier de l'administration communale de Tournai, nous analyserons une des problématiques inhérentes à cette administration : les nombreux retraits anticipés volontaires de son personnel de 55 ans et plus à travers des départs anticipés à la pension ainsi que la mobilisation du quota de congés de maladie non-justifiés en fin de carrière pour les agents statutaires définitifs. En effet, entre janvier 2005 et juillet 2017, uniquement 26 agents sur 268 agents mis à la retraite, ont quitté l'administration à l'âge légal de la pension, 65 ans, ce qui équivaut à 90,3% de départ à la retraite avant l'âge légal de la pension. Dans une moindre mesure que le départ anticipé à la pension, la mobilisation du quota de maladie en fin de carrière reste, elle aussi, une pratique utilisée régulièrement par certains agents en fin de carrière. Notre recherche s'orientera donc sur ce questionnement :

« Comment le management des ressources humaines en fin de carrière dans l'administration publique locale peut-il agir afin de prévenir le départ anticipé vers la pension ainsi que le phénomène de mobilisation du quota de congés de maladie non-justifiés en fin de carrière ? »

Notre première partie s'attardera tout d'abord aux dispositions juridiques spécifiques s'appliquant à la fin de carrière et aux régimes de pension des agents communaux statutaires et contractuels avec une emphase particulière sur l'enjeu de l'absence pour maladie prolongée en fin de carrière, ainsi que d'une analyse de différentes pratiques de gestion de la carrière des travailleurs déjà en place de manière générale dans les administrations locales.

Ensuite, selon Bourdieu (1980, p. 145) : *« L'âge est une donnée biologique socialement manipulée et manipulable »*. Cette citation de Pierre Bourdieu reflète parfaitement le vieillissement au travail, problématique analysée dans notre seconde partie. En effet, les stéréotypes sociaux liés au vieillissement au travail sont ancrés dans notre société. Notre seconde partie s'attardera plus particulièrement à ces stéréotypes et aux facteurs d'insatisfaction influençant les départs anticipés volontaires de la vie active des travailleurs âgés à travers l'analyse des théories psychologiques de l'identité sociale et de la menace du stéréotype. Nous nous intéresserons principalement à l'approche de Mathieu Gaillard et Donatienne Desmette sur cette question. Cette partie sera également composée d'une analyse générale des stratégies RH mobilisées en fin de carrière pour inciter les travailleurs âgés à rester actifs jusqu'à l'âge légal de la pension.

Notre troisième partie portera sur l'analyse de notre étude de cas, l'administration communale de Tournai, à travers une enquête et des entretiens semi-directifs sur les facteurs d'insatisfaction incitant les agents à quitter anticipativement l'administration avant l'âge de leur pension ainsi que sur les moyens à mettre en place afin de prévenir ces départs anticipés. L'articulation de l'enquête est issue des études réalisées par Françoise Bertrand, dans le cadre de sa thèse sur les fins de carrière en Belgique. Les propos des entretiens semi-directifs seront analysés dans le but de corroborer les résultats de l'enquête quantitative.

Nous terminerons par une quatrième partie composée de la discussion des résultats de notre enquête et de nos entretiens ainsi que la proposition de pistes de solutions à implémenter dans l'administration afin de maintenir plus longtemps les agents de 55 ans et plus en emploi.

Partie I : Fins de carrière du personnel dans une administration publique locale - dispositions juridiques et enjeu principal

INTRODUCTION

Afin d'introduire notre réflexion sur les fins de carrière du personnel dans l'administration publique locale, nous allons comparer les bases juridiques applicables aux agents statutaires et contractuels des autorités locales, c'est-à-dire des communes, des CPAS et des intercommunales, ainsi que la répartition de ces agents au sein des administrations locales de manière générale. Nous aborderons également les pratiques de gestion de la carrière déjà mobilisés dans l'administration locale de manière générale.

CHAPITRE 1 : Le personnel statutaire et contractuel dans les administrations locales - dispositions juridiques générales

Selon le principe de l'autonomie communale, décrit dans l'article L1122-30 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (C.D.L.D.), les administrations communales ont le droit d'engager des personnes sous régime statutaire ou contractuel (Dugailliez, Mendola & Smoos, 2016). Cependant, même si l'engagement statutaire reste la norme, le décret du 25 avril 2002 relatif aux aides visant à favoriser l'engagement des demandeurs d'emploi inoccupés par les pouvoirs locaux, régionaux et communautaires encourage l'engagement contractuel (Durviaux & Fisse, 2015), et les communes auraient tort de ne pas profiter de ces mesures (Dugailliez et al., 2016). Nous retrouvons donc un phénomène de contractualisation croissante des agents au sein des autorités locales (Vansteelandt, 2004 ; Durviaux & Fisse, 2015).

Au niveau juridique, en ce qui concerne les agents statutaires, c'est l'autorité communale qui fixe, pour le personnel dans son ensemble, les règles qui régissent leur statut juridique. Au niveau des cotisations pour la sécurité sociale, ils participent uniquement au secteur des soins de santé et non à celui des indemnités ou encore à celui de l'assurance chômage. Ces agents possèdent aussi la sécurité d'emploi car la relation statutaire ne peut être terminée que sous certaines hypothèses comme la mise à la pension, une inaptitude professionnelle ou encore une sanction disciplinaire (Dugailliez et al., 2016).

Les agents contractuels, quant à eux, sont soumis intégralement au régime juridique régi

par la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. Les règles sont fixées entre l'administration communale et l'agent selon un principe de commun accord, ce qui implique qu'elles ne peuvent pas être changées de façon unilatérale par l'autorité locale. En ce qui concerne la participation aux cotisations sociales, ces agents cotisent à l'ensemble des secteurs, contrairement aux agents statutaires. Ils perçoivent donc des indemnités de mutuelle en cas de maladie prolongée ou des allocations de chômage en cas de licenciement (Dugailliez et al., 2016).

De nombreuses législations s'appliquent autant au personnel contractuel que statutaire, comme celles sur le bien-être et la sécurité de l'agent, la protection de la rémunération, les maladies et accidents professionnels, le statut syndical, l'aménagement du temps de travail, etc. (Dugailliez et al., 2016). D'autres montrent, au contraire, des régimes inégaux, comme le régime disciplinaire, le calcul de la pension, la fin de l'engagement ou encore les vacances annuelles (Durviaux & Fisse, 2015).

En ce qui concerne leur répartition, si nous analysons l'étude « rapport nommés/contractuels dans les administrations locales¹ de 1995 à 2010 » de l'Office national de sécurité sociale des administrations provinciales et locales (ONSSAPL), il y a une nette prépondérance des contractuels dans le groupe rassemblant uniquement les administrations communales, avec près de 60% en 2010 (cf. annexe A.2. ; tableau 1). Notons également le net vieillissement du personnel des administrations locales : environ un tiers de l'ensemble du personnel des administrations locales est âgé de plus de 50 ans. En ce qui concerne la comparaison de l'âge moyen, le personnel statutaire est généralement plus âgé que le personnel contractuel (cf. annexe A.2. ; tableau 2) (ONSSAPL, s.d.).

CHAPITRE 2 : Les aménagements de fins de carrière et le régime de pensions - dispositions juridiques spécifiques

Nous allons maintenant réaliser un état des lieux des différentes mesures mises en place en ce qui concerne les aménagements de fin de carrière. Nous détaillerons aussi les différents régimes de pension applicables au personnel statutaire et contractuel ainsi que l'évolution du système de pension dans les administrations locales depuis 2011.

¹ Il est nécessaire de préciser que, dans cette étude, le terme « administration locale » regroupe : les communes, les CPAS et les associations de CPAS, les intercommunales, les zones de police ainsi que les provinces (ONSSAPL, s.d.).

SECTION 1. Les aménagements de fins de carrière

Nous devons tout d'abord préciser que des mesures sont mises en place au sein de l'autorité locale afin de mettre à disposition des emplois au sein des services publics, pour le personnel statutaire comme pour le personnel contractuel (Dugailliez et al., 2016).

Ces mesures comprennent le départ anticipé à mi-temps, la semaine volontaire de 4 jours, l'interruption de carrière et le mi-temps médical. Nous ferons référence aux dispositions détaillées du statut administratif général de l'administration communale de Tournai (cf. annexe A.4.) afin de donner un exemple d'application de ces mesures dans un contexte communal.

En ce qui concerne **le départ anticipé à mi-temps**, réservé aux agents statutaires définitifs, selon la loi du 19 juillet 2012 relative à la semaine de 4 jours et au travail à mi-temps à partir de 50 ou 55 ans dans le secteur public (Mendola, 2012), tous les agents dont l'âge équivaut ou dépasse 55 ans peuvent prendre la décision de travailler à mi-temps avant leur mise à la retraite sans remplir de conditions spécifiques (Mendola, 2012) (cf. annexe A.4.1.). Seuls les agents dont l'âge équivaut ou dépasse 50 ans doivent satisfaire à certaines conditions cumulatives selon l'article 8 bis, §1^{er} de l'A.R. du 7 mai 1999 relatif à l'interruption de carrière du personnel des administrations (Mendola, 2012) pour pouvoir bénéficier de cet aménagement de fin de carrière.

A propos de **la semaine volontaire de 4 jours**, selon cette même loi du 19 juillet 2012, les agents statutaires et contractuels peuvent choisir de réaliser un 4/5^{ème} temps réparti sur 4 jours ouvrables par semaine si les administrations locales et provinciales wallonnes ont fait la demande d'adhésion à ce régime. Ce dernier est limité à 60 mois sur l'ensemble de la carrière s'ils ont moins de 55 ans, sauf conditions spéciales (Mendola, 2012 ; ONSS, 2017). En ce qui concerne les agents statutaires âgés de 55 ans ou plus, ils ont droit à la semaine volontaire de 4 jours avant leur départ à la retraite sans conditions préalables (Mendola, 2012 ; ONSS, 2017) (cf. annexe A.4.2.).

L'interruption de carrière, quant à elle, est décrite dans les articles 99 et suivants de la loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales ainsi que l'arrêté royal du 2 janvier 1991 relatif à l'octroi d'allocations d'interruption. Elle permet aux agents à temps plein de réduire leurs prestations de ½, 1/3, 1/4, ou 1/5^{ème} temps. Deux régimes peuvent être d'application : avant le 1^{er} septembre 2012 ou après le 1^{er} septembre 2012 (Service Fédéral des Pensions (SFP), 2016).

En application de l'arrêté royal du 25 août 2012 modifiant le système d'interruption de

carrière pour ce qui concerne le secteur public, modifiant notamment l'article 8 de l'arrêté royal du 2 janvier 1991 relatif à l'octroi d'allocations d'interruption, 55 ans est devenu l'âge requis pour avoir la possibilité de prendre une interruption de carrière à partir du 1^{er} septembre 2012 au lieu de 50 ans. Ce régime est d'application pour tous les agents ayant posé une demande d'interruption ou de prolongation d'interruption après le 31 août 2012 ou pour ceux qui ont commencé une interruption de carrière avant le 1^{er} septembre 2012 mais que l'ONEM n'a reçu qu'après le 31 octobre 2012 (ONEM, 2016) (cf. annexe A.4.3.).

En ce qui concerne **le mi-temps médical**, il ne s'applique qu'aux agents statutaires des pouvoirs locaux, qui, suite à une maladie, peuvent demander à reprendre le travail de façon réduite tout en gardant leur rémunération comme s'ils travaillaient à temps plein. Ce régime implique un coût des absences nettement plus élevé par rapport aux absences des agents contractuels (Mendola, 2006) (cf. annexe A.4.4.).

SECTION 2. Les régimes de pensions

Depuis la réforme institutionnelle de 2001, « *la réglementation organique des communes et des provinces* » est transférée aux régions. Cette réforme implique que les régions ont un droit de modification sur le droit s'appliquant à la fonction publique locale et provinciale et notamment en matière des principes de gestion des ressources humaines. Il est cependant important de préciser que les pensions des pouvoirs locaux restent le domaine de compétence de l'autorité fédérale (Flabat, 2003, p. 27).

§1. Régime général

À propos de la condition d'âge, 65 ans est l'âge normal et légal pour le départ vers la pension des agents statutaires et contractuels des administrations locales wallones.

En ce qui concerne le personnel statutaire définitif, la pension de retraite est définie comme suit : « (...) *une allocation mensuelle individuelle qui est versée à un membre du personnel nommé à titre définitif qui travaille dans un service public ou toute personne assimilée après sa mise à la retraite* » (SdPSP, 2016, p.4). La première base légale associée à ce régime de pension est la loi générale sur les pensions civiles et ecclésiastiques du 21 juillet 1844 qui possède dans son champ d'application « les communes, CPAS et intercommunales qui en matière de pension sont affiliés à l'Office des régimes particuliers de sécurité sociale (ORPSS) » (SdPSP, 2016, p.10). Dans le cas des agents de la fonction publique locale, c'est le Service des pensions du secteur public (SdPSP) qui est compétent afin de définir quel est l'âge légal de la pension de chaque agent ainsi que le montant auquel il a droit (SdPSP, 2016). Leur

pension est à l'entière charge de l'autorité locale soit via une caisse de pension communale, si la commune en possède une, soit via la gestion des pensions qui passera par l'Office des Régimes Particuliers de Sécurité Sociale (ORPSS) (Dugaillez et al., 2016), fusionné aujourd'hui avec l'Office national de sécurité sociale (ONSS).

Par contre, le régime de pension du personnel contractuel d'une administration publique est régi par la réglementation du secteur privé. Ils sont donc soumis au même régime de pension que les travailleurs salariés du secteur privé. Il s'applique à tous les membres du personnel non-nommé d'une administration locale tels que les contractuels, les contractuels sous article 60, les agents contractuels subventionnés (ACS) ou encore les agents temporaires. En cas de nomination, l'Office national des pensions a l'obligation de transférer les réserves constituées durant l'occupation contractuelle au sein de l'administration locale au fonds de pension solidarisé des administrations provinciales et locales (ORPSS, 2015).

§2. Le départ anticipé vers la pension

Les agents statutaires et contractuels des administrations locales ont tous la possibilité de partir de manière anticipée à la pension.

Pour le personnel statutaire, un départ anticipé vers la pension avant l'âge légal peut être demandé sous réserve de remplir certaines conditions d'âge et d'années de carrière. Ces conditions varient en fonction du fait que la règle générale soit d'application ou dans le cas d'une carrière longue (SdPSP, 2016). Ayant eu effet le 1^{er} janvier 2013, le titre 8 « Pensions » de la loi du 28 décembre 2011 portant sur des dispositions diverses et la loi du 13 décembre 2012 portant sur diverses dispositions modificatives relatives aux pensions du secteur public, ont profondément modifié les conditions d'accès à cette pension anticipée autant au niveau du nombre d'années de carrière que des conditions d'âge, caractérisées par une augmentation significative des deux côtés (Tomasseti, 2013), ce qui implique que les conditions de départ anticipé à la pension sont similaires pour les agents définitifs et contractuels.

Le régime général de pension anticipée s'applique à tous les fonctionnaires ayant une position administrative au sein de l'administration et pour lesquels la pension est calculée au tantième 1/60. Pour une carrière au tantième 1/60, la condition d'âge minimum était de 60 ans en 2012 et a augmenté de 6 mois par an à partir de 2013 pour arriver à une condition d'âge de 62 ans à partir de 2016. A propos de la condition du nombre d'années de carrière minimum au sein du secteur public, elle restera égale à 5 ans. En ce qui concerne la condition de carrière minimum pour avoir droit à une pension anticipée, à partir de 2013, elle a été portée à 38 ans et

augmentée jusqu'à 40 ans à partir de l'année 2016 (cf. annexe A.3. ; tableau 1).

Des régimes particuliers s'appliquent pour les catégories de personnel sous les tantièmes 1/50 et 1/55^{ème}. Dans les administrations publiques locales, ce régime particulier s'applique généralement au personnel enseignant, aux sapeurs-pompiers en relation directe avec la lutte contre l'incendie ainsi qu'au cadre opérationnel de la police. Ces catégories de personnel bénéficient eux aussi de conditions assouplies de carrière en ce qui concerne l'accès à la pension anticipée. Le principe de ce tantième particulier est que : *« ces années de service seront multipliées par un coefficient, de telle sorte que pour la condition de carrière, la durée prise en compte sera supérieure à la durée réellement accomplie. Ainsi, une année de service au tantième 1/60 comptera pour un an, au tantième 1/55 pour 1,09(arrondi) an, tandis que celle au tantième 1/50 pour 1,20 (arrondi) an »* (Tomasseti, 2013, p.21).

Pour les agents contractuels, ces conditions varient en fonction du fait que la règle générale soit d'application ou dans le cas d'une carrière longue (cf. annexe A.3. ; tableaux 1 & 4). Tout comme les fonctionnaires, quand un agent contractuel possède les conditions nécessaires à l'obtention d'une pension anticipée, il conserve ces conditions, peu importe la date future à laquelle il décide de prendre sa pension (SFP, 2017).

§3. La mise à la pension d'office

La pension d'office, ou « *mise à la retraite prématurée pour inaptitude physique* » (Cour des comptes, 2009 (1), p.7), est directement liée aux congés de maladie des agents statutaires, et ne s'applique pas aux agents contractuels.

La mise à la pension d'office est régie par l'article 83 § 2 de la loi de réformes économiques et budgétaires du 5 août 1978 (SdPSP, 2016), modifiée par l'article 2 de la loi du 27 juin 2016 modifiant la loi du 5 août 1978 de réformes économiques et budgétaires en ce qui concerne la mise à la retraite d'office après des jours d'absence pour cause de maladie, qui stipule : *« Sans préjudice de l'article 117, § 3, de la loi du 14 février 1961 d'expansion économique, de progrès social et de redressement financier, le membre du personnel qui a atteint l'âge de [62 ans à partir du 1er juillet 2016, 62 ans et 6 mois à partir du 1er janvier 2017, 63 ans à partir du 1er janvier 2018] est mis à la retraite d'office dès qu'il est reconnu définitivement inapte par le service médical compétent »*.

Lorsque l'agent a épuisé tous ses congés de maladie en fin de carrière, avec rémunération totale, il est mis directement en disponibilité pour maladie, avec un traitement réduit. Après l'épuisement des 365 jours de maladie et à l'atteinte de l'âge applicable en fonction de l'année,

l'agent est mis à la retraite d'office. Dans ces cas de mise à la pension d'office, ce sont les pouvoirs locaux qui supportent la plus grande partie de la charge financière de ces pensions (Cour des comptes, 2009 (1)).

§4. Statistiques récentes sur les pensions des fonctionnaires

Afin de conclure cette section sur une note chiffrée, quand nous analysons la situation des motifs de mise à la pension jusqu'au 1^{er} juillet 2015, nous remarquons que, en ce qui concerne les administrations locales wallonnes et plus précisément les communes, ce sont les pensions anticipées qui sont les plus demandées avec une moyenne de 62,51% des demandes entre l'année 2003 et 2014. Nous pouvons noter également une nette augmentation de l'introduction de dossiers pour une pension anticipée avec 142 dossiers introduits en 2003 comparé à 307 durant l'année 2014. Le second motif d'introduction de dossiers de pension est l'incapacité physique avec une moyenne de 19,92% entre l'année 2003 et 2014. En revanche, en ce qui concerne l'évolution des chiffres de 2003 à 2014 pour ce dernier motif, ils restent de manière générale stables avec une oscillation entre 70 et 91 cas introduits en fonction des années (cf. annexe A.3. ; tableaux 2 & 3) (SFP, 2015).

SECTION 3. Evolution du système de financement des pensions de la fonction publique locale

§1. Evolution générale depuis 2011

Le principe de solidarité des pouvoirs locaux a régi le régime de pension du personnel statutaire d'une majorité d'administrations communales wallonnes pendant longtemps : c'est la masse salariale globale de tous les agents statutaires définitifs affiliés à l'ORPSS qui influençait la fixation annuelle du coût financier de la charge des pensions (Dugailliez et al., 2016). Comme dit précédemment, cet organisme n'existe plus, car à partir du 1^{er} janvier 2017, les compétences de l'ORPSS ont été transférées à l'Office national de sécurité sociale (ONSS) d'un côté et au Service Fédéral des Pensions (SFP) de l'autre (ORPSS, s.d.).

Cependant, au vu de l'augmentation constante de la charge des pensions et la diminution du taux de personnel nommé dans les administrations locales, un nouveau système de financement, basé sur un principe de solidarité responsable, a été mis en place depuis la loi du 24 octobre 2011 assurant un financement pérenne des pensions des membres du personnel nommé à titre définitif des administrations provinciales et locales et des zones de police locale (Dugailliez et al., 2016 ; Mendola, 2015). Cette réforme se base sur un système d'affiliation généralisé mais non obligatoire, « moyennant l'application d'un taux de cotisation de base ».

A côté de ce système, il y a également un mécanisme de « *cotisation de responsabilisation* » (Mendola, 2015, p.13). Son objectif est que l'autorité locale supporte la part des pensions non-couvertes par le taux de base.

Le système décrit précédemment est uniquement valable pour les administrations communales affiliées au Fonds de pension solidarisé du Service des pensions du secteur public (SdPSP). Si ce n'est pas le cas, les pensions concernées sont à charge totale des administrations communales non-affiliées (Mendola, 2015). Ces dernières ont le choix entre un régime de pension propre, une convention signée avec Service des pensions du secteur public (SdPSP) ou avec un « *institut de prévoyance* » (Mendola, 2015, p.13).

Même si la réforme sauve le système d'une faillite directe, il a le désavantage d'augmenter de manière considérable les dépenses des communes (Dugailliez et al., 2016). En effet, le système reste autofinancé par les administrations locales sans intervention d'un niveau de pouvoir supérieur (Mendola, 2015). L'estimation à l'horizon de 2018 est représentée par des surcoûts de 915 millions d'euros cumulés depuis 2012. Cette réforme, même si elle permet d'éviter sur le court terme une augmentation importante des taux de cotisations à très courte échéance, ne doit être vue que comme une première étape vers une modification du système des pensions publiques locales. Il est également nécessaire de pousser la réflexion plus loin pour réduire l'écart entre le personnel statutaire et contractuel concernant le régime des pensions (Dugailliez et al., 2016).

Un des réels défis des administrations locales et provinciales est donc d'assurer un système de pension qui soit viable au niveau financier mais également décent pour les agents. En effet, lors de la Commission de réforme des pensions 2020-2040, instaurée en 2013 par les ministres en charge des pensions à l'époque, Sabine Laruelle et Alexander De Croo (Commission de réforme des pensions 2020-2040, 2014-2015), la commission a notamment déclaré dans son rapport :

« (...) *Dans le secteur public, nous assisterons à court terme, quoi qu'il arrive, à une forte hausse des dépenses, qui entraînera un problème de financement spécifique pour les administrations locales puisqu'elles sont responsables pour les dépenses de pension de leur personnel ; un financement externe complémentaire pour les administrations locales est donc inéluctable* ». (Commission de réforme des pensions 2020-2040, 2014, p. 183) ; (Mendola, 2015, p. 13).

Afin de pallier à cette difficulté de financement, le Gouvernement a pris une série de

mesures ayant pour objectif d'allonger la vie active des agents statutaires, mises en place par l'Accord de Gouvernement du 9 octobre 2014. Un exemple est de donner la possibilité aux agents de 65 ans et plus, avec une durée de carrière inférieure à 45 ans, de choisir s'ils restent actifs ou demandent leur pension. Cependant, cette mesure va à l'encontre de l'article 158 de la Nouvelle Loi Communale, qui n'a toujours pas été modifié à ce jour en Wallonie. En Flandre, par contre, ce dernier a été abrogé par le décret du 17 janvier 2014, excepté pour les pompiers et le personnel de police (Mendola, 2015).

§2. Le second pilier de pension pour les agents contractuels

En Flandre, les partenaires sociaux de la fonction publique locale ont réalisé un accord relatif à la formation d'un deuxième pilier de pension contractuelle fin 2009 (Mendola, s.d.). Ce pilier a pour public tout le personnel, ouvrier ou employé, sous contrat de travail et dont le salaire doit être soumis à l'ONSS. L'enjeu majeur de la création d'un nouveau pilier de pension pour les agents contractuels est la réduction de l'écart de pension entre agents statutaires et contractuels afin que le régime de pension soit plus équitable pour tout le personnel des pouvoirs locaux. De plus, cela permet aussi d'éviter la problématique de la nomination généralisée, souhaitable pour les agents mais irréalisable en pratique, grâce à une plus grande équité des régimes (Drion, Loozen, Pitet, Verschaeren, Mendola & Leroy, s.d.).

L'objectif de cet accord-cadre est donc de créer « *une assurance-groupe pour une pension complémentaire de type « contributions définies » pour les membres du personnel contractuels actuels et futurs des pouvoirs locaux en Belgique qui adhèrent à l'assurance groupe* » (ONSSAPL, 2010, p.4), mais il ne résout pas toute la problématique du différentiel de pensions entre les agents statutaires et contractuels dans les administrations locales.

Même si l'initiative de la création de ce pilier émane des pouvoirs locaux flamands, les administrations locales wallonnes ont également le droit d'y adhérer si elles le souhaitent.

CHAPITRE 3 : L'absence pour maladie prolongée - un mal inhérent aux fins de carrière du personnel statutaire

Une des problématiques majeures des fins de carrière du personnel local est l'absence pour maladie prolongée en fin de carrière, appelée communément « pensionite ». Dans ce chapitre, nous établirons tout d'abord la différence de systèmes de congés de maladie entre le personnel statutaire et contractuel, puis nous définirons le concept de « pensionite » selon la presse mais aussi à travers les différentes questions parlementaires posées sur le sujet des congés de maladie des agents statutaires en fin de carrière. Enfin, nous éclaircirons la

problématique avec l'analyse du cas de la province du Hainaut, réalisée par la Cour des comptes en 2009.

SECTION 1. Les congés de maladie dans les administrations locales

§1. Agents statutaires

Les agents statutaires capitalisent leurs jours de congés de maladie non-pris au fur et à mesure de leurs années d'occupation au sein d'une administration publique. En effet, des congés de maladie d'un maximum de 21 jours ouvrables peuvent être obtenus par année d'ancienneté de service, calculés au pro-rata de leurs prestations. Si l'agent a épuisé son capital de jours de congé de maladie, il est placé en disponibilité pour maladie. Il sera mis à la pension d'office sans avoir été déclaré « *définitivement inapte* », s'il a atteint le total de 365 jours de maladie ou de disponibilité après son 62^{ème} anniversaire, selon l'article 52 §3 de la loi du 5 août 1978. Sous le régime statutaire, les coûts d'indemnisation pour maladie restent à l'entière charge de l'administration locale (Mendola, 2006) (cf. annexe A.4.5.).

§2. Agents contractuels

En ce qui concerne les congés de maladie des agents contractuels, il y a une différence de régime entre les employés et les ouvriers. En cas de maladie ou d'accident, les agents contractuels ont tous droit à un salaire garanti pour une durée déterminée. Les employés ont droit à 30 jours garantis, peu importe le nombre d'années d'ancienneté au sein de l'administration. Après cette période, ils seront couverts par leur mutuelle. En cas de maladie, les ouvriers ont droit à une semaine de salaire hebdomadaire garanti. La seconde semaine, ils ont droit à un traitement diminué à « *60% de la rémunération plafonnée* ». Après ces délais, l'ouvrier se retrouvera à charge de l'assurance maladie-invalidité toujours avec un traitement diminué (Mendola, 2006).

Ce mode de traitement différent entre agents statutaires et contractuels en ce qui concerne les congés de maladie peut s'expliquer par le fait que, comme dit précédemment, les agents statutaires de la fonction publique ne cotisent pas à tous les secteurs de la sécurité sociale : par exemple, ils cotisent pour les soins de santé, mais pas dans le secteur de l'indemnité ou de l'assurance chômage. Le coût d'indemnisation d'un agent statutaire en maladie est donc double pour l'administration : le coût salarial avec une rémunération maintenue à 100%, et le coût administratif avec le retard accumulé dans le travail en cas de non-remplacement

(Mendola, 2006) (cf. annexe A.4.5.).

SECTION 2. L'absence pour maladie prolongée : définition du phénomène de « pensionite »

La « pensionite » est une appellation commune qui désigne le fait que certains agents statutaires, d'une administration communale ou d'un autre service public, abusent du droit qu'ils possèdent d'accumuler leurs congés maladie au fil des années et, grâce à ce processus, peuvent avoir droit à un départ anticipé à la pension, couverts par un certificat médical, quelques mois ou années avant l'âge légal (Dupuis, 15 octobre, 2013).

Si cette règle est compréhensible en cas de maladie établie, certains fonctionnaires en profitent sans être malades, ce qui entraîne des conséquences financières majeures pour l'administration (Dupuis, 15 octobre, 2013). Par ailleurs, cette mesure entache le principe de solidarité établi dans le pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire (Dupuis, 15 octobre, 2013 ; Convention sectorielle 2005-2006 sur le pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire). En effet, un des objectifs du pacte est de développer une administration solidaire, c'est-à-dire : « *dans le cadre d'un développement durable, avec les entreprises et initiatives individuelles ou collectives des citoyens au cours des différentes étapes de leur vie* » (Convention sectorielle 2005-2006, p.1). Nous pouvons donc constater que les agents statutaires abusant de ce quota de congés maladie en fin de carrière ne contribuent donc pas au développement durable de l'administration, et ne sont pas solidaires envers cette dernière car ils contribuent à la mise à mal de son fonctionnement : en effet, ces agents continuent à être payés à temps plein en cas d'absence de longue durée car ils sont toujours considérés en période d'activité de service. Ils ne sont donc pas remplacés au sein de leur service, ce qui affecte l'efficacité du service et donc celle de l'administration de manière générale. De plus, comme ces abus freinent les nominations dans les administrations locales alors que l'intérêt de la statutarisation est clairement évoqué dans ce pacte, certaines solutions à ce problème de fin de carrière y sont citées : « *mise en place d'un système de contrôle adéquat, une prime complémentaire pour agents prestant à mi-temps, etc.* » (Convention sectorielle 2005-2006, p.10).

Rita Leclercq-Desenclos, échevine du personnel de l'administration communale de la Ville de Tournai, s'est notamment exprimée à ce sujet dans la presse nationale :

« Les syndicats devraient d'ailleurs être bien plus attentifs à ce problème car

les adeptes de la pensionite, ce sont des fossoyeurs de la fonction publique, et de la sécurité sociale. Les congés maladie, ce n'est pas un droit. Ils servent aux gens malades. J'entends d'ailleurs parfois des travailleurs qui veulent continuer mais qui ne peuvent pas physiquement. Ils prennent leurs congés maladie et ils se sentent gênés car ils ne veulent pas que l'on pense qu'ils aient la pensionite. (...) Les belles années du service public en Belgique sont derrière nous. Aujourd'hui, quand une personne a la pensionite, ce sont les autres personnes de son service qui peuvent trinquer car on n'engage plus forcément pour remplacer les départs. (...) C'est donc une question de conscience professionnelle, d'éthique, de solidarité. » (Dupuis, 24 octobre 2014)

Le ministre de la fonction publique, Steven Vandeput a notamment déclaré en avril 2016 que les agents statutaires de l'autorité fédérale n'auront plus le droit d'économiser leurs congés de maladie non-pris. Pour le moment, ils peuvent encore en économiser un maximum de 21 par an afin de les mobiliser en fin de carrière (Le Vif l'Express, 10 avril 2016).

De plus, à partir du 1^{er} juillet 2016, les fonctionnaires âgés de 62 ans et plus ne pourront plus être absents plus de 365 jours pour cause de maladie. S'ils se retrouvent dans ce cas, ils seront mis à la pension d'office (SPF Santé Publique, 2015 ; Fedweb.be, 2016). En effet, comme dit précédemment, selon l'article 83, §3 de la loi du 5 août 1978 des réformes économiques et budgétaires, « *le personnel qui a atteint l'âge de 62 ans est mis à la retraite d'office le premier jour du mois qui suit celui au cours duquel, sans avoir été déclaré définitivement inapte, il compte, depuis son 62ème anniversaire, 365 jours calendrier (ou 548 jours pour les invalides de guerre) d'absence pour maladie* » (Fedweb.be, 2016). La limite d'âge sera augmentée à 62 ans et six mois à partir du 1^{er} janvier 2017 et à 63 ans à partir du 1^{er} janvier 2018 (Fedweb.be, 2016). Cependant, les politiques belges réfléchissent à un système d'allocation pour incapacité de travail pour remplacer cette mise à la pension d'office pour cause de maladie (Le Vif l'Express, 10 avril 2016).

Au niveau parlementaire, la réflexion concernant les fins de carrière des agents statutaires et, plus précisément, la thématique des congés de maladie, a suscité de l'intérêt dès 2008 avec deux questions, posées au ministre des Affaires intérieures et de la Fonction publique de l'époque M. Philippe Courard, sur le caractère obligatoire ou non de cette mesure ainsi que la redéfinition du critère d'ancienneté. Après avoir confirmé le caractère obligatoire de cette mesure, M. Courard explique sur le critère d'ancienneté :

« Les autorités locales disposent, en effet, en matière de détermination des statuts administratif et pécuniaire de leur personnel, d'une autonomie qui est consacrée par les articles 41 et 162 de la Constitution et par l'article L1122-30 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (...) il est tout à fait concevable de prévoir, dans des statuts administratif et pécuniaire communaux, que, pour la détermination des jours de congés de maladie, seule l'ancienneté en qualité de statutaire puisse être prise en compte » (Courard, 2008 ; cité par Parlement de Wallonie, 2008).

En 2015, une question parlementaire a notamment été adressée au Ministre des Pouvoirs locaux, de la Ville, du Logement et de l'Energie, M. Paul Furlan, par M. Josy Arens, député wallon cdH, également au sujet des fins de carrière des agents statutaires. Sa réflexion était principalement centrée autour de l'accumulation des congés de maladie durant l'entièreté de la carrière et de leur mobilisation en fin de carrière par les agents statutaires ainsi que la redynamisation de la gestion des ressources humaines dans les communes. A ce propos, il stipule :

« Il est vrai que chaque autorité communale peut prendre des mesures tel le contrôle par le médecin du travail ou encore la mise en œuvre d'outils en matière de gestion de ressources humaines afin de motiver le personnel. Toutefois, nous devons admettre que nous sommes souvent très démunis face à ce genre de problèmes. (...) Ce régime particulier des congés est un élément de gestion tant en termes financiers qu'organisationnels qui ne plaide guère pour l'engagement de statutaires. Si l'on veut véritablement redynamiser la gestion des ressources humaines au sein des communes, il faut adapter le statut administratif des agents à l'évolution de la société » (Arens, 2015 ; cité par Parlement de Wallonie, 2015, p.38).

La réflexion de M. Paul Furlan, quant à lui, ne se situe pas uniquement du côté des inquiétudes des mandataires locaux mais aussi du côté de la défense des travailleurs, avec une prise de position similaire aux organisations syndicales : *« (...) la personne qui se retrouve en fin de carrière et qui peut bénéficier de la possibilité d'être malade est par définition celle qui n'a pas été malade durant sa carrière. Dès lors, on peut juger que sa productivité a été plus forte que celui qui n'a pas pu accumuler des jours de congé » (Furlan, 2015 ; cité par Parlement de Wallonie, 2015, p.38).* Il termine sa réflexion en stipulant qu'il faut attendre la révision des régimes de pension au niveau fédéral avant de pouvoir réellement se pencher sur ce sujet

particulier. Cependant, depuis 2015, plus aucune question parlementaire n'a été posée à un ministre devant l'assemblée parlementaire à ce sujet.

SECTION 3. Eclaircissement avec le cas de la province du Hainaut

Ce système n'est pas uniquement réservé aux administrations locales wallonnes mais peut être analysé aussi au niveau provincial.

Si nous prenons l'exemple de la situation de la province du Hainaut, examinée par la Cour des comptes en 2009, une partie de son rapport était dédiée au régime des congés de maladie des agents statutaires, ce dernier étant décrit dans le statut de la Province en question. Dans son rapport, la Cour des comptes fait état de nombreux cas où le service du personnel non-enseignant de la Province calculait pour ses agents en fin de carrière, plusieurs mois avant que l'agent puisse mobiliser ce système, la meilleure façon de « prendre ses congés de maladie » avant d'être mis à la pension d'office, avant l'âge légal de départ à la pension. De plus, la Cour ajoute qu'aucun certificat médical n'était présent au sein du dossier des agents et décrit un contrôle médical inexistant de la situation des agents (Cour des comptes, 2009 (2)). La Cour des comptes termine en ajoutant :

« Enfin, la carrière des agents définitifs concernés continue à évoluer pendant leurs congés de maladie préalables à retraite : leur rémunération augmente et ils peuvent même bénéficier d'un avancement barémique ou d'une évolution de carrière, ce qui augmente à due concurrence le montant de leur pension, calculée sur le traitement moyen des cinq dernières années » (Cour des comptes, 2009 (2), p. 22).

La Cour des comptes termine en émettant des recommandations concernant cette problématique à laquelle fait face la Province du Hainaut. Tout d'abord, elle précise que les congés ne peuvent être donnés qu'après présentation d'un certificat médical, *« ce dernier ne faisant d'ailleurs pas obstacle à l'organisation d'un contrôle »* (Cour des comptes, 2009 (2), p.22). Elle ajoute :

« (...) l'intervention de l'administration provinciale dans l'organisation des congés de fin de carrière des membres du personnel non enseignant, (...) contrevient manifestement aux dispositions du statut ainsi qu'aux principes présidant à une bonne administration des deniers publics » (Cour des comptes, 2009 (2), p.23).

La principale recommandation de la Cour des comptes demeure donc de réaliser un contrôle effectif et efficient des absences pour cause de maladie, par un organisme indépendant ayant le pouvoir d'initier la démarche. De plus, elle recommande que ces absences soient directement et dans les plus brefs délais communiqués à cet organisme et que le contrôle soit systématique pour les agents en fin de carrière (Cour des comptes, 2009 (2)).

La Province répond à la Cour des comptes, au sujet de la mobilisation des congés de maladie en fin de carrière, en admettant que « (...) *Parfois il a été détourné de son objectif santé initial au profit d'un objectif « congé de fin de carrière ». Convenons qu'il s'agit d'une dérive tout autant épinglée par l'ordre des médecins que par les responsables administratifs, politiques et syndicaux* » (Cour des comptes, 2009 (2), p.24). La Cour ajoute que, même si la Province estime que la majorité des agents connaissent une réelle détérioration de leur état de santé en fin de carrière, et donc utilisent ces congés de maladie pour une raison valable, une telle appréciation ne peut se réaliser que via un organisme de contrôle médical indépendant et que le terme majorité explique de lui-même que des abus persistent. Les maladies de fin de carrière constituent « *à la fois un tabou et une réalité largement pratiquée. Beaucoup en prennent, peu souhaitent en parler. Tout le monde – ou presque – tient son compte du stock de jours de maladie dont il dispose. (...)* », selon la Province. Elle ajoute que des documents officiels de la Province caractérisent ces congés de maladie en tant que « *congés de maladie avant retraite* », ce qui implique, pour la Cour des comptes, un droit pour l'agent et non pas une « *garantie en cas de maladie* » (Cour des comptes, 2009 (2), p.25).

CHAPITRE 4 : La gestion des carrières dans la fonction publique locale

Après avoir fait un état des lieux des dispositions juridiques s'appliquant aux fins de carrière du personnel de l'administration publique locale et mis l'accent sur la mobilisation du quota des congés de maladie non-justifiés en fin de carrière, nous allons terminer cette première partie en étudiant les différentes pratiques de gestion de carrière déjà utilisées dans les administrations publiques locales.

Il est important de tout d'abord parler de l'outil qui a réellement fait évoluer la gestion des carrières dans la fonction publique locale et provinciale depuis ces vingt dernières années : la circulaire du 27 mai 1994 relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale. Cette dernière est constituée notamment d'une partie de la Révision Générale des Barèmes (R.G.B.) et elle a été modifiée à de nombreuses reprises depuis son adoption. Malgré qu'aucune obligation n'incombait aux pouvoirs locaux et provinciaux concernant l'adoption de

ses recommandations, une grande partie des autorités locales et provinciales l'ont intégrée (Durviaux & Fisse, 2015).

SECTION 1. L'entretien d'évaluation

Dans le cas des administrations locales, la circulaire du 27 mai 1994 relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale a posé certaines balises en ce qui concerne la procédure d'évaluation des agents. Le délai entre les différentes évaluations est équivalent à deux ans, sauf dans le cas de nouvelles fonctions ou d'évaluation réservée où le délai est ramené à un an.

Le pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire de 2006 a aussi apporté des précisions sur la procédure d'évaluation des agents communaux. Tout d'abord, la grille d'évaluation est composée de six mentions : « *excellente, très positive, positive, satisfaisante, à améliorer et insuffisante* » (Durviaux & Fisse, 2015, p.31). Lors de la remise de la grille d'évaluation à l'évaluateur, un descriptif de fonction sera joint à cette dernière. Cependant, la grille d'évaluation n'est pas composée de critères d'évaluations propres aux objectifs personnels ou à la fonction de l'agent. Un entretien entre l'agent concerné et ses évaluateurs précède l'évaluation. En cas d'évaluation avec mention générale « insuffisante » ou « à améliorer », des entretiens intermédiaires doivent être réalisés durant la période entre deux évaluations (Durviaux & Fisse, 2015).

SECTION 2. La formation

En ce qui concerne la formation propre aux administrations locales, la circulaire du 27 mai 1994 relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale a le désir, non seulement d'établir un lien entre la formation et l'évolution de carrière des agents, mais également d'utiliser la formation pour optimiser les services à la population ainsi que la qualité de l'administration. Le décret du 6 mai 1999 portant sur la création du Conseil régional de la formation des agents des administrations locales et provinciales de Wallonie a pour objectif de régir le Conseil précité (Durviaux & Fisse, 2015).

Le pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire de 2006 a notamment défini deux objectifs propres à la formation : « *l'amélioration de la qualité du service public, d'une part, l'adaptation des agents aux évolutions, notamment technologiques, d'autre part* ». De plus, le concept de « plan de formation » est également amené dans le pacte et défini dans la circulaire du 2 avril 2009 relative à la convention sectorielle 2005-2006 sur la formation du personnel et la conception d'un plan de formation. Autant la circulaire du 27 mai

1994 que le pacte stipule que la formation doit être conçue comme « *un droit de l'agent, mais aussi comme un devoir* » (Durviaux & Fisse, 2015, p. 33).

Cependant, ni la circulaire ni le pacte ne stipule à aucun moment les besoins de formation ou d'évaluation des agents statutaires âgés et arrivés en haut de leurs échelles barémiques et qui n'ont donc plus aucune perspective d'évolution au sein de l'administration. Comment motiver ces agents spécifiques à continuer à se former et à trouver un réel apport aux évaluations bisannuelles ?

CONCLUSION

Nous allons maintenant conclure cette première partie sur les fins de carrière du personnel statutaire et contractuel au sein des administrations locales.

Nous pouvons constater qu'il existe une certaine inégalité entre les régimes de fin de carrière des agents statutaires et contractuels des administrations locales. En effet, dû à l'application de normes juridiques différentes selon le type de fonction, les agents contractuels possèdent des options minimales à mobiliser en fin de carrière contrairement aux agents définitifs qui se retrouvent avec un panel d'options assez large. L'inégalité principale à mettre en avant est la différence en terme de conservation intégrale du salaire des agents. De fait, via la mobilisation du quota de congés de maladie en fin de carrière ou le mi-temps médical, les agents statutaires conservent l'entièreté de leur salaire alors qu'ils ne travaillent qu'à mi-temps ou pas du tout. Ce système, adéquat en cas de maladie avérée, peut toutefois tenter les agents définitifs non-malades désirant arrêter la vie active prématurément à en abuser. Les agents contractuels, quant à eux, peuvent uniquement mobiliser l'interruption de carrière et la semaine volontaire de 4 jours par semaine s'ils le souhaitent mais leur salaire sera modifié en fonction de ce choix.

Nous retrouvons également un déséquilibre en ce qui concerne le régime de pension, ce dernier étant nettement plus avantageux pour les agents statutaires que pour les agents contractuels, même si les conditions de départ anticipé restent similaires. De plus, il est important de noter le poids financier des pensions des agents statutaires non-négligeable dû à l'autofinancement de ce régime de pension par les autorités communales. L'absence pour maladie prolongée a également un coût pour l'administration qui se répercute sur le bon fonctionnement de ses différents services. Toutes ces charges ont pour conséquence que cela freine l'administration à suivre les recommandations du pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire en favorisant l'engagement statutaire plutôt que contractuel.

En ce qui concerne le système de congés de maladie, nous pouvons également remarquer

à travers l'exemple de la province du Hainaut que les agents statutaires ont une tendance générale à planifier leur fin de carrière, cette planification pouvant être facilitée par l'aide des agents du service de l'Inspection générale des ressources humaines.

Nous constatons également qu'au niveau parlementaire la question des congés de maladie des agents statutaires a peu été abordée et que, tout comme la Cour des comptes dans son analyse du cas de la Province du Hainaut, les ministres plaident pour un contrôle efficace et efficient de ces maladies ainsi qu'une adaptation du statut aux réalités contemporaines des administrations locales.

Pour terminer, en ce qui concerne les outils de gestion des ressources humaines pouvant être appliqués aux travailleurs de 55 ans et plus au sein des administrations locales, nous remarquons qu'au niveau de la carrière des agents, la circulaire du 27 mai 1994 et le pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire de 2006 ne spécifient à aucun moment des pratiques de gestion spécifiques aux fins de carrière du personnel local ou provincial, excepté une référence succincte du pacte à la problématique des congés de maladie en fin de carrière avec l'évocation de pistes de solution. Comme nous avons pu le voir, l'entretien d'évaluation et la formation sont les deux outils de gestion de carrière développés. Malgré l'amélioration de ces derniers entre la circulaire de 1994 et le pacte de 2006, il serait intéressant de réaliser une analyse ciblée de ces outils dans une optique de fin de carrière.

Nous pouvons donc en conclure que les pouvoirs locaux wallons n'ont pas de réelle stratégie mise en place afin de prévenir les retraits anticipés de la vie active, que ce soit via les départs anticipés à la pension ou la mobilisation du quota de congés de maladie non-justifiés en fin de carrière.

Partie II : La décision de retrait anticipé de la vie active - origine, facteurs d'influence, attitudes professionnelles et pistes de solutions

INTRODUCTION

Après avoir détaillé les fins de carrière dans les administrations locales à différents niveaux, nous allons maintenant compléter notre réflexion en nous intéressant de manière plus générale aux tenants et aux aboutissants de la décision de retrait anticipé de la vie active en fin de carrière. Avec les nombreuses politiques publiques promouvant l'allongement de la vie active, il est nécessaire de se poser la question des attitudes des travailleurs âgés par rapport à ces mesures. Nous analyserons donc dans les chapitres suivants les facteurs qui poussent un travailleur à partir en retraite anticipée ainsi que l'influence des stéréotypes mobilisés à l'égard des travailleurs âgés sur ces attitudes (Gaillard & Desmette, 2007 ; 2010).

CHAPITRE 1 : L'origine des départs anticipés

Le mouvement des prépensions vient du modèle post-industriel des âges. En effet, à cette époque, l'exclusion et la sortie précoce des travailleurs âgés du monde du travail étaient établies comme consensus entre les employeurs, partenaires sociaux, employés et pouvoirs publics, admises grâce à l'acceptation de l'âgisme comme construction sociale ancrée dans la société. L'âgisme est un concept défini comme : « *les attitudes de discrimination ou de ségrégation à l'encontre des personnes âgées* » (Larousse, 2017). En effet, en ce temps-là, les différents postulats de l'âgisme dominaient, comme par exemple il était plus acceptable de destituer de ses fonctions un travailleur âgé que d'autres travailleurs plus jeunes (Taylor & Walker, 1993 ; cités par Guérin & Pijoan, 2009).

Ce consensus a été atteint pour répondre à plusieurs enjeux sociétaux et économiques : tout d'abord, la prépension des travailleurs âgés règle le problème de la réduction d'effectifs. Ensuite, cela permet de donner plus de place aux jeunes sur le marché de l'emploi (Jousten, 2003 ; Guérin & Pijoan, 2009). De plus, cela permettait d'encourager un changement économique majeur : passer d'une économie basée sur le secteur industriel lourd à une économie basée sur le secteur des services. Ce changement impliquait donc un remplacement des travailleurs âgés non-qualifiés pour ce nouveau secteur par des travailleurs jeunes qualifiés

avec une plus grande flexibilité (Jousten, 2003). Cette conception des travailleurs âgés tend à les considérer comme une charge pour les employeurs plutôt qu'un atout pour plusieurs raisons : manque de motivation, de productivité, de mobilité, d'adaptation aux nouvelles technologies ; salaires plus élevés avec des avantages, économiques ou non, liés à l'ancienneté (Guérin & Pijoan, 2009).

Aujourd'hui, les différents acteurs en présence prônent plutôt une gestion active des travailleurs âgés dans le cadre du modèle contemporain des âges. Ce dernier est caractérisé par l'intégration des seniors dans l'organisation, une des actions considérées pour solutionner le problème du vieillissement de la population.

Cependant, le modèle post-industriel, caractérisé par une tendance à l'exclusion des travailleurs âgés, n'appartient pas complètement au passé. Nous pouvons donc en conclure que nous sommes à une époque caractérisée par un modèle intermédiaire, intitulé *modèle transitionnel*, en tension constante entre l'intégration et l'exclusion des seniors. En effet, chaque organisation possède sa singularité avec sa propre gestion des travailleurs qui inclut des pratiques autant d'intégration que d'exclusion des travailleurs âgés avec des objectifs variés. De plus, les salariés âgés possèdent des profils divergents et ne sont pas tous égaux vis-à-vis des pratiques mises en place (Guérin, 2007 ; cité par Guérin & Pijoan, 2009, p. 116).

CHAPITRE 2 : Les facteurs d'influence sur la décision volontaire de pension anticipée

Avant d'avancer plus loin dans notre réflexion théorique, il est important de noter que ces facteurs d'influence viennent de plusieurs études réalisées dans le secteur privé et non uniquement dans le secteur public.

La prépension est définie comme : « *le retrait d'une position organisationnelle ou d'une trajectoire professionnelle d'une durée considérable, prise par des individus d'un certain âge avec l'intention de réduire leur investissement psychologique dans le travail* » (Feldman, 1994, p.287, cité par Gaillard & Desmette, 2010).

Plusieurs niveaux peuvent être analysés lorsque nous considérons les déterminants de l'intention de prépension volontaire avant que celle-ci ne soit décidée et actée : la vie professionnelle de la personne, son environnement privé mais aussi ses caractéristiques personnelles (Barnes-Farrell, 2003 ; Beehr, 1986 ; Feldman, 1994 ; Sterns & Kaplan, 2003 ; cités par Gaillard & Desmette, 2007 ; 2010).

SECTION 1. Les caractéristiques personnelles

Si nous faisons état de la littérature relative aux facteurs personnels possédant des liens significatifs avec l'intention de prépension, nous retrouvons principalement l'état de santé et les contraintes financières (Adams, 1999 ; Adams, Prescher, Beehr & Lespito, 2002 ; Barnes-Farrell, 2003 ; Beehr, 1986 ; Beehr, Glazer, Nielson & Farmer, 2000 ; Feldman, 1994 ; Hansson, DeKoekkoek, Neece & Patterson, 1997 ; Shultz & Taylor, 2001 ; Talaga & Beehr, 1989 ; Taylor & Shore, 1995 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010). Selon l'étude aux résultats les plus probants, plus l'individu se sentira en mauvaise santé ou prédira une bonne situation financière s'il se retire de la vie active, plus son attitude sera favorable à une décision de prépension. Il est cependant important de noter que ce sont les évaluations subjectives des individus sur leur propre statut financier ou de santé qui sont ici significatives, comme « *l'anticipation de difficultés ou de satisfactions financières liées au futur statut de (pré)pensionné et la perception de son propre état de santé* » (Gaillard & Desmette, 2010, p. 9). Les mesures objectives de ces facteurs, quant à elles, possèdent des liens moins significatifs avec l'intention de prépension (Gaillard & Desmette, 2010).

L'âge du travailleur est une autre variable personnelle à prendre en considération en ce qui concerne l'intention de prépension. Cependant, il faut être prudent : même si une relation positive a été établie entre l'âge et l'intention de prépension par certaines études (Adams & Beehr, 1998 ; Adams et al., 2002 ; Shultz & Taylor, 2001 ; Taylor & Shore, 1995 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010), ce dernier ne serait considéré que comme « *marqueur approximatif* » dû aux nombreux programmes différents de prépension (Gaillard & Desmette, 2010, p.9). En effet, il serait plus intéressant de s'attarder sur l'écart temporel qui sépare encore l'individu de sa prépension (Ekerdt, Kosloski & DeViney, 2000 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

Concernant le diplôme, il a une relation négative avec l'intention de prépension : en effet, plus l'individu aura de hauts diplômes, plus ce dernier retardera son âge de sortie de la vie active (Shultz & Taylor, 2001 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

Au niveau de la variable du genre, les différentes études sur sa relation avec l'intention de prépension se contredisent : certaines stipulent que la retraite anticipée est privilégiée par les femmes (Reitzes, Mutran & Fernandez, 1998 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010) et d'autres par les hommes (Talaga & Beehr, 1995 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010). Les derniers auteurs cités ont cependant adopté également une autre approche plus complexe aux effets de

genre avec la prise en compte du statut du conjoint par exemple (Gaillard & Desmette, 2010).

SECTION 2. L'environnement privé

Au niveau de l'environnement familial, la « *différence des rôles familiaux* » a une influence significative sur l'intention de prépension autant chez le sexe féminin que masculin. Deux variables sont à prendre en compte : la santé des proches ainsi que le nombre de personnes qui dépendent du ménage (Gaillard & Desmette, 2010, p.10).

En ce qui concerne la première variable, les hommes resteront dans la vie active afin d'assurer des revenus acceptables pour le ménage, alors que les femmes arrêteront de travailler afin de s'occuper de leurs proches en mauvais état de santé (Talaga & Beehr, 1995 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

Pour ce qui est de la seconde variable, plus le nombre de personnes au sein du ménage est grand, plus les femmes décideront de sortir de la vie active. En ce qui concerne les hommes, la relation est inverse : plus le nombre de personnes au sein du ménage sera grand, plus ils désireront rester actifs dans leur vie professionnelle (Isaksson & Johansson, 2000 ; Talaga & Beehr, 1995 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

Le conflit entre la vie professionnelle et familiale peut également être un facteur qui influence positivement vers la décision de pension ou prépension. En effet, il a été démontré que lorsqu'il devient plus difficile d'assumer leur position familiale en raison de leur vie professionnelle, les travailleurs de 50 ans ou plus envisagent le retrait, complet ou partiel, de la vie active. En ce qui concerne la relation inverse, lorsque les contraintes familiales empiètent sur les occupations professionnelles, les travailleurs opteraient uniquement pour un retrait partiel de la vie active (Raymo & Sweeney, 2006 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

SECTION 3. La vie professionnelle

En ce qui concerne les variables organisationnelles favorisant le départ anticipé volontaire vers la prépension, nous retrouvons principalement la pénibilité des conditions de travail, que ce soit au niveau de l'autonomie dans les tâches professionnelles réalisées ou de la pénibilité physique au travail. En effet, plus l'autonomie sera faible (Blekesaume & Solem, 2005 ; Henkens & Tazelaar, 1994 ; Schmitt, Coyle, Rauschenberger & White, 1979 ; Schmitt & McCune, 1981 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010) ou le travail physique pénible (Blekesaume & Solem, 2005 ; Hayward, Grady, Hardy & Sommers, 1989 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010), plus le travailleur aura l'intention de se retirer prématurément de la vie

active.

Pour ce qui est du stress ressenti dans l'environnement professionnel, il a également une influence favorable en ce qui concerne la décision volontaire de prendre sa prépension (Lin & Hsieh, 2001 ; Herzog, House & Morgan, 1991 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

D'autres variables significatives à prendre en compte sont l'atteinte des objectifs au niveau professionnel et l'impression d'avoir accompli une carrière correcte. Ces deux variables influencent positivement l'intention de se retirer prématurément de la vie active. La même conclusion a été tirée en ce qui concerne la variable décrite comme l'impossibilité d'encore avancer professionnellement.

L'implication affective organisationnelle (Meyer & Allen, 1991 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010), quant à elle, influence négativement l'intention de départ anticipé vers la pension (Adams et al. 2002 ; Adams & Beehr, 1998 ; Taylor & Shore, 1995 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

CHAPITRE 3 : Le « travailleur âgé » - stéréotypes du vieillissement au travail

Alors que nous avons déjà abordé différents types de variables personnelles et organisationnelles, il est intéressant de s'intéresser plus particulièrement aux variables de l'approche psychosociale intergroupe de la problématique de l'intention volontaire de prépension. Plusieurs types de variables sont prises en compte pour prédire cette intention : des variables personnelles, organisationnelles et intergroupes (Gaillard & Desmette, 2007, p.337). En effet, il faut s'attarder sur la perception des aptitudes et de la motivation des travailleurs âgés, en considérant le fait que la frontière entre jeunesse et vieillesse trouve principalement sa source dans des croyances établies via des processus sociaux (Gaillard & Desmette, 2010).

Tout d'abord, l'étiquette « travailleurs âgés », souvent attribuée aux travailleurs de 50 ans et plus, possède une influence sur leur propre perception et leur estimation de la perception des autres dans la vie professionnelle. En effet, cette étiquette renforce les croyances sociales relatives au vieillissement professionnel (Gaillard & Desmette, 2007).

En ce qui concerne les stéréotypes sur les personnes âgées dans leur contexte professionnel, ils sont, de manière générale, plus négatifs que positifs. En effet, le travailleur considéré comme âgé sera perçu comme « *en mauvaise santé, (...) démotivé par la vie professionnelle, en attente de (pré)pension, lent, peu créatif, peu flexible, peu enclin à se*

former, résistant au changement et aux nouvelles technologies, et possédant des compétences dépassées et des capacités d'apprentissage et d'adaptation aux changements limitées » (Gaillard & Desmette, 2010, p. 21). Cependant, des traits positifs lui seront également associés comme l'expérience, la loyauté ou encore la fiabilité. (Bisdee & Lyons, 2005 ; Chiu, Chan, Snape & Redman, 2001 ; DeArmond et al., 2006 ; Gaillard & Desmette, 2007 ; Hassell & Perrewe, 1995 ; Maurer, 2001 ; McCann & Giles, 2002 ; Perry & Finkelstein, 1999 ; Rosen & Jerdee, 1976 ; Shore & Goldberg, 2005 ; Smith, 2001 ; Taylor & Walker, 1994 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

Pour ce qui est de l'influence du stéréotype du travailleur âgé sur son maintien en emploi, deux théories peuvent être investiguées : la théorie de l'identité sociale et la théorie de la menace du stéréotype (Gaillard & Desmette, 2010).

SECTION 1. La théorie de l'identité sociale

Tout d'abord, la théorie de l'identité sociale de Tajfel & Turner (1979), cités par Gaillard & Desmette (2010), se base sur le postulat selon lequel l'individu possède une identité sociale qui représente l'image de lui-même en référence à un certain groupe social. Dans le cas des travailleurs de 50 ans et plus, le contexte de la vie professionnelle peut influencer le fait qu'ils se considèrent dans la catégorie « travailleur âgé » du groupe social organisationnel.

Il est important de noter que l'identification au groupe peut prendre deux formes différentes. Nous avons tout d'abord l'identification cognitive représentée par : « *la conscience ou la connaissance de son appartenance au groupe* » (Gaillard & Desmette, 2007, p.335). Tandis que l'identification affective est représentée par le fait d'accepter émotionnellement de se définir en fonction de cette appartenance groupale (Gaillard & Desmette, 2007).

Il est intéressant de s'attarder sur les stéréotypes qui découlent de l'appartenance à cette catégorie « travailleur âgé ». En effet, si des stéréotypes négatifs sont associés à cette catégorie, l'identité sociale de l'individu peut être dévalorisée (Turner & Reynolds, 2001 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010). Dans le cas de stéréotypes négatifs vis-à-vis de son retrait ou maintien en emploi, l'individu « âgé » recherchera la revalorisation de son identité via différentes stratégies, individuelles ou collectives (Gaillard & Desmette, 2010).

Il faut cependant noter également que l'adoption ou non de stratégies de revalorisation identitaire va également dépendre de la situation intergroupe et notamment de « *la perméabilité des frontières entre les groupes* » (Gaillard & Desmette, 2007, p.334). Il faut distinguer la perméabilité professionnelle et non-professionnelle. Dans le premier cas, le travailleur âgé

admet la possibilité qu'il peut y avoir une équivalence de traitement entre un travailleur plus jeune et lui au sein de l'organisation. Malgré son étiquette de « travailleur âgé », il peut donc avoir une valorisation individuelle similaire à d'autres travailleurs plus jeunes. Dans le second cas, cela fait référence à la transition vers le groupe des prépensionnés donc à la perception du travailleur âgé des possibilités de départ anticipé (Gaillard & Desmette, 2007).

Gaillard & Desmette (2010, p.27) ont notamment étudié de façon empirique la question de l'influence de certaines variables sur le maintien en emploi des travailleurs âgés et notamment celle du « *regard social associé au vieillissement professionnel* ». Ils sont arrivés à plusieurs conclusions. Tout d'abord, les travailleurs âgés valorisent un traitement égal entre eux et les plus jeunes : « (...) *la perception qu'il est possible pour un travailleur âgé de l'organisation d'être considéré ou traité individuellement d'une manière équivalente à un travailleur plus jeune favorise le maintien dans l'emploi en étant liée positivement à la facette affective de l'implication organisationnelle et négativement au désengagement psychologique et à la compétition sociale vis-à-vis des travailleurs plus jeunes* ». Ils ont également conclu que la variable « *identification au groupe des travailleurs âgés* » était corrélée négativement à « *l'intention d'investissement professionnel* » et positivement à « *l'intention de prépension et à la compétition sociale* ». Cette variable n'influence donc pas favorablement le maintien dans l'emploi.

SECTION 2. La théorie de la menace du stéréotype

La théorie de la menace du stéréotype représente le fait que l'individu éprouve un sentiment de menace relatif à une possible évaluation personnelle ou comportementale de la part d'autrui en fonction d'un stéréotype négatif. Ce phénomène est principalement situationnel : la peur d'être évalué selon un stéréotype négatif ne se réalise que selon une situation donnée où le comportement peut être interprété selon ce stéréotype (Steele, 1997 ; Steele et al., 2002 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010). Quand ce phénomène se réalise, il peut en résulter une perte de performance ou encore une diminution des aspirations de l'individu directement en lien avec des situations relatives à ce stéréotype (Davies, Spencer & Steele, 2005 ; Steele et al., 2002 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010). Cette théorie est donc liée et dépendante de la facette de l'identité sociale à laquelle le travailleur s'identifie dans son contexte professionnel, et si cette dernière fait l'objet de stéréotypes négatifs ou non.

CHAPITRE 4 : Les attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées par les travailleurs âgés

Au sein de l'approche intergroupe de la problématique de l'intention volontaire de prépension, il est aussi intéressant de s'attarder sur les attitudes des travailleurs âgés vis-à-vis de leur retrait et maintien en emploi à travers les stratégies de revalorisation identitaire mobilisées par les travailleurs (Gaillard & Desmette, 2007 ; 2010).

En ce qui concerne **les stratégies individuelles de retrait de l'emploi**, l'individu « âgé » peut par exemple prendre la décision de prendre ses distances avec cette facette de son identité sociale, dans le but de la valoriser, via une stratégie de mobilité sociale. A un niveau objectif, cette stratégie est représentée par exemple par son intention de prépension (Barnes-Farrell, 2003 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010) ou son intention de réduction du temps de travail. (Gaillard & Desmette, 2010). A un niveau plus subjectif, elle peut être représentée par une volonté de se désengager psychologiquement de la vie organisationnelle afin de préserver l'estime de soi (Major & Schmader, 1998 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010). L'individu âgé se détache alors de ses réussites ou échecs professionnels et ne s'évaluera plus individuellement en fonction de ses performances professionnelles (Gaillard & Desmette, 2010).

Dans le cadre de **stratégies individuelles de maintien en emploi**, l'individu peut adopter la stratégie du déni identitaire, sous-jacente à la stratégie de mobilité sociale, en se disant appartenir à une autre catégorie plus valorisée du groupe social organisationnel et non pas à celle des travailleurs âgés (Deaux & Ethier, 1998 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010). Plusieurs attitudes peuvent être adoptées dans le cadre du déni identitaire : le travailleur peut tout d'abord affirmer sa motivation en établissant son souhait de continuer de se développer au niveau professionnel par la participation à des formations par exemple, et donc en augmentant son investissement professionnel. Il peut également se définir d'abord par le biais de son appartenance à l'organisation, via la facette affective de l'engagement organisationnel décrite par Meyer & Allen (1991), cités par Gaillard & Desmette (2010), plutôt que par son âge. Il active alors la facette « membre de l'organisation » de son identité sociale et prend ses distances avec celle « travailleur âgé » (Gaillard & Desmette, 2010).

Au niveau **stratégies collectives de maintien en emploi**, nous retiendrons la stratégie de la compétition sociale, d'ordre évaluatif et matériel ainsi que la stratégie de créativité sociale. Dans le cadre de la compétition sociale d'ordre évaluatif, le groupe des travailleurs âgés se

compare avec les travailleurs plus jeunes en faisant par exemple la promotion que leurs compétences sont autant utiles ou actuelles que les leurs, pour contester le stéréotype selon lequel les compétences des travailleurs âgés dans l'organisation sont peu utiles ou encore dépassées. Au niveau matériel, ils peuvent promouvoir le fait que, en termes de ressources, les travailleurs âgés devraient avoir le privilège d'être mieux payés ou encore avoir plus d'opportunités d'être promus (Tajfel & Turner, 1979 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010). La stratégie de créativité sociale, quant à elle, consiste à valoriser positivement certains traits stéréotypiques des travailleurs âgés par rapport aux travailleurs plus jeunes. Un des exemples de stratégie est la valorisation de l'expérience professionnelle des travailleurs âgés en la mobilisant via un transfert des connaissances vers les plus jeunes (Gaillard & Desmette, 2007 ; 2010).

En ce qui concerne l'étude empirique des attitudes des travailleurs âgés relatives à leur maintien en emploi, Gaillard & Desmette (2010, p.30) ont fait l'hypothèse que ces dernières sont influencées, autant de manière négative que positive, par la prééminence de l'identité sociale « travailleurs âgés » et de l'activation de stéréotypes associés à cette facette de leur identité sociale. Après avoir étudié cette hypothèse de manière empirique, Gaillard & Desmette (2010) en ont conclu que : « (...) *l'activation de stéréotypes négatifs du vieillissement (...) n'augmentait pas l'intention de prépension en comparaison à une situation où aucun stéréotype du vieillissement n'était activé* ». En ce qui concerne l'activation de stéréotypes positifs, elle influence positivement leur intention d'investissement émotionnel et négativement leur intention de prépension (Gaillard & Desmette, 2009 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010).

Après la réalisation de leurs études empiriques, Gaillard & Desmette (2010) en ont conclu que l'approche psychosociale intergroupe du vieillissement professionnel promue par Sterns (Sterns & Doverspike, 1989 ; Sterns & Miklos, 1995 ; cités par Gaillard & Desmette, 2010) était pertinente afin d'expliquer les attitudes des travailleurs âgés.

CHAPITRE 5 : Solutions pour maintenir en emploi les travailleurs de 55 ans et plus

Comme dit précédemment, les fins de carrière des travailleurs sont parfois marquées par la démotivation, la pénibilité des tâches ou encore une adaptation difficile aux changements. Un des enjeux majeurs de la direction des ressources humaines est donc de garantir l'emploi des seniors tout en maintenant les performances de l'organisation et les conditions de travail des travailleurs âgés (Juban, 2013).

En ce qui concerne la fonction publique locale et provinciale, ces difficultés peuvent résulter en un absentéisme marqué des agents de 50 ans et plus. La Province du Hainaut, en réponse aux constatations de la Cour des comptes en 2009 quant aux congés de maladie en fin de carrière, l'a notamment remarqué au sein de son personnel :

« On peut supposer logiquement que les congés de maladie sont pris pour supporter une forme de lassitude liée au caractère répétitif des tâches et au manque de stimulation inhérent à la fonction. La démotivation du personnel plus âgé peut être due à une adaptation difficile aux modes de fonctionnement nouveaux instaurés, aux réticences face à l'informatisation généralisée, aux divergences de vues provoquées par le recrutement de personnel plus jeune dont la mentalité diffère des conceptions plus anciennes » (Cour des comptes, 2009 (2), p.24).

Afin de faire face à ces défis de fin de carrière des agents, la direction des ressources humaines peut mobiliser certaines stratégies afin de prévenir des départs anticipés vers la pension. L'objectif est donc de promouvoir une politique d'intégration plutôt que d'exclusion des travailleurs âgés (Juban, 2013).

Dans ce dernier chapitre, nous allons donc aborder la gestion des âges et les différentes stratégies de gestion des ressources humaines qui pourraient être exploitées dans le but de favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés de manière générale.

SECTION 1. La gestion des âges

La gestion des âges regroupe des pratiques de gestion ayant pour objectif l'allongement de la vie active des travailleurs âgés ainsi que leur développement professionnel. Tout d'abord, cela regroupe des pratiques concernant la carrière, avec l'entretien de fin de carrière ou encore le bilan de carrière et ses aménagements de fin de carrière. Cela concerne également des pratiques relatives au développement des compétences des travailleurs âgés comme la

formation, la validation des acquis de l'expérience, le bilan de compétences, etc. Enfin, cela regroupe également la transmission de savoirs et savoir-faire ainsi que le mentorat vers les plus jeunes collaborateurs (Juban, 2013).

Brun-Hurtado & Mossé (2010) ont notamment travaillé sur les pratiques de gestion relatives aux travailleurs âgés dans le secteur de la chimie et du bâtiment. Ces auteurs se situent dans l'optique de l'anticipation des fins de carrière, problématique déjà évoquée par la littérature scientifique. En effet, ils avancent que : « (...) *cette anticipation permettrait d'éviter l'usure précoce des travailleurs, l'obsolescence de leurs compétences et qualifications, leur inadaptation aux postes de travail débouchant le plus souvent sur leur volonté de retrait de l'activité et/ou leur mise à l'écart par les directions* » (Brun-Hurtado & Mossé, 2010, p.15).

Bellini et al. (2006) ajoutent que les stéréotypes psychologiques et économiques relatifs aux travailleurs âgés influencent les mesures mises en place par les employeurs pour les salariés âgés. Un exemple donné est celui de « *la relation négative entre l'âge et l'efficacité au travail* » (Brun-Hurtado & Mossé, 2010, p.16). Le bien-fondé de cette relation est souvent un postulat connu des employeurs, ce qui peut expliquer le peu de mesures mises en place concernant par exemple l'offre de formations, de mobilité ou encore de polyvalence destinées aux salariés âgés (Brun-Hurtado & Mossé, 2010).

SECTION 2. Stratégies RH à mobiliser en fin de carrière

Il est important de noter que les différentes solutions proposées ci-après ne sont pas des solutions expérimentées dans le cadre du secteur public mais principalement dans le secteur privé. Ces dernières sont donc à prendre de manière générale et non-spécifiques au secteur public.

Encourager le maintien en emploi des travailleurs âgés n'est pas une tâche facile pour les organisations. Différentes pistes de solutions peuvent cependant être approchées à travers la mobilisation de certaines stratégies de gestion des ressources humaines. De manière générale, les actions sont généralement dirigées selon trois thématiques privilégiées par la littérature scientifique : le développement des compétences, l'amélioration des conditions de travail ainsi qu'un agencement particulier du temps de travail (Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010).

Tout d'abord, en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, il est conseillé de diminuer de manière générale la pénibilité du travail pour les travailleurs de 55 ans et plus en concevant par exemple des équipements de travail moins sévères au niveau physique (Gilles & Loisel, 2005 ; cités par Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010). D'autres possibilités

sont approchées en ce qui concerne l'adaptation de l'environnement comme une meilleure répartition et organisation du travail ou encore de nouvelles installations (Laville & Volkoff, 2004 ; cités par Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010).

En ce qui concerne maintenant la valorisation du parcours professionnel et plus particulièrement le développement personnel des travailleurs de 55 ans et plus, la formation représente un outil non-négligeable de gestion des ressources humaines afin d'atteindre cet objectif de maintien en emploi, si cette dernière est adaptée au mode d'intégration des savoirs des travailleurs âgés (Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010).

Cependant, les travailleurs âgés ont généralement un accès limité aux formations dans les organisations. Certains en trouvent la cause dans le chef des travailleurs, avec l'utilisation de préjugés, notamment sur leur résistance aux changements ou encore leur désir limité de remettre en question leur situation professionnelle (Schmidt, 1995 ; cité par Guérin & Pijoan, 2009). D'autres préjugés sont aussi mobilisés comme la « lenteur d'apprentissage » ou encore une adaptation et une flexibilité peu développée (Gibson, Zerbe et al. 1993, cités par Guérin & Pijoan, 2009, p.110). Beaucoup d'employeurs, faisant la pondération entre l'apport de la formation pour l'organisation et le nombre d'années de carrière restants du travailleur, estiment que le retour sur investissement de la formation continue des travailleurs âgés n'est pas assez élevé (Brun-Hurtado & Mossé, 2010). Cependant, la formation des travailleurs âgés reste un atout pour l'organisation selon Volkoff, Molinié & Jolivet (2000), cités par Brun-Hurtado & Mossé (2010), notamment par le fait que leur formation initiale est généralement plus faible que les travailleurs plus jeunes. De plus, la régularité des formations durant leur carrière leur permettrait également d'avoir une meilleure adaptation aux changements, notamment technologiques (Brun-Hurtado & Mossé, 2010).

De plus, afin de reconnaître les compétences acquises, il est nécessaire de pratiquer régulièrement des entretiens d'évaluation ainsi que des bilans de compétences du travailleur (Gilles & Loisil, 2005 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Guérin & Saba, 2003 ; Lesemann, 2003 ; cités par Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010).

L'entretien d'évaluation annuel est un des instruments de gestion des ressources humaines qui peut servir de « *levier pour l'évolution de la gestion des seniors* » dans le cadre de la gestion des âges, qui a pour objectif l'allongement de la vie active des travailleurs âgés (Juban, 2013, p. 34). Il est tout d'abord important de permettre aux acteurs, autant l'évaluateur que l'évalué, d'évaluer le dispositif d'évaluation en place : son objet, sa procédure, la qualité

du dispositif et son degré d'appropriation (Juban, 2013). Selon les résultats de l'étude de Juban (2013), l'évaluation des travailleurs âgés est pertinente à partir du moment où nous considérons que le dispositif est pertinent et où la culture de l'organisation a évolué vers la considération d'une contribution future du travailleur âgé.

Le partage des compétences entre générations est aussi un des moyens cités par la littérature scientifique afin de maintenir en emploi les travailleurs âgés, car cela leur permet de valoriser leur expérience en la transmettant à des travailleurs plus jeunes (Gilles & Loisil, 2005 ; cités par Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010). Au niveau de l'adéquation du temps de travail aux besoins du travailleur âgé, les principales solutions proposées tournent autour de la thématique de la réduction du temps de travail (Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010).

Accompagner les changements techniques et organisationnels ainsi que lutter contre la discrimination selon l'âge sont également deux moyens efficaces afin de maintenir les travailleurs âgés en emploi. Au niveau des changements, la communication des objectifs du changement et l'implication des travailleurs durant la réalisation de ce dernier sont importants afin de diminuer les résistances aux changements. (McKenna, 2000, cités par Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010). Sensibiliser les travailleurs et dirigeants aux problématiques liées au vieillissement au travail peut par exemple aider à améliorer l'image des travailleurs âgés au sein de l'organisation (Naegel & Walker, 2006, cités par Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010).

De plus, il est également intéressant de s'attarder à la catégorie professionnelle, au type de fonction et au sexe des travailleurs avant d'implanter des solutions qui ne seraient pas adaptées à chaque catégorie spécifique de travailleurs (Bertrand, Lemaire, Barbier & Hansez, 2010).

En fonction du résultat de notre enquête, nous décrirons plus précisément dans notre discussion les solutions les plus pertinentes à adapter pour les agents de 55 ans et plus d'une administration locale.

CONCLUSION

Dans la seconde partie de notre développement théorique, nous avons pu constater que de nombreux facteurs pouvaient influencer l'intention de prépension volontaire des travailleurs de 50 ans et plus. En effet, la littérature scientifique sur ce sujet est vaste et comporte des résultats assez variés. Etant donné le nombre de variables possibles à analyser, que ce soit au niveau des facteurs personnels, organisationnels ou liés à l'environnement privé, les études

recensées par les auteurs Gaillard & Desmette s'attardent généralement sur l'influence d'une variable particulière en lien avec l'intention de prépension. Il aurait cependant été également intéressant d'établir une comparaison afin de démontrer quels sont les facteurs les plus significatifs.

Avec l'approche psychosociale intergroupe, nous nous sommes intéressés également à l'influence de l'identité professionnelle des travailleurs de 50 ans et plus par rapport au groupe social que représente l'organisation sur l'intention volontaire de prépension selon la théorie de l'identité sociale et de la menace du stéréotype. Nous remarquons que les stéréotypes négatifs relatifs au groupe des « travailleurs âgés » sont nombreux et peuvent résulter en l'adoption de différentes attitudes reflétant des stratégies individuelles ou collectives de retrait ou de maintien en emploi suite à la dévalorisation de l'identité sociale « travailleurs âgés » au sein du contexte professionnel. Cependant, Gaillard & Desmette ont démontré que les stéréotypes négatifs n'augmentaient pas l'intention de prépension mais, par contre, les stéréotypes positifs favorisaient l'investissement professionnel des travailleurs et diminuaient leur intention de prépension.

Il est donc difficile de mettre en évidence un ou plusieurs facteurs influençant l'intention volontaire de prépension tant cette décision est liée à différents types de facteurs, que ce soit sa propre situation (santé, finances, etc.), sa façon de percevoir son travail (pénibilité, objectifs atteints, reconnaissance, etc.) ou la façon dont chacun accepte sa position au travail (perception de son âge par les autres, possibilité de transmettre son savoir aux plus jeunes, etc.).

Pour terminer, en ce qui concerne les solutions au maintien en emploi des travailleurs âgés, nous avons remarqué qu'elles étaient multiples : adaptation générale des conditions et du temps de travail, diminution de la pénibilité, meilleure communication des changements, etc. Il est donc nécessaire de les analyser en fonction de la situation de chacun et d'évaluer quelles sont les stratégies adéquates pour quel type de travailleur.

Partie III : Cas de l'administration communale de Tournai

Enquête et entretiens

CHAPITRE 1 : L'administration communale de Tournai : généralités et statistiques

La ville de Tournai est située en Région wallonne dans la Province du Hainaut. Elle est composée de 69493 habitants, chiffres établis le 1^{er} janvier 2017. Son bourgmestre est Rudy Demotte (UVCW, 2017). Dans l'ensemble, le personnel de l'administration communale de Tournai est composé de 972 agents administratifs non-enseignants. La répartition est la suivante : 11,32% d'ouvriers définitifs, 43,31% d'ouvriers non-définitifs (autres), 14,4% d'employés définitifs et 30,97% d'employés non-définitifs (autres). En ce qui concerne la pyramide des âges de l'administration, elle est relativement équilibrée. En effet, le 6 mai 2015, 983 agents étaient employés par l'administration et répartis en tranches d'âge comme suit : 37 agents de moins de 26 ans, 169 agents entre 26 et 35 ans, 254 agents entre 36 et 45 ans, 339 agents de 46 à 55 ans et 184 agents de plus de 55 ans (cf. annexe B.7.).

À propos des statistiques concernant les agents en fins de carrière, le 19 juillet 2017, ils sont 245 agents à être âgés de 55 ans et plus. Ils sont répartis comme suit : 15,92% d'ouvriers définitifs, 42,04% d'ouvriers non-définitifs (autres), 26,12% d'employés définitifs et 15,92% d'employés non-définitifs (autres). En ce qui concerne les aménagements de fin de carrière, nous retrouvons deux agents définitifs, un ouvrier et un employé, sous mi-temps médical. De plus, 10 agents définitifs, 5 ouvriers et 5 employés, sont en « pensionite ». Ils mobilisent donc leur quota de congés de maladie en ce moment. Au niveau du départ anticipé à la pension, comme dit précédemment, entre janvier 2005 et juillet 2017, uniquement 26 agents sur 268 agents mis à la retraite, ont quitté l'administration à l'âge légal de la pension, 65 ans, ce qui équivaut à 90,3% de départ anticipé à la retraite.

Ces différents chiffres ont été fournis par la direction des ressources humaines de l'administration communale de Tournai durant le courant du mois de juillet 2017.

CHAPITRE 2 : Démarche hypothético-déductive

SECTION 1. Problématique et questions de recherche

La base de notre réflexion réside dans l'étude de la gestion des ressources humaines en fin de carrière dans les administrations locales, et plus précisément, dans l'administration communale de Tournai. Comme dit précédemment, une des problématiques inhérentes à cette administration locale est la mobilisation du quota des congés de maladie accumulés en fin de carrière, de façon justifiée ou non, ainsi que les nombreux départs à la pension avant l'âge légal. Notre question de recherche générale est donc la suivante :

« Comment le management des ressources humaines en fin de carrière dans l'administration locale peut-il agir afin de prévenir le départ anticipé vers la pension ainsi que le phénomène de mobilisation du quota de congés de maladie non-justifié en fin de carrière ? »

Afin de réaliser une démarche globale, nous préciserons également cette question générale avec deux sous-questions :

« Les facteurs d'insatisfaction organisationnels sont-ils plus influents sur l'intention volontaire de départ anticipé que les facteurs d'insatisfaction inhérents à la situation personnelle des travailleurs ? »

« Quelles sont les solutions RH les plus adéquates à mettre en place afin d'aider les agents à rester actifs plus longtemps au sein de l'administration, jusqu'à l'âge légal de la pension ? »

SECTION 2. Modèle d'analyse

Afin d'essayer d'adresser cette problématique et de répondre aux questions que nous nous sommes posées, nous avons choisi de créer un modèle théorique propre à notre réflexion en nous inspirant du modèle d'analyse étudié dans la thèse de Françoise Bertrand sur la fin de carrière en Belgique (Bertrand, 2010) et en y ajoutant des variables d'analyse supplémentaires.

Notre modèle théorique portera donc sur l'analyse des facteurs d'insatisfaction personnels et organisationnels influant sur l'intention de départ anticipé volontaire des travailleurs de 55 ans et plus mais également sur l'analyse de leur état d'esprit actuel et leur prévision sur leurs attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées dans le futur. En fonction des résultats d'analyse de ces différentes variables, nous concluons quels sont les moyens les plus adéquats

à mettre en place dans l'administration afin de maintenir en emploi les 55 ans et plus (cf. annexe B.1.).

§1. Variables étudiées

Tout d'abord, nous étudierons les facteurs d'insatisfaction personnels (cf. annexe C.1., tableau 1.1.) et organisationnels (cf. annexe C.2., tableau 2.1.) pouvant influencer le départ anticipé des agents (Bertrand, Peters, Pérée & Hansez, 2010).

Ensuite, nous nous intéresserons aux types de variables, établissant l'état d'esprit actuel des agents de 55 ans et plus et susceptibles de prédire un comportement de retrait de la vie professionnelle (cf. annexe B.2.). Tout d'abord, les caractéristiques personnelles de la personne avec la perception de sa santé ainsi que son aisance financière. Ensuite, les variables organisationnelles en tenant compte de son statut professionnel (ouvrier ou employé), sa charge physique, son autonomie au travail ainsi qu'un possible conflit entre la vie familiale et professionnelle. Enfin, nous nous attarderons également sur les variables dites « intergroupes » telles que la perméabilité professionnelle et non-professionnelle ainsi que l'identification cognitive et affective au statut de « travailleur âgé » (Gaillard & Desmette, 2007, p. 337).

Par après, nous analyserons aussi les attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées par les travailleurs âgés. Ces attitudes sont divisées en trois catégories. Tout d'abord, il est intéressant de s'attarder aux attitudes individuelles de retrait de la sphère professionnelle, avec comme variables l'intention de prépension, l'intention de réduction du temps de travail et le désengagement psychologique. Ensuite, les attitudes individuelles de maintien dans la sphère professionnelle, avec comme variables l'implication organisationnelle et l'investissement professionnel, seraient intéressantes également à analyser. Pour terminer, nous analyserons aussi les attitudes collectives de maintien dans la sphère professionnelle, avec comme variables de référence la compétition sociale et la créativité sociale (Gaillard & Desmette, 2007, p. 338) (cf. annexe B.3.).

Les dernières variables étudiées portent sur les solutions de gestion des ressources humaines possibles d'implémenter afin d'essayer de résoudre la problématique des départs anticipés en fin de carrière dans l'administration publique locale (cf. annexe C.5., tableau 5.1.).

SECTION 3. Hypothèses

§1. Hypothèses générales

Afin d'établir et de justifier nos hypothèses de travail, nous allons tout d'abord établir

certain constats vis-à-vis de notre développement théorique et de la présentation chiffrée de l'administration communale de Tournai.

Pour commencer, nous avons constaté que le départ anticipé à la pension était une construction sociale acceptée et faisant l'objet d'un consensus auprès des partenaires sociaux durant la période post-industrielle. Aujourd'hui, cependant, le modèle a évolué vers une volonté d'allongement de la vie active et d'intégration des travailleurs âgés au sein de l'organisation afin de palier au coût élevé des seniors inactifs tels que les indemnités pour maladie ou encore les pensions. Les départs anticipés vers la pension restent cependant toujours prisés aujourd'hui dans les administrations locales comme le démontre les statistiques du Service fédéral des pensions et de l'administration communale de Tournai (cf. supra).

Aussi, nous avons pu constater que ces intentions de départ anticipé volontaire sont influencées autant par la situation personnelle et l'environnement privé du travailleur que par son contexte organisationnel.

Maintenant, en ce qui concerne l'absence pour maladie prolongée en fin de carrière, nous avons constaté que le droit à l'accumulation des congés de maladie durant la carrière est parfois utilisé avec abus en fin de carrière. L'exemple éclairé de la Province du Hainaut illustre la réalité de cette problématique : un quota de congés de maladie détourné de son objectif de garantie en cas de maladie au profit d'un « congé de fin de carrière ». Nous pouvons illustrer ce propos également par certains chiffres propres à l'administration communale de Tournai : en effet, en avril 2017, sur les 245 agents de 55 ans et plus, 12 agents étaient considérés en « pensionite », donc mobilisant leur droit aux congés de maladie en fin de carrière, pour maladie avérée ou non.

Suite à ces constats, nous avons décidé de poser quatre hypothèses générales :

Hypothèse 1 : De manière générale, si les agents en ont la possibilité, ils feront les démarches afin de partir de façon anticipée à la pension.

Hypothèse 2 : De manière générale, si les agents en ont la possibilité, ils feront les démarches afin de réduire leur temps de travail en fin de carrière.

Hypothèse 3 : Les agents de 55 ans et plus se perçoivent comme des travailleurs âgés et acceptent facilement qu'on les qualifie de cette façon.

Hypothèse 4 : De manière générale, la mobilisation des congés de maladie reste une option considérée comme un droit valide pour les agents statutaires en fin de carrière, maladie

avérée ou non.

§2. Hypothèses spécifiques aux facteurs d'insatisfaction

Comme dit précédemment, les facteurs personnels et organisationnels peuvent jouer un rôle influant sur l'intention de prépension volontaire des travailleurs. Afin de construire ces hypothèses, nous allons nous baser sur les résultats de la recherche de Bertrand, F., Peters, S., Pérée, F., & Hansez, I. (2010) sur les facteurs d'insatisfaction incitant au départ anticipé de la vie active.

Tout d'abord, tout âge confondu, le manque de développement personnel est le facteur principal influençant les travailleurs à quitter leur travail pour un départ anticipé à la pension ou un autre travail. Ensuite, les facteurs personnels représentent le second facteur le plus influant sur l'intention de départ anticipé des travailleurs. Quant au troisième facteur, ce sont les changements organisationnels qui l'emportent. Il est intéressant de noter que ce dernier facteur est celui le plus mentionné par les travailleurs âgés, avec en deuxième position les facteurs personnels (Bertrand, Peters, Pérée & Hansez, 2010). En effet, il est établi dans la littérature scientifique que les changements organisationnels sont particulièrement sensibles pour les travailleurs âgés (Mein & Ellison, 2006 ; Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002 ; Sterns & Dorsett, 1994 ; Bartel & Sicherman, 1993 ; cités par Bertrand, Peters, Pérée & Hansez, 2010). En ce qui concerne l'influence des facteurs personnels, cela peut être expliqué par une augmentation de leurs responsabilités familiales (Boyar, Maertz, Pearson & Keough, 2003 ; cités par Bertrand, Peters, Pérée & Hansez, 2010), caractérisée par exemple par le fait de devoir s'occuper de leurs petits-enfants. Cependant, les auteurs scientifiques qui ont étudié la question ne spécifient pas qu'un type de facteur influence plus l'intention de prépension qu'un autre.

Suite à ces constats, nous allons poser les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les facteurs d'insatisfaction personnels sont plus influents sur la prise de décision de départ anticipé que les facteurs d'insatisfaction organisationnels.

- Hypothèse 1a : Les problèmes de santé personnels sont le facteur personnel significatif le plus influent sur l'intention volontaire de départ anticipé des agents.
- Hypothèse 1b : Les femmes sont plus susceptibles d'avoir une plus grande intention de quitter prématurément l'administration si un proche de l'entourage familial a des problèmes de santé que les hommes.

Hypothèse 2 : De manière générale, les changements organisationnels sont le facteur

significatif le plus influent sur l'intention de départ anticipé volontaire des agents de 55 ans et plus.

- Hypothèse 2a : Les réformes introduites par les autorités politiques sont le facteur significatif le plus influent sur l'intention de départ anticipé volontaire des agents au sein de la catégorie changements organisationnels.
- Hypothèse 2b : La crainte de modification des conditions de départ représente un facteur plus influent sur leur intention de départ anticipé à la pension pour les agents statutaires que pour les agents contractuels.

Hypothèse 3 : Le manque de développement personnel est un facteur influant significativement l'intention de départ anticipé volontaire des agents de 55 ans et plus.

§3. Hypothèses spécifiques aux solutions RH

Afin de construire les hypothèses spécifiques aux moyens possibles à mettre en place pour favoriser le maintien en emploi des agents de 55 ans et plus, nous allons nous baser sur les résultats de l'enquête de Bertrand (2010) sur les solutions de maintien en emploi des travailleurs.

Tout d'abord, de manière générale, tous les groupes de solutions sont acceptés par les travailleurs : la gestion du parcours professionnel, l'adaptation de l'environnement, l'aménagement du temps de travail, l'amélioration de l'image des seniors en entreprise, la communication et la gestion du changement, la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences. Cependant, ce sont les groupes de solutions « diminution de la pénibilité » et « mobilité et partage des compétences » qui sont les solutions les plus significatives mentionnées par les travailleurs (Bertrand, 2010). L'analyse en fonction de la catégorie socioprofessionnelle démontre, quant à elle, que les solutions significatives les plus adéquates pour les ouvriers font partie des groupes « diminution de la pénibilité », « adaptation de l'environnement », « communication et gestion des changements » et « l'amélioration de l'image des seniors ». Tandis que les employés possèdent une moyenne significativement supérieure en ce qui concerne les groupes « communication et gestion des changements », « aménagement du temps de travail » et « diminution de la pénibilité » (Bertrand, 2010).

Suite à ces constats, nous allons poser les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Toutes les catégories de solutions proposées sont considérées comme adéquates et significativement pertinentes à implémenter pour les agents de 55 ans et plus.

Hypothèse 2 : La diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences sont les deux groupes de solutions les plus pertinents à implémenter d'après les agents de 55 ans et plus.

Hypothèse 3 : Une meilleure communication et gestion des changements dans l'administration est une solution significative plus pertinente pour les employés pour prévenir le départ anticipé des travailleurs dans l'administration que pour les ouvriers.

CHAPITRE 3 : Méthodologie de recherche

SECTION 1. Introduction

Notre méthode de recherche est divisée en deux parties complémentaires se basant sur l'étude de cas de l'administration communale de la ville de Tournai.

Premièrement, une enquête quantitative sera conduite selon le modèle d'analyse expliqué précédemment (cf. supra). Notre objectif est donc de décrire le phénomène des départs anticipés en fin de carrière à travers l'étude de variables décrites quantitativement et de façon individuelle. En effet, le degré d'influence des variables sur le départ anticipé volontaire des travailleurs sera décrit individuellement. De ce fait, nous avons choisi de ne pas réaliser d'analyses croisées des variables entre elles car nous sommes conscient que, notre échantillon étant trop faible, les résultats des analyses ne seraient que peu représentatifs de la réalité de la population étudiée.

Deuxièmement, une méthode qualitative sera appliquée avec l'adoption d'une approche phénoménologique (Albarello, 2011) grâce à la conduction d'entretiens semi-directifs. En effet, ici la description du phénomène des départs anticipés en fin de carrière ainsi que celui de la mobilisation de quota de congés de maladie en fin de carrière dans l'administration publique locale se réalisera à travers l'étude approfondie de variables décrites qualitativement par les travailleurs. Ces entretiens ont pour objectif un approfondissement de certaines variables de l'enquête quantitative et une corroboration des résultats de l'enquête.

SECTION 2. Entretiens semi-directifs

§1. Echantillon

Tout d'abord, il est important de préciser que la technique d'échantillonnage utilisée est un échantillonnage par choix raisonné. Nous étudions donc un échantillon non-représentatif (Vendramin, 2015-2016). Cette technique a été choisie en raison de la sensibilité du sujet

d'étude : en effet, tous les individus ne sont pas d'accord de discuter de leur fin de carrière et des problèmes inhérents à celle-ci. De plus, la problématique de la mobilisation du quota de congés de maladie en fin de carrière reste également un sujet tabou au sein de l'administration.

Tout d'abord, l'échantillon possède une caractéristique commune principale : les individus choisis sont âgés de 55 ans ou plus et travaillent ou ont travaillé à l'administration communale de Tournai. En tout, l'échantillon est donc composé de dix individus avec des profils assez hétérogènes : les individus en situation de mobilisation de leur quota de congés de maladie accumulés durant leur carrière, les individus ayant mobilisés leurs congés de maladie et étant partis de l'administration avant l'âge légal de la pension, les individus en situation de réduction de prestation ou mi-temps médical et les individus qui comptent rester dans l'administration jusqu'à l'âge légal de leur pension. Un contraste sera réalisé entre les personnes en situation de départs anticipés et celles qui comptent rester à leur poste de travail jusqu'à l'âge de la pension.

§2. Matériel

Notre guide d'entretien semi-directif à destination des agents en fin de carrière est composé majoritairement de question-guides ouvertes (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Les questions ont été constituées à partir des variables abordées dans l'article scientifique de Hansez, Bracci & Bertrand (2007) sur les facteurs de départ anticipé à la pension et les solutions de maintien à l'emploi.

Ce guide d'entretien se divise en plusieurs thématiques distinctes. La première catégorie thématique fait office d'introduction à l'entretien et concerne la gestion de carrière : l'individu a pour objectif d'évaluer sa carrière en général ainsi que les outils de gestion de ressources humaines utilisés durant sa carrière (évaluation, formation, aménagements de fin de carrière). La seconde catégorie thématique se rapporte aux facteurs d'insatisfaction incitant au départ anticipé des agents : les questions sont orientées sur les facteurs d'insatisfaction personnels et organisationnels expérimentés par les agents durant leur carrière et particulièrement en fin de carrière. La dernière catégorie thématique est un retour réflexif sur la décision de quitter la vie active de façon anticipée ou de rester actif au sein de l'administration jusqu'à l'âge légal de la pension avec un focus sur les avantages et les inconvénients de la décision ainsi que la présence d'un facteur pouvant influencer différemment cette décision (cf. annexe B.4.).

Les guides d'entretiens à destination du directeur général de l'administration publique locale et du délégué syndical de la Centrale Générale des Services Publics (CGSP) sont

composés de questions ouvertes spécifiques à la thématique des départs anticipés à la pension et de la mobilisation du quota des congés de maladie en fin de carrière (cf. annexes B.5. & B.6.).

§3. Procédure

Les agents ont été contactés directement par le chef de division de la gestion du personnel de l'administration communale de Tournai afin d'obtenir leur accord de participation.

Le guide d'entretien est identique pour les différents types de profils interviewés, à une exception près : les questions sont orientées sur le passé dans le cas de l'agent déjà pensionné. La technique d'entretien repose sur l'objectif de laisser parler l'interviewé de la manière la plus ouverte possible « *dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient* » (Quivy & Van Campenhoudt, 1995, p. 195) : toutes les questions ne seront donc pas posées à chaque entretien et seront parfois posées dans des ordres différents en fonction du déroulement de l'entretien (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Les entretiens sont anonymes et confidentiels : ce sont deux conditions nécessaires afin d'avoir une majorité de réponses sincères et non-détournées. Ils ne se retrouvent donc pas en annexe de ce mémoire afin de respecter la volonté d'anonymat des agents. Ils se passent dans un environnement clos et de façon individuelle dans les locaux de l'administration. En ce qui concerne la récolte des données, pour des raisons pratiques de facilité de retranscription des données, chaque entretien est enregistré à l'aide d'un dictaphone. Chaque entretien dure approximativement entre 30 minutes et 1h15.

Afin de réaliser une discussion approfondie des résultats de l'approche empirique, nous sommes aussi entretenu avec un directeur général d'une administration publique locale et un délégué syndical de la CGSP pour établir une comparaison de leurs positions sur le sujet des retraits anticipés de la vie active dans les administrations publiques locales. Ces entretiens sont également confidentiels et ne se retrouvent donc pas en annexe du présent mémoire.

§4. Méthode d'analyse de contenu thématique catégorielle

Notre analyse portera donc sur les perceptions, interprétations et expériences (Quivy & Van Campenhoudt, 1995) des agents de 55 ans et plus sur leur carrière et fin de carrière. Notre analyse de contenu se réalisera principalement selon une méthode quantitative et extensive : elle consiste à agréger et synthétiser un grand nombre d'informations selon « *la fréquence d'apparition de certaines caractéristiques de contenu* » (Quivy & Van Campenhoudt, 1995, p.231).

Plus particulièrement, l'analyse des données se fera principalement grâce à une analyse thématique catégorielle des déclarations significatives des individus (Albarelo, 2011).

L'analyse thématique permet de « *mettre en évidence les représentations sociales ou les jugements des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours* » (Quivy & Van Campenhoudt, 1995, p.232). Les catégories thématiques retenues gardent la même structure que celle du guide d'entretien (cf. supra).

SECTION 3. Enquête quantitative

§1. Echantillon

La population étudiée dans le cadre de notre enquête sont les agents statutaires et contractuels de 55 ans et plus actifs au sein de l'administration communale de Tournai. La population est composée de 247 agents, dont 168 ouvriers et 79 employés. Notre échantillon est, quant à lui limité à 54 agents, c'est-à-dire que nous avons reçu un taux global de réponse de 21,86%. Un total de 38,89% de femmes et 61,11% d'hommes ont répondu à notre enquête. En ce qui concerne la catégorie socioprofessionnelle, l'échantillon se compose de 55,56% d'ouvriers et 44,44% d'employés. Au niveau de leur type de fonction, nous avons reçu des réponses de 48,15% d'agents statutaires, 38,89% d'agents contractuels et 12,96% d'agents contractuels sous aide à la promotion de l'emploi (APE). De plus, tous les âges sont représentés de 55 à 65 ans. La moyenne d'âge est de 58,72 ans et l'âge le plus représenté dans le panel est 57 ans avec 18,5% des répondants. A propos du temps de travail, 66,7% de nos répondants travaillent à temps plein. Le reste des répondants se partagent entre le mi-temps (11,1%), le mi-temps médical (9,3%), le 4/5^{ème} temps (9,3%) et, pour finir, le ¾ temps (1,9%) et le ¼ temps (1,9%). Pour ce qui est de l'horaire, 57,4% des personnes ont un horaire fixe et 42,6% un horaire variable. La question du supérieur hiérarchique direct est assez tranchée : 94,4% des répondants en ont un. Pour terminer, au niveau de l'ancienneté dans l'administration, nous avons des résultats très diversifiés. Les deux catégories d'ancienneté les plus représentées sont cependant entre 20 et 25 ans et entre 35 et 40 ans d'ancienneté avec respectivement 18,5% des répondants. Les autres catégories se partagent entre 5,6% et 13% des personnes.

§2. Matériel

i. Construction du questionnaire

Notre questionnaire est construit en six parties distinctes (cf. annexe B.8.) :

Nous avons tout d'abord établi une fiche signalétique à remplir par chaque agent répondant. Elle est composée d'indications concernant le sexe, le genre, le temps et l'horaire de travail, la catégorie socioprofessionnelle (ouvrier ou employé), le type de fonction (statutaire

ou contractuel), ainsi que la supervision du travail (Bertrand, 2010).

Ensuite, nous avons évalué différentes variables à travers une échelle de Likert à 4 points (pas du tout d'accord/pertinent, pas tout à fait d'accord/pertinent, plutôt d'accord/pertinent et tout à fait d'accord/pertinent).

Tout d'abord, nous utilisons une échelle de facteurs d'insatisfaction personnels et organisationnels incitant au départ qui a été créé pour les besoins des études d'Hansez, Bracci & Bertrand (2007) et de Bertrand (2010). Les facteurs utilisés, testés statistiquement, sont les suivants : la pression au travail (11 items), le manque de ressources (6 items), l'insécurité (6 items), les changements organisationnels (6 items), le manque de développement personnel (7 items), les raisons personnelles (6 items), le mauvais climat de travail (5 items), la mauvaise image de l'administration (2 items).

D'autres variables, établissant l'état d'esprit actuel des agents de 55 ans et plus et susceptibles de prédire un comportement de retrait de la vie professionnelle, sont également étudiées (9 items) (cf. supra). Les variables illustrant les attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées par les travailleurs âgés sont également étudiées (8 items) (cf. supra) (Gaillard & Desmette, 2007, p. 338).

Pour terminer, les dernières variables étudiées portent sur les solutions de gestion des ressources humaines possibles d'implémenter afin d'essayer de résoudre la problématique des départs anticipés en fin de carrière dans l'administration publique : communication et gestion des changements (5 items), la lutte contre la discrimination et l'amélioration de l'image des seniors (4 items), la gestion du parcours professionnel (4 items), la diminution de la pénibilité (5 items), l'aménagement du temps de travail (4 items), la mobilité et le partage des compétences (4 items) et l'adaptation de l'environnement (4 items) (cf. annexe C.5., tableau 5.1.).

§3. Procédure

Le questionnaire a été administré de manière directe à toute la population concernée (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Le mode d'administration est cependant différent en fonction des ouvriers et des employés : au niveau des employés, le lien du questionnaire en ligne a été envoyé aux 79 employés par mail, tandis que les 168 ouvriers ont reçu leur questionnaire en version papier, envoyé à leur domicile par la poste.

§4. Méthode d'analyse

i. Statistiques descriptives

Notre objectif est ici une description de la signification des données propres à chaque variable de notre enquête. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'appliquer une méthode de mesure de tendance centrale classique en statistiques descriptives : le calcul de la moyenne. En effet, la moyenne nous servira ici à estimer la tendance centrale de notre échantillon pour chaque variable (Howell, 2008). Les scores moyens de chaque facteur sont analysés en général pour tous les items des différents groupes de facteurs. Le seuil arbitraire est défini à 2,5 afin de souligner la significativité de certains facteurs au sein des différents groupes de variables (Bertrand, 2010). Les items les plus significatifs à retenir et à analyser sont les items supérieurs à 2,9. En plus du calcul de la moyenne, il est également intéressant de s'attarder à une mesure de dispersion des scores autour de la moyenne : la mesure de l'écart-type. En effet, ce dernier permet de tester la représentativité de la moyenne, en fonction de l'étendue de la distribution des scores. « *L'écart-type est fondamentalement une mesure de la moyenne des écarts de chaque score par rapport à la moyenne* » (Howell, 2008, p. 45).

ii. Analyses quantitatives

Exception faite de la fiche signalétique, les variables analysées sont de type ordinal (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). En effet, chaque variable est analysée en fonction d'une échelle de valeur de type Likert à 4 points : pas du tout d'accord/pertinent, pas tout à fait d'accord/pertinent, plutôt d'accord/pertinent et tout à fait d'accord/pertinent. Nous réaliserons également une analyse en fonction des pourcentages généraux de réponses aux différents points de l'échelle des différents items. Afin d'avoir une clarté dans l'analyse, nous grouperons l'analyse des pourcentages des points 1 et 2 de l'échelle (pas du tout d'accord ; pas tout à fait d'accord) ainsi que des points 3 et 4 (plutôt d'accord ; tout à fait d'accord).

CHAPITRE 4 : Synthèse agrégée des résultats

SECTION 1. Remarque générale

Tous les résultats de notre étude de cas empirique sont regroupés sous l'annexe C. Avant d'aller plus loin dans nos analyses, en ce qui concerne les résultats de l'enquête, il est important de noter que les résultats qui suivent restent de manière générale à interpréter de façon prudente en raison de la faible représentativité de notre enquête (21,86 % de taux de réponse). De plus, si nous nous intéressons de plus près aux écart-types des différents items (cf. annexe C.,

tableaux 1.1. ; 2.1. ; 3.1. ; 4.1. ; 5.1.), nous remarquons que ces derniers témoignent d'une grande dispersion des réponses autour de la moyenne. La représentativité de cette dernière s'en trouve donc affaiblie. C'est pour cette raison que nous interpréterons également les pourcentages généraux de réponses des différents points de l'échelle des items les plus représentatifs également que nous croisons avec la catégorie socioprofessionnelle, le sexe et le type de fonction, afin de mettre en avant les différences significatives.

Au niveau des entretiens, il est important de rappeler que chaque situation est unique : certains ont déjà mobilisé leurs congés de maladie et vont bientôt partir en pension, d'autres profitent d'un aménagement de fin de carrière et comptent mobiliser leurs congés de maladie, certains ont travaillé à temps plein toute leur carrière et comptent prendre leurs congés de maladie dans un futur proche, etc.

SECTION 2. Facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs

§1. Facteurs personnels

La moyenne générale de tous les items des facteurs personnels est de 2.29. Les facteurs personnels ne sont donc pas significatifs dans leur ensemble pour influencer positivement l'intention de quitter anticipativement l'administration des travailleurs âgés (cf. annexe C.1., tableau & graphique 1.1.).

Les problèmes de santé personnels sont quant à eux l'item influençant le plus significativement l'intention des travailleurs âgés de quitter anticipativement, avec une moyenne générale de 2.87 (cf. annexe C.1., tableau 1.1.). Cette dernière étant supérieure à 2.5, nous pouvons donc considérer que cet item influence de manière significative l'intention de quitter anticipativement l'administration. En effet, de manière générale, 62,96% des répondants sont plutôt à tout à fait d'accord avec le fait que ce facteur les influencerait hypothétiquement à quitter l'administration de façon anticipée (cf. annexe C.1., graphique 1.3.). Les employés et ouvriers masculins orientent leurs réponses différemment : 77,78% des employés se positionnent vers l'influence de ce facteur sur leur départ alors que les ouvriers sont partagés à 50% (cf. annexe C.1., tableau 1.3.1.). En ce qui concerne les différents types de fonction, les employés et ouvriers statutaires ont des visions qui diffèrent : 82,35% des employés statutaires pensent que ce facteur pourrait les influencer alors que les ouvriers statutaires sont partagés à 55,55% vers la non-influence du facteur (cf. annexe C.1., tableau 1.3.3.). Les entretiens réalisés corroborent ces résultats : la situation de santé personnelle des agents influence majoritairement les décisions de prendre leurs congés de maladie en fin de carrière. En effet, l'origine de la

décision est dans 50% des cas liée à des problèmes de santé qui sont parfois indépendants ou dépendants du travail de l'agent. *« Il faut dire qu'après 60 ans, souvent l'un a ceci, l'autre a cela (...) Il y a toujours moyen de trouver un bobo par ci par là pour dire de s'arrêter (...) J'en ai discuté avec mon médecin traitant et on en a déduit que le mieux c'était que j'arrête de travailler. Le mieux pour ma stabilité et celle de mon entourage »* (cf. annexe C.6.).

En ce qui concerne les autres items présents dans la catégorie des facteurs personnels (cf. annexe C.1., tableau 1.1.), leurs moyennes générales se situent entre 1.83 et 2.43. Ils ne sont donc pas considérés comme significatifs en ce qui concerne leur influence hypothétique sur le départ anticipé des travailleurs de 55 ans et plus dans l'administration. De plus, les entretiens corroborent ce résultat général. Au niveau des **problèmes de santé de mon entourage familial**, c'est un facteur qui entre en compte dans leur décision uniquement pour trois agents sur dix qui ont des membres de leur famille qui demandent une attention particulière principalement pour des raisons de santé. Au niveau de **l'envie de se consacrer à autre chose que le travail**, pour 30% des agents sans problèmes de santé, le sentiment de fin de vie professionnelle et le désir de passer la main au bon moment sont les deux facteurs principaux qui influencent leur décision de mobiliser leurs congés de maladie. *« Mais il arrive à un âge, le poids des années je pense que ça commence à devenir un peu lourd (...) parce que ça la santé, vous l'avez maintenant mais vous ne l'aurez peut-être plus demain (...) vous savez à un moment donné, il faut passer à autre chose (...) on cherche ce qu'on peut encore apporter (...) il faut laisser sa place aux jeunes, il faut qu'il y ait une continuité »* (cf. annexe C.6.).

Cependant, il est important de noter que, si nous analysons l'item « **l'âge que j'ai** », nous remarquons qu'il est difficile à analyser car les réponses sont très diversifiées : nous arrivons à un résultat de 50% de chaque côté (cf. annexe C.1., graphique 1.2.). Nous remarquons que les employés et ouvriers masculins possèdent des réponses opposées : 77,78% des employés sont plutôt à tout à fait d'accord avec l'influence de ce facteur alors que 70,83% des ouvriers sont, quant à eux, pas du tout d'accord à pas tout à fait d'accord (cf. annexe C.1., tableau 1.2.1.). Au niveau du type de fonction (cf. annexe C.1., tableau 1.2.2.), nous remarquons une différence également : 61,53% des répondants statutaires sont plutôt à tout à fait d'accord avec le fait que ce facteur les influencerait hypothétiquement à quitter l'administration de façon anticipée. Au contraire des contractuels et contractuels APE, qui sont eux, respectivement à 52,39% et 85,72%, pas tout à fait d'accord à pas du tout d'accord avec l'influence hypothétique de ce facteur. Même constat en ce qui concerne l'item « **problèmes de santé de mon entourage familial** », nous retrouvons également des visions opposées en ce qui concerne les ouvriers :

les ouvrières sont à 66,67% plutôt à tout à fait d'accord sur l'influence de ce facteur alors que les ouvriers sont à 75% d'accord sur le contraire (cf. annexe C.1., tableau 1.4.1.).

§2. Facteurs organisationnels

La moyenne générale de tous les items des facteurs organisationnels est de 1.82. Les facteurs organisationnels ne sont donc pas significatifs dans leur ensemble afin d'influencer positivement l'intention de quitter anticipativement l'administration des travailleurs âgés (cf. annexe C.2., tableau & graphique 2.1.). Cependant, il est intéressant de noter que, de manière générale, plus de la moitié des agents interrogés dans les entretiens ont été affecté physiquement ou psychologiquement par un facteur organisationnel inhérent à leur travail à l'administration. Il est cependant important de préciser que chaque situation reste singulière : chacun a des raisons différentes de vouloir quitter prématurément la vie active à l'administration (cf. annexe C.6.).

De plus, aucune catégorie d'items ne dépasse le seuil de significativité de 2,5. En effet, leurs moyennes générales se situent entre 1.49 et 2.12. Aucune des catégories n'est donc considérée comme significative en ce qui concerne leur influence hypothétique sur le départ anticipé des travailleurs de 55 ans et plus dans l'administration. Les entretiens corroborent ce résultat général à différents niveaux (cf. annexe C.6.).

La thématique avec la moyenne la plus élevée de 2.12 est représentée par **les changements organisationnels** (cf. annexe C.2., tableau & graphique 2.1.). Cependant, cette catégorie n'est pas considérée comme significative pour prédire les départs anticipés des travailleurs de 55 ans et plus. En effet, 70% des agents interrogés ont connu des changements organisationnels majeurs dans leur carrière et les ont vécus positivement : *« de toute façon, il faut s'adapter, on doit suivre le mouvement, et voilà et c'est comme ça, ça évolue »*. Uniquement deux agents sur dix ont connu des changements organisationnels en fin de carrière qui font partie des facteurs qui ont influencés positivement l'intention de quitter prématurément l'administration, notamment dû à un changement dans leur équipe de travail. En effet, 40% des agents interrogés ont expérimenté un changement dans leur équipe de travail, dont 20% vers une équipe plus jeune avec un sentiment de différence générationnelle majeure.

L'item le plus représentatif est la crainte de modifications des conditions de départ actuelles avec une moyenne de 2.41. Si nous analysons cet item selon la catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que ce sont les ouvriers qui disent à 66,66% qu'ils ne sont pas du tout à pas tout à fait d'accord que la crainte de modification des conditions actuelles

de départ influence leur intention de quitter de façon anticipée l'administration contre 45,84% des employés (cf. annexe C.2., tableau 2.3.2.1.). En ce qui concerne le type de fonction, ce sont les contractuels qui sont les moins influencés hypothétiquement par ce facteur à 71,43% alors que les contractuels APE et les statutaires ont des avis plutôt diversifiés sur la question, en précisant que les employés statutaires penchent à 64,71% vers l'influence de ce facteur sur leur départ et les ouvriers statutaires uniquement à 33,33% (cf. annexe C.2., tableau 2.3.2.2.). De plus, 80% des agents interrogés ont déjà craint que les conditions actuelles de départ ne changent : *« c'est une crainte que tous les agents définitifs ont, que s'ils arrivent en fin de carrière, qu'ils ont un quota et qu'on leur supprime du jour au lendemain... (...) quand on arrive en fin de carrière, on espère pouvoir bénéficier et profiter un petit peu des acquis qu'on a fait pendant toute sa carrière (...) »*.

En ce qui concerne **la pression**, dans les entretiens, les agents estimaient que leur travail leur produisait du stress mais qu'ils savaient le gérer et que ça n'a pas influencé positivement leur intention de quitter prématurément l'administration. *« On s'en passerait, mais bon maintenant, on vit avec (...) »*. Malgré ce constat, il est important de noter l'item le plus significatif de cette thématique : le manque de personnel (2.24) (cf. annexe C.2., tableau 2.1. & graphique 2.2.). Les propos de nos entretiens corroborent partiellement ce résultat : 50% des agents interrogés ont ressenti le manque de personnel dans leur équipe de travail de manière générale : *« notre problème nous à l'administration communale de Tournai, c'est qu'il y a beaucoup de personnes plus âgées, beaucoup de gens qui partent, et alors on embauche plus beaucoup... »*. Un agent dit également ressentir le manque de personnel lors de non-remplacement de personnes en maladie ou parties à la pension. Cependant, 30% estiment quand même ne pas avoir ressenti le manque de personnel à la fin.

Au niveau du **manque de ressources** pour effectuer un travail efficace, 80% des agents interrogés estimaient avoir les ressources suffisantes pour réaliser efficacement leur travail.

En ce qui concerne **le mauvais climat de travail**, 80% des agents ont de bonnes relations avec leur équipe de travail de manière générale et tiennent à cette bonne ambiance. De plus également, 80% des agents interrogés n'ont jamais eu de réactions négatives vis-à-vis de leur âge dans le cadre professionnel ou extérieur. Pour les deux agents qui ont déjà expérimenté des réactions de ce type, l'un a reçu une réflexion ponctuelle et, pour l'autre, comme c'était récurrent en fin de carrière, cela a fait partie des raisons qui l'ont poussé à quitter anticipativement son travail.

Pour terminer, en ce qui concerne **la mauvaise image de l'administration**, 70% des agents interrogés ont une bonne image générale de l'administration et 30% ont quant à eux une image mitigée de l'administration, avec de la reconnaissance pour leur emploi mais un désaccord vis-à-vis de certaines décisions prises par l'administration. *« Il y a quand même beaucoup de gens motivés qui travaillent à la ville, tant dans les services techniques que dans les services administratifs (...) On a du bon personnel, ah il y a des brebis galeuses, mais ça c'est comme partout... ».*

SECTION 3. Etat d'esprit actuel & attitudes professionnelles

Avant d'analyser les résultats concernant l'état d'esprit actuel et les attitudes professionnelles, il est important de noter que les différentes variables étudiées dans cette partie de notre enquête ne sont à chaque fois étudiées qu'avec un seul item. Les résultats sont donc à prendre avec prudence.

§1. Etat d'esprit actuel

Nous nous intéressons maintenant aux résultats des variables, établissant l'état d'esprit actuel des agents de 55 ans et plus et susceptibles de prédire un comportement de retrait de la vie professionnelle.

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que, de manière générale, les agents de 55 ans et plus sont à 53,71% plutôt à tout à fait d'accord de dire qu'ils se perçoivent en bonne **santé** (cf. annexe C.3., graphique 3.2.). En ce qui concerne leur **aisance financière** en cas de prépension, les agents ne sont à 75,92% pas tout à fait à pas du tout d'accord avec le fait qu'ils auraient assez d'argent pour vivre confortablement (cf. annexe C.3., graphique 3.3.).

Ensuite, en ce qui concerne la **charge physique de travail**, les agents estiment à 75,92% ne pas tout à fait à pas du tout travailler dans des positions inconfortables ou fatigantes (cf. annexe C.3., graphique 3.4.).

Quant à leur **autonomie au travail**, 64,82% des agents estiment être plutôt ou tout à fait d'accord avec le fait qu'ils aient beaucoup de liberté pour organiser leur travail (cf. annexe C.3., graphique 3.5.). Les entretiens renforcent ce constat : en effet, 80% des agents se considéraient comme généralement autonomes dans leur travail et 60% d'entre eux accordaient de l'importance à cette autonomie (cf. annexe C.6.).

Tandis qu'au niveau d'un possible **conflit entre la vie familiale et professionnelle**, 83,34% des agents disent ne pas tout à fait à pas du tout ressentir cette situation (cf. annexe

C.3., graphique 3.6.). Nous remarquons une différence entre les ouvriers et les employés sur ce point : les ouvriers sont à 76,67% pas du tout à pas tout à fait d'accord avec le fait d'avoir un conflit entre sa vie professionnelle et vie privée contre 91,67% pour les employés (cf. annexe C.3., tableau 3.6.1.). En ce qui concerne les agents interrogés durant les entretiens, la moitié des agents considèrent en avoir : *« je reprenais du travail à la maison parce qu'on ne s'en sortait pas... (...) on s'énerve et tout, (...) on ne s'en rend pas compte quand on rentre chez soi. (...) »*. L'autre moitié considère arriver à faire la séparation entre les deux : *« la vie professionnelle, à la maison je n'en parle pas. (...) ça reste entre les 4 murs-là »*. Généralement, les agents ressentant des conflits entre leur vie personnelle et professionnelle sont ceux qui ont des postes dirigeants avec des responsabilités contraignantes et une pression importante sur leurs épaules ou pour lesquels les conflits sont inhérents à la description de la fonction avec par exemple des possibilités d'appels durant la nuit ou le week-end (cf. annexe C.6.).

Enfin, en ce qui concerne **la perméabilité non-professionnelle**, nous remarquons que 53,71% des agents disent qu'ils sont plutôt à tout à fait d'accord avec le fait que les agents puissent prendre facilement leur prépension ou réduire leur temps de travail (cf. annexe C.3., graphique 3.7.).

Pour ce qui est de **la perméabilité professionnelle**, 61,11% des agents disent qu'ils sont plutôt à tout à fait d'accord avec le fait qu'un travailleur âgé puisse facilement avoir la même reconnaissance professionnelle qu'un travailleur plus jeune (cf. annexe C.3., graphique 3.8.). Nous pouvons remarquer que les ouvriers et les employés ont des positions différentes sur le sujet : 73,33% des employés féminines et 66,67% des ouvriers masculins sont plutôt à tout à fait d'accord avec ce constat par rapport à 44,44% des employés masculins et 33,34% des ouvriers féminins (cf. annexe C.3., tableau 3.8.1.).

En ce qui concerne **l'identification cognitive** au statut de « travailleur âgé », 61,12% ne se perçoivent pas du tout à pas tout à fait en tant que travailleur âgé (cf. annexe C.3., graphique 3.9.). Au niveau de **l'identification affective** à ce statut, 53,7% des agents sont plutôt à tout à fait d'accord qu'on les considère comme travailleur âgé (cf. annexe C.3., graphique 3.10.). En ce qui concerne les deux formes d'identification, les positions des différentes catégories de personnel sont très diversifiées sur le sujet.

Au vu de ces résultats, nous pouvons donc conclure que les ressentis des travailleurs sur leurs situations actuelles personnelles, de travail ou leur identification à un statut de « travailleur âgé » révèlent des positions assez disparates et n'établissant aucune tendance générale de

comportement. Nous pouvons donc établir la conclusion générale que les situations des agents de 55 ans et plus se révèlent posséder des caractéristiques très singulières et propres à la situation de chacun, ce qui implique qu'il est donc difficile d'établir un profil-type d'état d'esprit pour tous les agents de 55 ans et plus. Parmi les tendances particulières qui se démarquent le plus, nous pouvons dire tout d'abord que les agents de 55 ans et plus ont peu voire pas de conflits entre leur vie privée et professionnelle, ensuite, ils n'estiment pas avoir une aisance financière très élevée en cas de départ anticipé vers la pension et, enfin, généralement, ils ne ressentent pas une charge physique difficile à gérer au travail (cf. annexe C.3., graphique 3.1.).

§2. Attitudes professionnelles

Tout d'abord, il est intéressant de s'attarder aux attitudes individuelles de retrait de la sphère professionnelle. En ce qui concerne **l'intention de prépension**, 59,26% des agents estiment que s'ils en ont les moyens, ils prendront une prépension complète (cf. annexe C.4., graphique 4.2.). De manière générale, ce sont les employés qui sont les plus d'accord avec cette déclaration (70,83%) alors que les ouvriers sont plus partagés (50%). Nous pouvons remarquer que ce sont les employés masculins qui ont la position la plus tranchée sur le sujet car ils sont à 88,89% plutôt à tout à fait d'accord sur le fait qu'ils prendront une prépension, s'ils en ont les moyens (cf. annexe C.4., tableau 4.2.1.).

Pour ce qui est de **l'intention de réduction du temps de travail**, 55,55% des agents sont plutôt à tout à fait d'accord de dire que, s'ils en ont les moyens, ils réduiront leur temps de travail (cf. annexe C.4., graphique 4.3.). De nouveau, ce sont les employés qui se démarquent majoritairement vis-à-vis de leur accord sur cette intention (75%) par rapport aux ouvriers (40%) (cf. annexe C.4., tableau 4.3.1.). Maintenant, en ce qui concerne **le désengagement psychologique**, il est relativement peu élevé. En effet, 74,08% des agents ne sont pas du tout à pas tout à fait d'accord de dire qu'avoir du succès au travail a peu de valeur pour eux (cf. annexe C.4., graphique 4.4.). Nous pouvons remarquer que les catégories de personnel les plus catégoriques sur le fait que le succès au travail a de la valeur pour eux, sont les contractuels masculins (100%) et les statutaires féminines (90,91%), alors que les autres catégories ont des positions moins tranchées (cf. annexe C.4., tableau 4.4.1.).

Ensuite, par rapport aux attitudes individuelles de maintien dans la sphère professionnelle, le taux **d'implication organisationnelle** semble assez diversifié : en effet, uniquement 57,4% des agents estiment être plutôt à tout à fait d'accord sur le fait de posséder

un sentiment d'appartenance à l'administration (cf. annexe C.4., graphique 4.5.). La catégorie professionnelle s'estimant le plus avoir un sentiment d'appartenance à l'administration sont les ouvrières féminines (83,33%). De plus nous remarquons également, qu'au niveau des employés, uniquement les employés statutaires estiment posséder un sentiment d'appartenance à l'administration (70,58%) (cf. annexe C.4., graphique 4.5.1.). Pour ce qui est de l'**investissement professionnel**, et plus particulièrement du cas des formations, 68,52% des agents ne seraient pas du tout à pas tout à fait intéressés à réaliser une formation professionnelle dans les prochaines années (cf. annexe C.4., graphique 4.6.). Si nous nous intéressons aux différentes catégories de travailleurs, nous remarquons que ce sont les employés (70,59%) et ouvriers statutaires (66,66%) ainsi que les ouvriers contractuels (80%) les moins intéressés à se former dans un futur proche (cf. annexe C.4., tableau 4.6.1.).

Pour terminer, nous analyserons les attitudes collectives de maintien dans la sphère professionnelle. Au niveau de la **compétition sociale**, les agents sont à 75,92% pas du tout à pas tout à fait d'accord de dire que les travailleurs âgés n'ont pas de leçon à recevoir des travailleurs plus jeunes car ils en savent plus qu'eux (cf. annexe C.4., graphique 4.7.). Nous remarquons aussi que les travailleurs sont assez partagés sur la question de la priorité des travailleurs plus âgés sur les promotions : en effet, uniquement 57,41% des agents disent ne pas du tout à pas tout à fait être d'accord avec ce concept (cf. annexe C.4., graphique 4.8.). Les différentes catégories d'agents sont en accord avec cette tendance principale. En ce qui concerne la **créativité sociale**, mesurée à travers le transfert de connaissances des plus âgés vers les plus jeunes, 77,78% des travailleurs se disent plutôt à tout à fait favorables avec cette transmission de savoir (cf. annexe C.4., graphique 4.9.).

En conclusion, exception faite de la transmission des savoirs des plus âgés aux plus jeunes où les agents sont majoritairement favorables à cet énoncé, nous pouvons poser le même constat que précédemment concernant la détermination d'une tendance générale d'attitudes susceptibles d'être adoptées par les travailleurs âgés : vu les différences majeures entre les perceptions des agents de 55 ans et plus, il est difficile d'établir une tendance générale d'attitudes susceptibles d'être adoptées par ces derniers (cf. annexe C.4., graphique 4.1.).

SECTION 4. Moyens à mettre en place

De manière générale, toutes les thématiques associées aux moyens à mettre en place afin de favoriser le maintien en emploi des agents de 55 ans et plus sont pertinentes de façon significative. En effet, toutes les thématiques possèdent des moyennes allant de 2.53 à 3.09. La

thématique la plus significative afin de favoriser le maintien en emploi des agents de 55 ans et plus est la communication et gestion des changements avec une moyenne de 3.09, suivie de près par la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences, ex aequo avec des moyennes de 2.94 (cf. annexe C.5., graphique 5.1.). Nous allons maintenant détailler ces trois thématiques les plus significatives.

En ce qui concerne **la communication et gestion des changements**, parmi les items étudiés, c'est le moyen « permettre aux travailleurs de parler des problèmes rencontrés durant les changements » qui est le plus significatif et pertinent selon les agents, avec une moyenne de 3.35 (cf. annexe C.5., tableau 5.1. & graphique 5.2.1.). En effet, 87,04% des agents trouvent ce moyen plutôt à tout à fait pertinent afin de prévenir le départ anticipé des agents (cf. annexe C.5., graphique 5.2.2.). Ce sont les employés qui trouvent ce moyen le plus pertinent à 95,84% par rapport à 80% pour les ouvriers. En ce qui concerne le type de fonction, les employés contractuels et statutaires trouvent ce moyen plutôt à tout à fait pertinent à 100% tandis qu'au niveau des ouvriers, les réponses sont plus diversifiées : uniquement 66,67% des ouvriers contractuels trouvent ce moyen pertinent et 88,89% des ouvriers statutaires (cf. annexe C.5., tableau 5.2.2.1.).

Au niveau de **la diminution de la pénibilité**, tous les items dépassent la moyenne de 2.9 et sont donc très pertinents pour les agents, excepté l'item « créer des postes plus légers » (2.76) (cf. annexe C.5., tableau 5.1. & graphique 5.3.1.). L'item le plus cité afin de prévenir le départ anticipé des agents est : « évaluer les capacités de chacun en même temps que les exigences du poste » (3.09) (cf. annexe C.5., tableau 5.1. & graphique 5.3.1.). En effet, 72,22% des agents trouvent ce moyen plutôt à tout à fait pertinent afin de prévenir le départ anticipé des travailleurs (cf. annexe C.5., graphique 5.3.2.).

Au niveau de **la mobilité et le partage des compétences**, l'item le plus pertinent dans cette catégorie est « organiser des équipes mixtes (de jeunes travailleurs avec les plus âgés) pour favoriser le transfert des compétences dans les deux sens » (3.24) (cf. annexe C.5., tableau 5.1. & graphique 5.4.1.). Il est important de noter que c'est l'item qui a la plus grande pertinence significative pour les agents de 55 ans et plus, toutes catégories thématiques confondues. En effet, 79,63% des agents trouvent ce moyen plutôt à tout à fait pertinent afin de prévenir le départ anticipé des travailleurs (cf. annexe C.5., graphique 5.4.2.). Il faut cependant noter que les employés masculins sont seulement à 55,56% favorables à ce moyen alors que les autres catégories d'agents sont entre 79 et 100% (cf. annexe C.5., tableau 5.4.2.1.). De plus, de manière générale, les agents contractuels (90,47%) estiment que ce moyen a une plus grande

pertinence que les agents statutaires (69,23%) (cf. annexe C.5., tableau 5.4.2.2.). L'item le moins pertinent est « la mobilité interne verticale (la promotion) » (2.69) (cf. annexe C.5., tableau 5.1. & graphique 5.4.1.).

Il faut ajouter que, en ce qui concerne les améliorations de la gestion générale de la carrière des agents citées par les agents interrogés dans les entretiens, elles sont très hétérogènes : envisager des plans de carrière pour les agents, augmenter le nombre de nominations pour plus d'égalité entre les agents, avoir plus de considération pour les ressources humaines de l'administration, etc. Quelques propositions sont cependant en rapport direct avec le recrutement : objectiver le recrutement, porter une attention plus particulière au recrutement des chefs de service et engager plus d'effectifs de manière générale.

SECTION 5. Retour réflexif sur la prise de décision

Pour conclure cette partie d'analyse, nous allons revenir sur les avantages et les inconvénients de la décision d'un départ anticipé de l'administration en fin de carrière via la mobilisation du quota de maladie ainsi que leur ressenti sur ce système (cf. annexe C.6.).

§1. Planification & conception des fins de carrière

Tout d'abord, il faut noter que de nombreux agents interrogés planifient leur fin de carrière, que ce soit au niveau de la connaissance de leur date officielle de pension ou de la prise de leurs congés de maladie sans retour au travail avant la pension : « *mon planning de fin de carrière* » ; « *je dois faire les calculs (...) je vais essayer de trouver la formule pour ne plus revenir quoi...* ».

En ce qui concerne leur ressenti vis-à-vis du système de mobilisation du quota des congés de maladie en fin de carrière, plusieurs positions sont adoptées. Certains agents considèrent que leurs congés de maladie sont un droit acquis, même en fin de carrière sans maladie avérée : « *Quand vous signez au départ, je ne vais pas dire ce sont les règles du jeu, mais ce sont les règles qui sont en application. Alors, pourquoi les changer en cours de route ? Vous signez pour ça et puis après on vous dit, ah ben non vous n'y avez plus le droit.* » ; « *quand on arrive en fin de carrière, on se dit bon, il y a des jours qui traînent là et puis il y a des gens qui ont pris, ben ils avaient droit à 20 jours par an, ils les ont pris, nous on ne les a pas pris donc j'estime qu'on peut les prendre quoi* ». D'autres agents prennent leurs congés de maladie mais n'ont aucune fierté à le faire : « *je n'en suis pas fier j'avoue. Ces maladies... Je suis tombé dans ce système, ce n'est pas moi qui l'ait inventé, on me le propose, j'en bénéficie. Je n'aime pas dire je le prends mais j'en bénéficie. Mais je ne m'en vante pas, j'avoue.* ». Aussi, la majorité

des agents en parlent autour d'eux à leurs collègues directs et leur entourage familial mais ne sont pas influencés par ces derniers dans leur prise de décision.

De plus, de nombreux agents expérimentent en fin de carrière ce qu'on peut nommer comme « *un sentiment de fin de vie professionnelle* » (Marbot & Peretti, 2004) : « *Je trouve que après 40 ans de service, ça suffit, et on veut faire autre chose, se reposer et penser à autre chose (...)* » ; « *psychologiquement, on se dit, comme on voit la fin qui approche, on ne voit plus les choses de la même façon, on a moins d'entrain (...)* je me distancie. Je me rends compte qu'en fait, je suis de plus en plus le spectateur ». Il est important de noter aussi que 80% des agents considèrent leur travail comme enrichissant personnellement : « *c'était un regret d'arrêter comme ça parce que ce n'était pas mon but précis. Ce n'était pas comme ça que je pensais faire. (...) j'ai toujours aimé ce que je faisais* ».

§2. Avantages & inconvénients

Tout d'abord, il faut remarquer que 4 agents sur 10 ont stipulé qu'ils ont pris la bonne décision de partir et ne reviendraient pas dessus : « *Je n'aurais pas cru que ça se serait passé aussi facilement, mais non, je ne regrette rien, je ne m'ennuie pas, j'ai du travail à la maison, j'ai des enfants, je m'occupe de mes petits-enfants. J'ai fait le bon choix. Je peux un peu profiter d'eux. Parce qu'aujourd'hui on est ici, mais demain...* ». Pour ces derniers, aucun facteur n'aurait pu les faire rester, alors que d'autres citent certains facteurs mais qui restent propres à la situation de chacun : avoir un travail plus léger avec moins de pénibilité au travail, changer d'équipe de travail ou de service, pouvoir former son successeur, etc. « *J'en ai déjà trop vu par rapport à d'autres personnes, qui veulent continuer à travailler et puis leur santé lâche... (...) J'ai fait, j'ai donné, et je pense que ma carrière elle est bien remplie, mais maintenant stop. Je ne sais pas encore combien de temps je vivrai encore, mais je compte en profiter (...)* ».

En ce qui concerne les avantages d'être parti, chacun a son avis sur la question : le salaire garanti à 100% quand on mobilise ses congés de maladie en fin de carrière, le fait d'être toujours sur le marché du travail et de pouvoir reprendre son emploi si besoin, pouvoir profiter plus de sa famille, avoir du temps pour soi, l'amélioration de son état physique et psychologique, etc. Au niveau des inconvénients, plusieurs ont été cités aussi : le manque de préparation à l'arrêt de la vie active avec une rupture trop brutale avec le monde du travail, la coupure du contact avec les collègues et les agents de l'administration, l'affaiblissement du service en cas de non-remplacement, et les problèmes de santé à l'origine de cette décision. « *Pour moi, c'est arrivé trop brutalement. Parce que j'y pensais mais je ne m'y étais pas préparé(e)* » ; « *qu'on n'a plus*

tous ces contacts avec les gens, tu sais du jour au lendemain, tu connais tout le monde, tu parles avec tout le monde, tu vas en réunion et puis le lendemain plus personne... ».

CHAPITRE 5 : Retour sur les hypothèses

Après avoir synthétisé les résultats de notre enquête et les avoir corroborés avec nos entretiens, nous allons maintenant confirmer ou infirmer nos hypothèses de travail.

SECTION 1. Une intention mitigée de réduction générale du temps de fin de carrière

§1. La prépension et la réduction du temps de travail : des intentions partagées

L'intention de prépension et de réduction de travail n'ont été confirmées que partiellement lors de notre enquête. En effet, les agents possèdent des avis assez partagés sur cette question, avec 59,26% d'accord sur leur intention de prépension (cf. annexe C.4., graphique 4.2.) et 55,55% sur leur intention de réduction du temps de travail (cf. annexe C.4., graphique 4.3.). Les employés sont assez homogènes sur leurs intentions (70,83% en faveur de la prépension et 75% en faveur de la réduction de temps de travail) alors que les ouvriers, eux, sont plus partagés (50% en faveur de la prépension et 40% en faveur de la réduction de temps de travail) (cf. annexe C.4., tableaux 4.2.1. & 4.3.1.). En effet, si nous analysons les propos de nos entretiens, c'est le sentiment de fin de vie professionnelle et le désir de passer la main qui influence cette volonté de retrait complet ou partiel anticipé de la vie active. Comme expliqué plus haut, 4 agents sur 10 ont stipulé qu'ils ont pris la bonne décision de partir et ne reviendraient pas dessus. Aucun facteur n'aurait pu les faire rester, alors que d'autres citent certains facteurs mais qui restent propres à la situation de chacun (cf. annexe C.6.). Nous pouvons donc en conclure que les deux premières hypothèses de travail ne se confirment que partiellement.

§2. Une identification mitigée au statut de travailleur âgé

En ce qui concerne l'identification cognitive et affective au statut de travailleur âgé, les résultats de notre enquête sont de nouveau assez partagés. Il est donc difficile de trancher sur la confirmation ou l'infirmer de cette hypothèse car les positions des agents sont très diversifiées sur les deux types d'identification. L'hypothèse 3 est donc partiellement confirmée : 61,12% des agents ne se perçoivent pas du tout à pas tout à fait comme des travailleurs âgés alors que 53,7% des agents sont plutôt à tout à fait d'accord qu'on les considère comme travailleur âgé (cf. annexe C.3., graphiques 3.9. et 3.10.).

§3. La vision divisée sur les congés de maladie en fin de carrière

Comme dit précédemment, nous avons pu remarquer, durant la conduction de nos entretiens, que les agents de 55 ans et plus possèdent des avis assez diversifiés sur la question de la mobilisation des congés de maladie en fin de carrière, maladie avérée ou non. Nous pouvons donc en conclure que l'hypothèse 4 est majoritairement confirmée : en effet, les différents agents interrogés ont considéré ou considèrent cette option en fin de carrière que ce soit pour des raisons de santé personnelle, des raisons familiales ou des raisons de sentiment de fin de vie professionnelle. En ce qui concerne le ressenti sur ce droit « ambigu », les agents sont partagés. Pour la majorité d'entre eux, ces congés de maladie accumulés sont un droit acquis en vertu du statut, ce qui laisse la possibilité légitime de les mobiliser en fin de carrière. Cependant, pour certains, cette prise de congés de maladie en fin de carrière « non-justifiée » reste pour eux un sujet tabou et pas une fierté (cf. annexe C.6.).

SECTION 2. L'influence dérisoire des facteurs d'insatisfaction

Avant de confirmer ou infirmer les différentes hypothèses propres aux facteurs d'insatisfaction, il est important de préciser qu'au niveau de la significativité de l'influence des facteurs d'insatisfaction sur le départ anticipé des agents de l'administration, toutes les hypothèses se trouvent infirmées. En effet, aucun facteur général ne dépasse le seuil de significativité de 2,5 et donc ils n'ont hypothétiquement aucune influence sur le retrait anticipé de la vie active des agents de 55 ans et plus. Seul l'item « problèmes de santé personnels » se trouvent au-dessus du seuil de significativité avec une moyenne de 2.87 (cf. annexe C.2., tableau 2.1.).

Si nous analysons de plus près les différents résultats sans prendre en compte le seuil de significativité, nous pouvons tout d'abord confirmer l'hypothèse 1 car aucune catégorie des facteurs organisationnels ne dépasse la moyenne générale de 2.29 associée aux facteurs personnels (cf. annexe C.1., graphique 1.1. & C.2., graphique 2.1.). Nous pouvons donc en conclure que les facteurs d'insatisfaction personnels sont plus influents, même si non-significatifs, sur la prise de décision de départ anticipé vers la pension que les facteurs d'insatisfaction organisationnels. L'hypothèse 1a est également confirmée : comme dit précédemment, avec une moyenne de 2.87, les problèmes de santé personnels représentent le seul facteur représentatif influant sur le départ anticipé volontaire des agents. Quant à l'hypothèse 1b, elle est partiellement confirmée : en effet, de manière générale, moins de la moitié des femmes (47,62%) sont plutôt à tout à fait d'accord avec le fait que ce facteur

influencerait leur départ anticipé volontaire par rapport à 33,33% pour les hommes. Cependant, comme dit précédemment, en ce qui concerne les ouvriers, les femmes et les hommes possèdent des visions opposées : les ouvrières sont à 66,67% plutôt à tout à fait d'accord sur l'influence de ce facteur alors que les ouvriers sont à 75% d'accord sur le contraire (cf. annexe C.1., tableau 1.4.1.).

L'hypothèse 2 quant à elle est infirmée : en effet, le facteur significatif le plus influent sur le départ anticipé vers la pension des agents de 55 ans et plus est, comme dit précédemment, les problèmes de santé personnels et non les changements organisationnels. Cependant, la catégorie « changements organisationnels » reste celle qui possède le plus d'influence non-significative parmi les facteurs organisationnels, avec une moyenne de 2.12 (cf. annexe C.2., graphique 2.1.). Quant à l'hypothèse 2a, elle est infirmée : l'item non-significatif le plus influent est représenté par les craintes de modification des conditions actuelles de départ (2.41) et non par les réformes introduites par les autorités politiques (2.22) (cf. annexe C.2., graphique 2.3.1.). L'hypothèse 2b est partiellement confirmée. En effet, les agents statutaires ont des avis assez diversifiés : les employés statutaires penchent à 64,71% vers l'influence de ce facteur sur leur départ et les ouvriers statutaires uniquement à 33,33%. Cependant, ce sont les contractuels qui sont tout de même les moins influencés hypothétiquement par ce facteur à 71,43% (cf. annexe C.2., tableau 2.3.2.3.).

L'hypothèse 3, quant à elle, est infirmée : le manque de développement personnel n'est pas un facteur considéré comme significatif sur l'influence du départ anticipé volontaire des agents (1.80) (cf. annexe C.2., tableau 2.1.).

SECTION 3. Solutions : l'accompagnement aux changements à l'honneur

Pour terminer, en ce qui concerne les moyens à mettre en place afin de prévenir le départ anticipé des agents en fin de carrière, toutes les catégories de moyens sont considérées comme significativement pertinentes pour les agents de 55 ans et plus afin de prévenir le départ anticipé volontaire des agents (cf. annexe C.5., tableau 5.1.). L'hypothèse 1 est donc confirmée.

L'hypothèse 2, quant à elle, est infirmée : la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences ne rentrent qu'en deuxième position (ex aequo, avec une moyenne de 2.94) comme moyens les plus pertinents à implémenter juste après la communication et la gestion des changements (3.09) (cf. annexe C.5., tableau 5.1.).

Enfin, l'hypothèse 3 est partiellement confirmée : en effet, la communication et la gestion des changements est le moyen le plus pertinent cité par les employés mais pas uniquement par

eux, par les ouvriers également (cf. annexe C.5., tableau 5.1.).

SECTION 4. Conclusions

En conclusion, nos hypothèses générales de travail ne sont que partiellement confirmées : en effet, nous ne pouvons pas établir avec certitude l'intention de prépension, de réduction du temps de travail ou de mobilisation du quota de congés de maladie en fin de carrière. En ce qui concerne l'identification au statut de travailleur âgé, nous ne pouvons pas non plus établir de façon certaine la non-identification ou l'acceptation affective de ce statut ou son influence sur les départs des travailleurs.

En ce qui concerne les hypothèses propres aux facteurs d'insatisfaction, nous pouvons conclure qu'uniquement le facteur « problème de santé personnels » influence de manière significative l'intention de quitter prématurément l'administration des agents de 55 ans et plus. Les autres facteurs d'insatisfaction organisationnels et personnels n'influencent donc pas significativement l'intention volontaire de quitter anticipativement l'administration.

Il est également intéressant de noter que, malgré le fait que les changements organisationnels n'influencent pas significativement les départs anticipés, « la communication et gestion des changements » est le moyen le plus significatif retenu par les agents de 55 ans et plus afin de prévenir les départs anticipés de l'administration. En seconde position, la diminution de la pénibilité ainsi que la mobilité et le partage de compétences sont aussi des moyens cités comme très pertinents afin de maintenir les travailleurs de 55 ans et plus en emploi.

Partie IV : Discussion & pistes de solutions

INTRODUCTION

Dans cette dernière partie, nous allons donc maintenant discuter sur les différents moyens qui sont ressortis de notre enquête et de nos entretiens afin de prévenir l'intention volontaire de départ prématuré de la vie active. Nous nous attarderons sur les départs anticipés vers la pension mais également sur les départs précoces de la vie active en général via la mobilisation du quota de congés de maladie en fin de carrière en appuyant notre analyse sur les propos d'un directeur général d'une administration locale ainsi qu'un délégué syndical de la CGSP.

Avant de réaliser une approche plus pragmatique des solutions envisageables, il est tout d'abord intéressant d'analyser l'image que possède les départs anticipés au sein de son organisation. En effet, si ces derniers représentent une pratique courante, cela offre une porte de sortie attractive pour les travailleurs qui questionnent leur place au sein de l'organisation. Ces départs deviennent alors une « norme » au sein de l'organisation (Marbot & Peretti, 2004). Il est donc nécessaire de trouver des solutions alternatives à ces politiques de départs anticipés.

De plus, nous avons remarqué également dans notre enquête qu'il n'y avait pas de réelle différence de résultat entre les agents statutaires et contractuels de l'administration. Les différentes solutions de maintien de travailleurs âgés proposées ci-après sont donc d'application autant pour les travailleurs statutaires définitifs que contractuels, excepté les solutions spécifiques à la prévention de la mobilisation des congés de maladie non-justifiés en fin de carrière.

CHAPITRE 1 : Une approche pragmatique et managériale de la prévention des départs anticipés

SECTION 1. Meilleure communication des changements et nécessité d'implication des travailleurs

Comme dit précédemment, « permettre aux travailleurs de parler des problèmes rencontrés durant les changements » est le moyen le plus pertinent, toutes thématiques confondues afin de prévenir le départ anticipé des travailleurs selon les agents de 55 ans et plus de l'administration. Afin de prévenir ces problèmes, il est donc conseillé d'inviter les travailleurs concernés à participer et communiquer à propos de ces changements,

spécifiquement en ce qui concerne la composition de nouveaux outils de travail dû à des évolutions technologiques (Marbot & Peretti, 2004 ; Behaghel, Caroli & Roger, 2010). Afin d'éviter la construction de représentations erronées vis-à-vis des changements, il est donc nécessaire d'établir une communication interne efficace des raisons du changement et de recueillir les différents ressentis des travailleurs vis-à-vis de ce dernier (Giroux, 2000 ; cité par Bertrand, 2010). Selon Marbot & Peretti (2004, p. 81), « *Les résistances aux changements (...) ne sont que le fruit d'une mauvaise sensibilisation des acteurs et surtout d'un non-respect des modes et des relations humaines instaurés par le collectif de travail* ».

La formation des travailleurs âgés possède un rôle non-négligeable dans la facilité avec laquelle les changements organisationnels et techniques seront acceptés et implémentés sans problèmes majeurs par les travailleurs âgés. En effet, « *ces changements exigent des compétences actualisées et mettent à mal ou invalident le capital expérience que les salariés âgés ont accumulé au cours d'un parcours professionnel long dans l'entreprise* » (Guillemard, 2010, p. 75). Cependant, l'actualisation des compétences ne peut se réaliser sans formation continue des travailleurs âgés (Guillemard, 2010 ; Behaghel, Caroli & Roger, 2010). Il est donc nécessaire de changer l'image selon laquelle investir dans la formation des travailleurs âgés est inutile car il n'y a pas de retour sur investissement dû à leur sortie imminente de la vie active. En effet, cette image peut également influencer négativement leur confiance en leur capacité à s'adapter aux changements (Guillemard, 2010). En ce qui concerne la formation des agents dans l'administration communale, un des problèmes soulevés par le directeur général est que l'accès aux formations est soumis à des conditions financières car le nombre de formations gratuites est très réduit. Tous les agents ne sont donc pas égaux vis-à-vis de l'offre de formation et ce sont donc souvent les plus carriéristes qui arrivent à se former et après, il n'y a plus d'argent pour les autres.

Il est cependant important de noter que la contribution des travailleurs aux changements au niveau des conditions ou de l'organisation du travail les concernant n'est pas l'unique condition nécessaire à remplir afin de maintenir en emploi ces derniers (Lagacé et al., 2005). De plus, l'accompagnement des changements organisationnels, à travers leur communication ou l'implication des travailleurs dans ces derniers, n'est pas une solution évoquée spécifiquement en lien avec le maintien des travailleurs âgés dans la vie active dans la littérature scientifique mais plutôt comme pratique éclairée de gestion générale des ressources humaines d'une organisation.

SECTION 2. La mobilité et le partage des compétences : le transfert d'expérience à l'honneur

Tout d'abord, il est intéressant de s'attarder sur le transfert de l'expérience des travailleurs de 55 ans et plus vers les plus jeunes, une des solutions les plus retenues par les agents afin de maintenir les travailleurs de 55 ans et plus en emploi plus longtemps. En effet, c'est l'un des leviers d'action principaux pour favoriser le partage intergénérationnel et favoriser l'intégration des travailleurs âgés au sein de l'organisation (Guérin, Urasadettan & Saint-Germes, 2013). Dans l'organisation, « *les seniors sont souvent à la fois la mémoire, les détenteurs du savoir-faire et les passeurs entre les générations* » (Guérin & Fournier, 2009, p.56). Ils possèdent donc un « *capital de compétences et de connaissances* » auquel l'organisation est attachée (Guérin et al., 2013, p.23).

Il est important de s'attarder tout de même sur quelques aspects de ce transfert d'expérience professionnelle. Premièrement, tous les travailleurs expérimentés ne sont pas destinés à être de fins pédagogues. Il est donc important de sonder les travailleurs afin d'écouter leur vision sur ce sujet, durant un « *entretien de fin de carrière* » par exemple (Guérin et al., 2013, p.26). De plus, leurs savoirs et savoir-faire peuvent très vite devenir obsolètes avec les différentes mutations que connaît le métier comme l'avènement de nouvelles technologies par exemple. Il est donc important, comme dit précédemment, de miser sur la formation continue des travailleurs de 55 ans et plus dans leur métier (Guérin & Fournier, 2009).

Avant d'établir une politique de transfert des compétences des plus âgés vers les plus jeunes, il est important d'analyser les conditions dans lesquelles ce transfert va se réaliser. En effet, les caractéristiques de certaines équipes ne s'apparentent pas à des conditions d'apprentissage adéquates : réduction des effectifs avec un manque de disponibilité des plus expérimentés, problèmes de santé chez les plus anciens avec, comme conséquence, un désir de se préserver plutôt que de transférer ses compétences, l'instabilité des équipes de travail, la limitation du temps d'apprentissage et des dispositifs pédagogiques, etc. (Pueyo-Venezia, 2003 ; cité par Marbot & Peretti, 2004). Il est nécessaire d'ajouter qu'il y a un réel besoin de valorisation et de formalisation de ces temps de transfert de compétences par la direction des ressources humaines (Marbot & Peretti, 2004).

Il est également judicieux de s'attarder sur le fait que ce transfert de compétences ne doit pas être unilatéral. Il est intéressant de réaliser un partage de savoir-faire intergénérationnel : l'ainé apporte l'expérience, le jeune le regard neuf. La gestion des ressources humaines doit

donc favoriser cette coopération et viser à la création de synergies entre les différentes catégories d'âge au travail (Guérin & Fournier, 2009). En ce qui concerne la mobilité, pour les travailleurs qui n'ont plus la possibilité d'évoluer dans leur carrière, dû principalement à l'atteinte d'une certaine échelle hiérarchique, il est justement intéressant de voir le mentorat des travailleurs plus jeunes comme une évolution spécifique dans leur carrière. Des activités officielles complémentaires pourraient être ajoutées à leur fonction principale, telles que le transfert de compétences, la formation ou encore des actions à l'extérieur de l'administration, déterminées en fonction de leurs qualifications et de leur expérience (Guérin et al., 2013). C'est une manière différente de progresser dans l'organisation qui leur permettra de ressentir une plus grande valorisation au travail ainsi qu'une reconnaissance de l'efficacité de leur travail et de leur contribution à l'organisation (Marbot & Peretti, 2004 ; Guérin et al., 2013).

SECTION 3. Diminution de la pénibilité : un bilan de compétences nécessaire

Paradoxalement aux résultats de notre enquête, nous sommes arrivés à la conclusion que l'entretien d'évaluation axé sur les compétences du travailleur de 55 ans et plus peut devenir un instrument efficace afin de diminuer la pénibilité générale du travail à laquelle certains travailleurs font face. En effet, pour les agents, le moyen le plus pertinent afin de diminuer la pénibilité au travail est d'évaluer les capacités de chacun en même temps que les exigences du poste. Cette évaluation est donc possible à travers la réalisation d'une analyse approfondie du poste et des compétences de chaque travailleur grâce à un entretien d'évaluation individuel.

Afin que cet instrument porte ses fruits, il est aussi nécessaire de plus impliquer le supérieur hiérarchique direct dans l'entretien d'évaluation, ce dernier ayant un rapport direct avec la réalité du terrain. L'entretien d'évaluation aujourd'hui utilisé dans les administrations locales doit donc être amélioré vers une gestion active des compétences de ses travailleurs en général et pas uniquement les travailleurs de 55 ans et plus, afin d'améliorer l'adéquation des exigences du poste avec les compétences de chacun. Il est donc nécessaire d'instaurer une « *valeur prospective* » à cet entretien d'évaluation : « *mettre sur pied un plan d'action qui permet au collaborateur évalué de trouver un second souffle pour l'année à venir et de conforter son employabilité* » (Guérin & Fournier, 2009, p.97). En effet, cela permet également d'analyser les attentes et les besoins du travailleur ainsi que développer son estime de lui-même, ce qui permettrait de mieux adapter les postes aux différents potentiels sur le long terme. Nous sommes conscients que cette démarche demande du temps et une mobilisation des ressources

considérables (Guérin & Fournier, 2009).

En ce qui concerne les facteurs de pénibilité au travail, il est aussi intéressant de recenser ces derniers en fonction des différents postes : charges physiques élevées, environnement pénible, mauvaise organisation du travail, stress, etc. Pour cela, il est important pour la direction des ressources humaines d'établir quelles sont les carrières professionnelles où les travailleurs sont les plus susceptibles d'avoir des problèmes potentiels (Guérin & Fournier, 2009). De plus, l'implication des travailleurs concernés par ces facteurs de pénibilité est intéressant afin de réaliser une démarche de prévention de la pénibilité en anticipant l'adaptation des conditions de travail (Marbot & Peretti, 2004).

SECTION 4. Conclusion

En ce qui concerne la gestion pragmatique de la prévention des départs anticipés, nous pouvons remarquer que les différents moyens cités comme les plus pertinents par les agents de l'administration communale de Tournai afin de prévenir le départ anticipé des travailleurs peuvent être mis en pratique par des outils de gestion de carrière déjà implémentés dans les administrations locales. En effet, l'entretien d'évaluation et la formation jouent un rôle non-négligeable en ce qui concerne la diminution de la pénibilité des postes ainsi qu'une gestion efficace des changements. Il est cependant nécessaire de les remanier et de les adapter à cet objectif d'allongement des fins de carrière du personnel statutaire et contractuel des administrations locales.

Il est important de noter que les différentes pistes de solutions que nous offrons afin de limiter les départs anticipés de la vie active et ainsi maintenir les travailleurs de 55 ans et plus plus longtemps en emploi ne sont pas spécifiques au secteur public. En effet, les différentes recherches qui ont été établies sur le sujet se sont principalement concentrées sur des entreprises du secteur privé. Il est donc nécessaire, avant de penser à implémenter certaines de ces solutions, de réfléchir à l'adéquation de ces solutions aux agents et à l'environnement spécifique de l'administration. Il est donc nécessaire d'analyser ces solutions en rapport avec les fondements généraux propres au statut de la fonction publique locale et d'adapter ces solutions à ces derniers.

CHAPITRE 2 : Vers une révision de la fonction publique locale ?

Après avoir discuté des différentes solutions pragmatiques possibles à implémenter afin de maintenir les agents de 55 ans et plus en emploi plus longtemps en utilisant des outils de gestion déjà présents dans l'administration, il est également intéressant de s'attarder aux

mesures qui pourraient changer de manière plus fondamentale la gestion des agents de 55 ans et plus dans la fonction publique locale.

SECTION 1. Une convergence d'opinions au niveau syndical et administratif

Tout d'abord, en ce qui concerne les congés de maladie, comme dit précédemment, l'hypothèse sur la prise des congés de maladie en fin de carrière s'est majoritairement confirmée : de manière générale, la mobilisation des congés de maladie reste une option considérée comme un droit valide pour les agents statutaires en fin de carrière, maladie avérée ou non. Cependant, les raisons pour lesquelles les agents mobilisent ces congés en fin de carrière sont diversifiées et elles ne sont pas toujours justifiées par des problèmes de santé personnels en fin de carrière. Cette problématique reste une épine dans les finances et le fonctionnement de l'administration car les agents en maladie continuent à recevoir 100% de leur traitement alors qu'ils sont absents et leur absence n'est pas remplacée dans le service, dû à l'application du principe de neutralité budgétaire. Afin d'avoir une meilleure représentation des visions syndicales et patronales sur les congés de maladie des agents statutaires, nous avons confronté la position d'un directeur général d'administration locale et d'un délégué syndical de la CGSP. Nous constatons que, de manière générale, il y a une certaine convergence d'opinions sur ce système de capitalisation des congés de maladie.

Tout d'abord, ils sont tous les deux en faveur de la conservation de ce système en cas de maladie avérée, car la suppression de ce dernier peut entraîner des problèmes financiers pour les agents statutaires. Cependant, le directeur général dénonce le peu d'implication des médecins de manière générale, les acteurs-clés de l'application de ce système. Le directeur général ajoute aussi que ce système est généreux mais qu'il ne faut pas en abuser : « (...) *il y a eu une pression morale (...) on a cessé de considérer, que ce soit l'autorité politique ou l'autorité administrative que je représente, (...) que c'était quelque chose de normal* ». Le délégué syndical, quant à lui, n'est pas opposé à une forme de contrôle de ces maladies de fin de carrière. Pour lui, c'est l'autorité communale qui possède la balle dans son camp afin de réaliser un contrôle externe de ces maladies : « *Seule l'autorité d'un service médical compétent est habilitée à constater l'éventuelle maladie des agents. (...) c'est l'autorité qui doit faire constater* ». Il ajoute également que, s'il devait y avoir une modification du système des congés de maladie, pour les syndicats, la suppression n'est pas une option et que le processus de négociation serait très long afin de trouver un compromis acceptable et équitable.

De plus, autant le directeur général que le délégué syndical ne pensent pas que le débat d'aujourd'hui sur l'allongement de la vie active soit réellement porteur de solutions efficaces. En effet, pour le directeur général, le problème est essentiellement financier et donc les travailleurs ne feront pas une carrière plus longue si les années de carrière s'allongent, ils renonceront juste à une partie de leur pension. Une des solutions pour lui est de : *« on pourrait prévoir (...) des sortes de « phasing out », négociés, qui feraient qu'au fil du temps on gagne de moins en moins, mais qu'on travaille aussi de moins en moins, ce qui me semble très logique »*. Il est important de noter que le principal moyen cité par les deux acteurs pour alléger les fins de carrière est la réduction progressive du temps de travail avec des accommodements revus à la baisse au niveau salarial. Il est cependant intéressant de noter que dans notre enquête, un aménagement du temps de travail ne constitue pas une des solutions pertinentes les plus retenues par les agents de 55 ans et plus dans l'administration afin de les maintenir en emploi plus longtemps. De plus, un autre obstacle se dresse devant une réforme du système de congés de maladie des agents statutaires : les hauts-fonctionnaires sont pour la plupart partisans de ce système, pour pouvoir en profiter eux aussi un jour en fin de carrière.

SECTION 2. Une implication automatique du médecin contrôleur du travail

Comme précisé précédemment par l'acteur administratif et syndical, un des problèmes des abus concernant la mobilisation du quota des congés de maladie en fin de carrière est la non-implication de la médecine du travail. En ce qui concerne le cas de l'administration communale de Tournai, nous recommandons de suivre l'exemple de la Province du Hainaut via la modification du statut avec *« le développement d'une politique intégrée de la gestion de l'absentéisme et des congés de maladie »* (Province du Hainaut, 2014, p.1037). En effet, certains articles de son statut ont été modifiés dans le but d'arrêter cette politique dans le statut de la Province. L'article 85 définit par exemple les formalités à remplir en cas de maladie de l'agent provincial : alerter le supérieur hiérarchique, envoyer le certificat médical sous 48h par la poste, les différentes pratiques de contrôle de la maladie par un médecin contrôleur présent dans la liste prédéfinie de la province, etc. Il est ajouté que le refus du contrôle ou de l'examen médical n'est pas autorisé. L'agent provincial peut également être soumis au régime de *« contrôle spontané »* après la motivation de cette décision par la Province. *« En cas d'abus présumé, le supérieur immédiat ou les supérieurs hiérarchiques le signalent au Directeur général qui en informe, s'il le juge utile, le Service médical provincial de l'Inspection générale des Ressources humaines »* (Province du Hainaut, 2014, p. 1044).

SECTION 3. Conclusion : vers une harmonisation du statut et une politique de gestion des congés de maladie ?

Comme nous avons pu le voir dans notre enquête, tant au niveau des facteurs d'insatisfaction que des solutions à mettre en place, il n'y a pas de réelle différence de pensée entre les agents statutaires et contractuels de notre enquête. La gestion des ressources humaines d'une administration locale pourrait-elle donc évoluer vers une plus grande harmonisation du système de gestion des agents statutaires et contractuels ? Même si de nombreuses parties de la gestion de la carrière sont déjà harmonisées à l'administration communale de Tournai, comme l'évaluation ou encore les formations, il serait également intéressant de rapprocher les régimes de congés de maladie ou encore les régimes de pension.

Louise-Marie Bataille, secrétaire générale de l'Union des Villes et Communes de Wallonie, a notamment prôné la modernisation du statut en 2009 dans le but d'appliquer la déclaration de politique régionale générale du Gouvernement wallon à cette époque qui proposait de : *« moderniser et de simplifier le statut et de tendre vers une gestion des ressources humaines plus souple, plus efficace et plus adaptée aux réalités communales, en conjuguant qualité du service et respect des agents »* (Bataille, 2009, p.1). Une des pistes proposées afin de remplir cet objectif est de rapprocher les régimes juridiques des agents statutaires et contractuels à différents niveaux. Même si aucune des pistes ne s'appliquent précisément aux agents en fin de carrière, nous nous intéressons plus particulièrement au niveau des congés de maladie où, à terme, Mme Bataille propose la solution radicale de déployer le régime d'assurance-maladie avec indemnisation de la mutuelle des agents contractuels aux agents statutaires. En ce qui concerne la pension, cette dernière préconise l'application d'un second pilier de pension via une assurance-groupe pour les agents contractuels des administrations locales, afin de rapprocher les régimes de pension des agents contractuels et statutaires des administrations locales (Bataille, 2009). Face à cette position engagée, il est toutefois important de la nuancer en s'attardant sur le fait que la révision de ces systèmes est un processus long et complexe de négociation entre les acteurs politiques, syndicaux et de l'administration, qui demande une analyse des différents enjeux communs aux administrations locales de Wallonie.

Conclusion générale

Nous allons maintenant conclure notre démarche en réalisant un retour réflexif sur cette dernière et en essayant de répondre à la question que nous nous sommes posé au début de notre réflexion : *« Comment le management des ressources humaines en fin de carrière dans l'administration locale peut-il agir afin de prévenir le départ anticipé vers la pension ainsi que le phénomène de mobilisation du quota de congés de maladie non-justifiés en fin de carrière ? »*.

Notre réflexion théorique sur le sujet s'est séparée en deux parties. Nous avons tout d'abord réalisé une analyse des différences juridiques s'appliquant aux fins de carrière du personnel statutaire et contractuel d'une administration locale. Nous avons remarqué que tous les agents communaux ne sont pas égaux vis-à-vis des aménagements de fins de carrière : en effet, il y a une différence et un avantage non-négligeable à être agent statutaire définitif plutôt qu'agent contractuel en fin de carrière. Même constatation en ce qui concerne le régime de pensions : les agents statutaires ont droit, de manière générale, à une pension plus élevée que leurs homologues contractuels, dû à la différence de cotisation au régime de pension des administrations locales par rapport au type de fonction. Nous avons également remarqué, via les statistiques du Service fédéral des pensions, que le départ anticipé à la pension, avant l'âge légal de 65 ans, est très prisé dans les administrations locales. De plus, un avantage majeur des agents statutaires vis-à-vis des agents contractuels est le système de cumul des congés de maladie au fil de la carrière. En effet, nous avons constaté dans l'actualité que certains agents abusaient de ce système et mobilisaient leurs congés de maladie restant en fin de carrière avant leur date de mise à la pension afin de se retirer de la vie active prématurément sans réelle justification médicale. Les différents ministres de la fonction publique et des pouvoirs locaux ont notamment été interpellés à plusieurs reprises au Parlement wallon sur cette thématique des congés de maladie des agents statutaires en fin de carrière, cependant nous avons remarqué que ce débat n'est pour le moment pas à l'ordre du jour. Nous avons terminé cette partie par un état des lieux des outils de gestion des ressources humaines actuellement utilisés pour la gestion de la carrière des agents dans les administrations locales. Nous avons remarqué que ni le processus de formation ni l'évaluation des agents n'étaient adaptés aux spécificités de fins de carrière.

La seconde partie se compose d'une revue de la littérature scientifique sur les facteurs d'influence sur l'intention de prépension volontaire des travailleurs de 55 ans et plus selon

l'approche psychosociale intergroupe. Nous avons constaté qu'autant les facteurs personnels, à travers les caractéristiques personnelles ou l'environnement privé, que les facteurs organisationnels, avaient le potentiel d'influencer l'intention de départ anticipé de la vie active des travailleurs. De plus, nous avons également remarqué que la théorie psychologique de l'identité sociale s'appliquait également aux travailleurs de 55 ans et plus dans leur environnement de travail et que leur identité de « travailleurs âgés » pouvait faire l'objet de stéréotypes négatifs de la part d'autres travailleurs plus jeunes. Dû à ces stéréotypes négatifs, les travailleurs de 55 ans et plus peuvent également adopter des attitudes professionnelles spécifiques qui reflètent différentes stratégies de revalorisation identitaire. Après l'état des lieux de l'influence de ces différents facteurs, nous avons identifié que nous étions dans un modèle transitionnel de gestion des âges, entre l'exclusion et l'intégration des seniors. Afin de les intégrer et de les maintenir au travail, différentes stratégies de gestion des ressources humaines sont intéressantes à implémenter : amélioration des conditions de travail, remaniement du temps de travail, diminution de la pénibilité, communication et gestion des changements organisationnels, etc.

Après ces différents constats, nous avons posé différentes hypothèses afin de réaliser une recherche empirique sur les intentions de fins de carrière des agents de 55 ans et plus dans l'administration communale de Tournai. Plus spécifiquement, nous avons analysé les facteurs d'insatisfaction les incitant à quitter prématurément la vie active ainsi que les différents moyens possibles à mettre en place afin de les maintenir en emploi. Si nous devons maintenant déterminer les conclusions de notre recherche empirique, nous pouvons en conclure que cette dernière n'a pas la prétention d'avoir une portée générale. En effet, les conclusions auxquelles nous sommes arrivés ne sont pas valables pour l'entièreté des travailleurs de 55 ans et plus de l'administration communale de Tournai ou, à plus grande échelle, pour l'ensemble des administrations communales wallonnes, dû à la grande disparité des réponses que nous avons obtenues.

En effet, nos hypothèses générales n'ont été que partiellement confirmées : les agents de 55 ans et plus possèdent des visions très diversifiées de leur fin de carrière en ce qui concerne leur intention de réduction de temps de travail, de prépension ou encore de la mobilisation du quota des congés de maladie en fin de carrière. Même constat en ce qui concerne l'identification cognitive et affective au statut de « travailleur âgé », nous ne pouvons pas déterminer de tendance générale à ce sujet. En ce qui concerne les hypothèses spécifiques aux facteurs d'insatisfaction, toutes nos hypothèses ont été infirmées car aucun des facteurs organisationnels

ou personnels analysés n'est significatif afin d'influencer le départ volontaire anticipé des agents de la vie active, excepté les problèmes de santé personnels. Au niveau des hypothèses spécifiques aux moyens à mettre en place afin de maintenir les agents de 55 ans et plus en emploi, la première hypothèse est confirmée car tous les moyens proposés sont considérés comme pertinents et significatifs par les agents. Le moyen le plus significatif est la communication et la gestion des changements, suivi de près par la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences.

La réponse à notre question de recherche générale est donc que c'est la singularité de la situation de chaque travailleur à laquelle il est important de s'intéresser afin d'instaurer des mécanismes de prévention du retrait anticipé de la vie active des travailleurs de 55 ans et plus. Chaque administration possède un fonctionnement différent et il est nécessaire de prendre en compte ces dynamiques organisationnelles avant de réaliser des changements dans la gestion des travailleurs. L'analyse de la diversité et de la complexité des situations et des attentes quotidiennes représente donc un préalable nécessaire avant de mettre en marche toute forme d'action. En regard de notre analyse, nous estimons qu'il est difficile de prévenir l'arrêt anticipé de la vie active de tous les agents de 55 ans et plus dans l'administration. Il est cependant intéressant de s'attarder aux agents chez qui un départ anticipé peut être empêché grâce à une attention plus accrue sur leur situation et plus particulièrement sur les leviers inhérents de leur motivation à rester dans la vie active jusqu'à l'âge de leur pension, que ce soit à travers un changement de poste vers moins de pénibilité au travail ou une nouvelle fonction dédiée à la formation des travailleurs plus jeunes. L'entretien d'évaluation peut à ce moment-là devenir un outil non-négligeable afin de d'établir quels sont les déterminants de la volonté de prépension volontaire de chacun, si le processus évolue vers un bilan de compétences et une analyse des attentes et besoins des agents lors de leur seconde partie de carrière.

Pour terminer, nous poserons les différentes limites à notre démarche. Tout d'abord, nous sommes conscients de notre difficulté à établir une tendance générale en ce qui concerne les intentions de retrait anticipé de la vie active des agents de 55 ans et plus. Afin d'avoir des résultats plus généralisables, il aurait été intéressant de réaliser notre enquête à l'intention de plusieurs communes wallonnes de taille similaire afin d'agrandir la taille de notre échantillon et de réaliser des hypothèses de corrélation entre les différentes variables. Ensuite, nous sommes conscients que notre manière d'approcher cette problématique n'est pas unique et que cette dernière pourrait faire l'objet d'approches différentes afin d'enrichir la recherche sur le sujet. Tout d'abord, il serait intéressant de s'intéresser de plus près aux leviers spécifiques de la

motivation des agents en fin de carrière, en faisant la différence entre la motivation intrinsèque et extrinsèque. Il aurait également été intéressant de s'intéresser de plus près aux conséquences positives ou non d'une politique de gestion de l'absentéisme et des congés de maladie sur la mobilisation du quota des congés de maladie non-justifiés des agents en fin de carrière. Il aurait donc été intéressant d'analyser plus en profondeur le cas de la province du Hainaut afin d'établir les mesures efficaces et celles qui le sont moins, tout en portant une certaine attention sur le fait que les dynamiques provinciales ne sont pas similaires aux dynamiques communales. Une comparaison de manière générale des systèmes de gestion des départs anticipés des agents au niveau fédéral, régional, communautaire, provincial et local serait également intéressante afin de mettre en avant la différence entre les dynamiques organisationnelles publiques à ces différents niveaux. Pour terminer, dépasser le niveau belge pourrait aussi s'avérer judicieux afin d'établir une comparaison internationale des meilleures pratiques de maintien du taux d'emploi des travailleurs de 55 ans et plus.

Nous terminerons par cette citation de Guérin & Fournier (2009, p.59) qui résume bien la situation actuelle :

« Il n'y a pas une direction unique pour les seniors actifs. L'imagination là aussi est un pari et une exigence. Une imagination qui saurait s'affranchir des pesanteurs et des situations acquises. Penser les seniors au travail, c'est choisir de sortir du conformisme et affronter la vie. Bref, il s'agit d'accepter les remises en cause. Une autre façon de ne pas vieillir ! ».

Bibliographie

1. Monographies

-
- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. De Boeck.
 - Bourdieu, P. (1980). *Questions de sociologie*. Paris : Editions de Minuit.
 - Durviaux, A. L., & Fisse, D. (2015). *Droit de la fonction publique locale*. Primento. Collection de la Faculté de droit de l'Université de Liège.
 - Gaillard, M., & Desmette, D. (2010). *Vieillesse au travail : des approches traditionnelles à l'analyse psychosociale*. UCL : Presse universitaires de Louvain.
 - Guillemard, A-M. (2003). *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris : Armand Colin.
 - Guillemard, A-M. (2010). *Les défis du vieillissement. Age, emploi, retraite, perspectives internationales*. Paris : Armand Colin.
 - Guérin, S. & Fournier, G. (2009). *Le management des seniors. Les dernières mesures pour l'emploi des seniors*. Paris : Eyrolles.
 - Howell, D. (2008). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
 - Marbot, E. & Peretti, J-M. (2004). *Les seniors dans l'entreprise*. Paris : Village mondial.
 - Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
 - Tomassetti, S. (2013). *La réglementation des pensions dans les administrations locales : les pensions légales des agents statutaires*. Brugge : Vanden Broele.

2. Chapitre d'un ouvrage collectif

-
- Gaillard, M., & Desmette, D. (2007). Les attitudes professionnelles des travailleurs âgés. In Herman, G., & Yzerbyt, V. (Eds.). *Travail, chômage et stigmatisation : une analyse psychosociale* (pp. 321-355). Bruxelles : De Boeck.
 - Vandenbroucke, G. & vander Hallen, P. (2002). Active strategies for older workers in Belgium. In Jepsen, M., Foden, D., & Hutsebaut M. (Eds.), *Active strategies for older workers in the European Union* (pp. 141-170). Brussels : European Trade Union Institute, pp. 141-170.

3. Articles de périodiques électroniques

- Behaghel, L., Caroli, E., & Roger, M. (2010). Départ des travailleurs âgés, formation continue et changements technologiques et organisationnels. *Travail et Emploi*, 121, 7-20. doi : 10.4000/travailemploi.3536
- Bellini, S., Duyck, J.Y., Laval, F., Renaud, E., & Vauclin, S. (2006). Gestion des seniors : une typologie des pratiques. Le cas d'entreprises du Poitou-Charentes. *Management et Avenir*, 1(7), 139-180. doi : 10.3917/mav.007.0139
- Bertrand, F., Lemaire, C., Barbier, M., & Hansez, I. (2010). Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges. *Relations industrielles*, 653, 400-423. doi : 10.7202/044889ar
- Bertrand, F., Peters, S., Pérée, F., & Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, 3(73), 213-237. doi : 10.3917/th.733.0213
- Brun-Hurtado, E., & Mossé, P. (2010). La gestion des travailleurs vieillissants : l'articulation des niveaux d'action. *Travail et Emploi*, 122, 15-26. doi : 10.4000/travailemploi.1543
- Hansez, I., Bracci, E., & Bertrand, F. (2007). Solutions face au départ précoce des travailleurs : étude de cas. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(2), 5-22. Retrieved from :

[https://www.researchgate.net/publication/277238981 Solutions face au depart precoce des travailleurs Etude de cas](https://www.researchgate.net/publication/277238981_Solutions_face_au_depart_precoce_des_travailleurs_Etude_de_cas)
- Guerin, S., & Pijoan, N. (2009). Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs : l'exemple des directeurs de maisons de retraite. *Management et Avenir*, 10(30), 107-126. doi : 10.3917/mav.030.0107
- Guérin, S., Urasadettan, J., & Saint-Germes, E. (2013). L'intégration professionnelle des travailleurs âgés : le cas d'Électricité Réseau Distribution France. *Gestion*, 2(38), 20-29. doi : 10.3917/riges.382.0020
- Jousten, A. (2003). Départ à la retraite. Une perspective internationale. *Revue française d'économie*, 18(1), 83-97. doi : 10.3406/rfeco.2003.1479
- Juban, J-Y. (2013). L'entretien d'évaluation du personnel, dispositif clé de l'évolution entre exclusion et intégration des seniors. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(88), 33-48. doi : 10.3917/grhu.088.0033

4. Textes légaux et réglementaires

4.1. Lois

- Loi générale du 21 juillet 1844 sur les pensions civiles et ecclésiastiques. (1844). *Moniteur belge*, 30 juillet, p. 888888.
- Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. (1978). *Moniteur belge*, 22 août, p. 9277.
- Loi du 5 août 1978 de réformes économiques et budgétaires. (1978). *Moniteur belge*, 17 août, p. 9106.
- Loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales. (1985). *Moniteur belge*, 24 janvier, p. 699.
- Nouvelle loi communale du 24 juin 1988. (1988). *Moniteur belge*, 3 septembre, p. 12482.
- Loi du 24 octobre 2011 assurant un financement pérenne des pensions des membres du personnel nommé à titre définitif des administrations provinciales et locales et des zones de police locale. (2011). *Moniteur belge*, 3 novembre, p. 65782.
- Loi du 28 décembre 2011 portant des dispositions diverses. (2011). *Moniteur belge*, 30 décembre, p. 81644.
- Loi du 19 juillet 2012 relative à la semaine de quatre jours et au travail à mi-temps à partir de cinquante ou cinquante-cinq ans dans le secteur public. (2012). *Moniteur belge*, 6 août, p. 46100.
- Loi du 13 décembre 2012 portant diverses dispositions modificatives relatives aux pensions du secteur public. (2012). *Moniteur belge*, 21 décembre, p. 87220.
- Loi du 27 juin 2016 modifiant la loi du 5 août 1978 de réformes économiques et budgétaires en ce qui concerne la mise à la retraite d'office après des jours d'absence pour cause de maladie. (2016). *Moniteur belge*, 29 juin, p. 39321.

4.2. Arrêtés royaux

- Arrêté royal du 2 janvier 1991 relatif à l'octroi d'allocations d'interruption. (1991). *Moniteur belge*, 12 janvier, p.691.
- Arrêté royal du 7 mai 1999 relatif à l'interruption de carrière du personnel des administrations. (1999). *Moniteur belge*, 29 mai, p.19371
- Arrêté royal du 25 août 2012 modifiant le système d'interruption de carrière pour ce qui concerne le secteur public. (2012). *Moniteur belge*, 31 août, p. 53620.

4.3. Arrêté du Gouvernement wallon

- 11 JUILLET 2013. - Arrêté du Gouvernement wallon modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 19 décembre 2002 portant exécution du décret du 25 avril 2002 relatif aux aides visant à favoriser l'engagement de demandeurs d'emploi inoccupés par les pouvoirs locaux, régionaux et communautaires, par certains employeurs du secteur non marchand, de l'enseignement et du secteur marchand. (2013). *Moniteur belge*, 5 août, p.48670.

4.4. Décrets

- 6 MAI 1999. – Décret relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi. (1999). *Moniteur belge*, 8 juillet, p.25888
- 17 JANVIER 2014. - Décret abrogeant l'article 158 de la Nouvelle Loi communale. (2014). *Moniteur belge*, 6 février, p.10721.

4.5. Circulaire ministérielle

- Circulaire du 27 mai 1994 relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale. *Non-publiée au Moniteur belge*.

4.6. Protocole d'accord

- Protocole d'accord signé le 2 décembre 2008 de la Convention sectorielle 2005-2006 contenant le Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire. *Non-publié au Moniteur belge*.

4.7. Autres

- 22 AVRIL 2004 - Code de la démocratie et décentralisation locale – article L1122-30. (2004). *Moniteur belge*, 12 août, p.59699.

5. Actes de colloques

-
- Flabat, F. (2003). Historique des réformes de la fonction publique régionale et locale en Wallonie et à Bruxelles. In *La nouvelle gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'heure du premier bilan au niveau régional et au niveau local : actes du colloque du 2 avril 2003* (pp.17-38). Bruxelles : Presses Ferrer-Editions du Céfal.

6. Working papers

- Lagacé, C., Tourville, Y., Robin-Brisebois, A., Crespo, S., & Lesemann, F. (2005). *Vieillesse de la main d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*. Document non-publié. INRS Urbanisation, culture et société, Montréal. Retrieved from <http://espace.inrs.ca/2599/>
- Moulaert, T, Fusulier, B. & Tremblay, D-G. (2009). *Les fins de carrière à travers le prisme de la transaction sociale : une comparaison Belgique et Québec*. UCL - SSH/IACS - Institute of Analysis of Change in Contemporary and Historical Societies. Retrieved from <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/fr/object/boreal%3A115212/datastreams>

7. Thèse

- Bertrand, F. (2010). *La fin de carrière en Belgique. Analyse des facteurs déterminant les départs volontaires. Analyse des solutions*. Université de Liège, Liège.

8. Ressources en ligne

- Bataille, L-M. (2009). *Pistes pour une fonction publique locale revisitée*. Union des villes et communes de Wallonie. En ligne : http://www.uvcw.be/no_index/avis/Fonction-publique-locale.pdf, consulté le 01/08/2017.
- Commission de réforme des pensions 2020-2040. (2014-2015). *Commission de réforme des pensions 2020-2040 : l'avenir de nos pensions*. En ligne : <http://pension2040.belgique.be/fr/>, consulté le 15/05/2017.
- Commission de réforme des pensions 2020-2040. (2014) *Un contrat social performant et fiable - Propositions de la Commission de réforme des pensions 2020-2040 pour une réforme structurelle des régimes de pension*. En ligne : <http://pension2040.belgique.be/docs/rapport-062014-fr.pdf>, consulté le 15/05/2017.
- Cour des comptes. (2009) (1). *La mise à la retraite pour raisons de santé dans le secteur public*. Bruxelles. En ligne : https://www.ccrek.be/Docs/2010_01_Pensions.pdf, consulté le 10/05/2017.

- Cour des comptes. (2009) (2). *La situation administrative et pécuniaire des membres du personnel non enseignant de la province du Hainaut*. Bruxelles. En ligne : https://www.ccrek.be/Docs/2010_17_Hainaut.pdf, consulté le 16/05/2017.
- Drion, J., Loozen, Q., Pitet, S., Verschaeren, B., Mendola, L., & Leroy, C. (s.d.). *Comment mettre en place l'assurance de groupe ONSSAPL-Belfius-Ethias en faveur de vos agents contractuels ?*. Union des Villes et Communes de Wallonie. En ligne : http://www.uvcw.be/no_index/rh/second-pilier/mettre-en-place-assurance-groupe-ONSSAPL-Belfius-Ethias.pdf, consulté le 23/05/2017.
- Dugailliez, I., Mendola, L. & Smoos, S. (2016). *Le personnel communal – Les différentes catégories de personnel*. Union des villes et communes. En ligne : <http://www.uvcw.be/articles/33,356,356,0,2201.htm>, consulté le 25/01/2017.
- Fedweb.be (2016). *Epuisement congé de maladie*. En ligne : https://fedweb.belgium.be/fr/conge_absences_et_temps_de_travail/maladie_et_accident/epuisement_capital_conge_maladie, consulté le 22/02/2017.
- Larousse. (2017). *Définitions : âgisme*. En ligne : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A2gisme/1666> , consulté le 21/07/2017.
- Mendola, L. (2006). *Note de réflexion sur le statut des pouvoirs locaux*. Union des Villes et Communes de Wallonie. En ligne : <http://www.uvcw.be/articles/33,20,356,356,1633.htm>, consulté le 25/05/2017.
- Mendola, L. (2012). *La semaine volontaire de quatre jours et le départ anticipé mi-temps renaissent de leurs cendres*. Union des Villes et Communes de Wallonie. En ligne : <http://www.uvcw.be/actualites/33,357,356,356,4322.htm>, consulté le 25/01/2017.
- Mendola, L. (2015). *Pension des agents locaux : les réformes en chantier*. Union des Villes et Communes de Wallonie, avril n°897. En ligne : http://www.uvcw.be/no_index/articles-pdf/6032.pdf , consulté le 15/05/2017.
- Mendola, L. (s.d.). *Focus sur le 2^{ème} pilier de pension « Belfius-Ethias »*. Union des Villes et Communes de Wallonie. En ligne : <http://www.uvcw.be/espaces/personnel/812.cfm>, consulté le 23/05/2017.
- OCDE. (2006). *Ageing and employment policies – « Live longer, work longer »*. Paris,

OCDE. En ligne :

<http://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm>.

- OCDE. (2016). Employment rate by age group. Paris, OCDE. En ligne : <http://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm>.
- Office National de l'Emploi (ONEM). (2016). *Interruption de carrière « ordinaire » - Réglementation pour les travailleurs contractuels et statutaires des administrations locales et provinciales et pour les travailleurs contractuels dans les autres administrations publiques*. En ligne : http://www.onem.be/fr/documentation/feuille-info/t12#h2_25, consulté le 10/07/2017.
- Office des régimes particuliers de sécurité sociale (ORPSS). (2015). *Instructions administratives ORPSS*. En ligne : https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/binaries/content/assets/instructions_nssolpa/pdf/2015_04/fr/pdf_complet.pdf, consulté le 23/05/2017.
- Office national de sécurité sociale des administrations provinciales et locales (ONSSAPL). (s.d.). *Emplois contractuels et statutaires – évolution dans le secteur local 1995-2010. ONSSAPL*. En ligne : <https://www.orpss.fgov.be/sites/default/files/assets/fr/orpss/publications/publicatie%20studie%20Frans%20contractuelen%20-%20vastbenoemden%201995%20-2010.pdf>, consulté le 20/12/2016.
- Office national de sécurité sociale. (ONSS). (2017). *Le régime de la semaine de quatre jours : les travailleurs*. En ligne : https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfappl/fr/latest/instructions/reductions_employmentmeasures/targetgroupreductions/substitute_fourdayworkweek/scope_employees.html, consulté le 25/05/2017.
- Parlement de Wallonie. (2008). *Question écrite du 03/06/2008 de DARDENNE Jean-Pierre à COURARD Philippe, Ministre des Affaires intérieures et de la Fonction publique, et réponse du 12/06/2008 de COURARD Philippe : Congés de maladie dans la fonction publique communale*. En ligne : https://www.parlement-wallonie.be/pwpages?p=interp-questions-voir&type=all&id_doc=18196, consulté le 21/05/2017.
- Parlement de Wallonie. (2015). *Question orale du 10/03/2015 de ARENS Josy à*

FURLAN Paul, Ministre des Pouvoirs locaux, de la Ville, du Logement et de l'Energie : la fin de carrière des agents statutaires. In C.R.I.C. N° 102 (2014-2015). En ligne : http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2014_2015/CRIC/cric102.pdf, consulté le 21/05/2017.

- Province du Hainaut. (2014). *Personnel non enseignant provincial – Modifications du Chapitre 19 : congés de maladie du Statut.* Bulletin provincial n°29. Mons. En ligne : <http://portail.hainaut.be/document/bulletin-ndeg29-du-23-decembre-2014>, consulté le 01/08/2017.
- Service des pensions du secteur public (SdPSP). (2016). *Les pensions du secteur public.* En ligne : http://pdos-sdpsp.fgov.be/fr/pdf/infosessions/20/1_pension_general.pdf, consulté 15/03/2017.
- Service Fédéral des Pensions (SFP). (2015). *Statistiques des pensions : répartition suivant motif de mise à la retraite -situation au 1er juillet 2015.* En ligne : http://pdos-sdpsp.fgov.be/fr/statistics/2015/reason/reason_03_30.htm, consulté le 15/03/2017.
- Service Fédéral des Pensions (SFP). (2016). *L'interruption de carrière – fin de carrière.* En ligne : http://www.onprvp.fgov.be/FR/profes/calculacion/career/inactivity/interruption_end/Pages/default.aspx, consulté le 30/01/2017.
- Service Fédéral des Pensions (SFP). (2017). *Âge de la pension (régime des salariés).* En ligne : <http://www.onprvp.fgov.be/FR/profes/benefits/retirement/age/Pages/default.aspx>, consulté le 10/07/2017.
- Union des villes et communes de Wallonie (UVCW). (2017). *Ville de Tournai.* En ligne : <http://www.uvcw.be/communes/infos-com-1037-ville-de-tournai.htm>, consulté le 01/08/2017.
- Vansteelandt, B. (2004). *Le régime juridique des agents contractuels des pouvoirs locaux – dossier n° 85.* Bibliothèque du Parlement fédéral. En ligne : https://www.lachambre.be/kvvcr/pdf_sections/biblio/dossier85F.pdf, consulté le 20/12/2016.

9. Articles – communiqués de presse

- Dupuis, L. (15 octobre 2013). Tournai : le budget est à l'équilibre, « mais cela n'a pas été simple ». Rédaction RTBF. En ligne :

https://www.rtbef.be/info/regions/detail_tournai-le-budget-est-a-l-equilibre-mais-cela-n-a-pas-ete-simple?id=8112960 , consulté le 12/12/2016.

- Dupuis, L. (24 octobre 2014). Le CPAS de Tournai a le couteau sous la gorge. Rédaction RTBF. En ligne : https://www.rtbef.be/info/regions/detail_tournai-le-cpas-a-le-couteau-sous-la-gorge?id=8385518, consulté le 12/12/2016.
- Le Vif l'Express. (10 avril 2016). Pension : Les fonctionnaires ne pourront plus épargner leurs jours de congé maladie. Le Vif. En ligne : <http://www.levif.be/actualite/belgique/pension-les-fonctionnaires-ne-pourront-plus-epargner-leurs-jours-de-conge-maladie/article-normal-488065.html>, consulté le 20/02/2016.

10. Documents non-publiés

- Vendramin, P. (2015-2016). *Méthodes de recherche en sciences du travail* (Cours). Université catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- Ville de Tournai. (2011). *Statut administratif général*. Document non-publié. Extrait du registre aux délibérations du Conseil communal. Province du Hainaut. Tournai.