



FONCTION PUBLIQUE

GESTION RH

# BOÎTE À OUTILS

POUR LE MANAGEMENT  
INTERGÉNÉRATIONNEL  
DANS LES POLITIQUES RH PUBLIQUES



Fiche pratique **3**

**Gérer les différentes étapes de la carrière  
dans une logique de fidélisation  
et d'accompagnement**

# Présentation du dispositif et de ses enjeux

Afin de pouvoir anticiper et s'adapter aux changements démographiques dans la fonction publique, en tenant compte du déficit chronique d'attractivité des emplois publics, et ainsi améliorer la performance des organisations et garantir la continuité et la qualité du service public, il convient d'être en capacité d'attirer, recruter, fidéliser, accompagner et faire coopérer plusieurs générations d'agents publics aux profils, aspirations et motivations profondément différents.

En vue de gérer les différentes étapes de la carrière dans une logique de fidélisation et d'accompagnement, les problématiques suivantes ont été identifiées :

- accompagner la carrière des agents aux différentes étapes de leur vie professionnelle ;
- améliorer les conditions de travail pour chaque génération d'agents ;
- organiser un *offboarding* multigénérationnel.

## Problématique : Accompagner la carrière des agents aux différentes étapes de leur vie professionnelle

Quelles actions ? Exemples	Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples	Quels livrables ? Exemples
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les agents dans leur <b>parcours de carrière</b></li> <li>• Développer des outils permettant de <b>donner à voir l'éventail des possibles en termes de parcours de carrière</b>, en levant aussi les freins liés aux représentations (âge, genre, handicap, milieu social, voie d'accès à la fonction publique)</li> <li>• <b>Encourager la mobilité</b> à toutes les étapes de la carrière, y compris pour des missions courtes, notamment vers le secteur associatif, privé ou à l'international ; mener une veille sur les offres de missions et alerter les agents du vivier</li> <li>• Encourager les agents de toutes les générations à <b>viser des promotions</b></li> <li>• Créer des <b>viviers de « talents »</b> dans l'ensemble des générations</li> <li>• Impliquer les agents dans la <b>planification des successions</b> sur les postes (cf. les agents qui vont partir participent à la recherche d'un successeur, aux entretiens de recrutement...)</li> <li>• Mettre en place des <b>discussions formalisées de mi-carrière</b> avec les agents</li> <li>• Identifier les <b>paliers prolongés de carrière</b> (cf. absence de mobilité verticale ou horizontale pendant plusieurs années) et les profils les plus à même de les rencontrer, et <b>assurer un suivi particulier de ces agents</b></li> <li>• <b>Sensibiliser les jurys</b> des examens et concours internes à la nécessité de panacher les promotions entre les différentes générations</li> <li>• <b>Faciliter l'accessibilité à la formation</b></li> <li>• Renforcer l'<b>accompagnement des parcours sur l'ensemble de la vie professionnelle</b>, y compris les <b>transitions vers la retraite</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseillers mobilité carrière</li> <li>• Bourses aux emplois publics et privés</li> <li>• Applications développées par le Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH), telles que « Sicardi » ou « Vinci »</li> <li>• Dispositifs de mobilité</li> <li>• Répertoire des métiers</li> <li>• Préparation aux examens et concours internes</li> <li>• Bilan de carrière, bilan de compétences, bilan de parcours professionnel (en collectif)...</li> <li>• Coaching, mentorat</li> <li>• Fiches de postes</li> <li>• Compte-rendu d'entretien professionnel</li> <li>• Plans de successions, revue de cadres</li> <li>• SIRH</li> <li>• Enquêtes internes, études statistiques sur les durées d'occupation des postes...</li> <li>• Etudes de cohortes (hommes/femmes, agents publics d'une même promotion, etc.) pour identifier les paliers de carrière, les « plafonds de verre » et les « planchers collants »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'identification des proximités entre les métiers, à destination des agents, des managers et des conseillers mobilité carrière (ex : SICARDI)</li> <li>• Plateforme numérique pour gérer un vivier d'agents volontaires pour effectuer des missions courtes en dehors de l'administration ou en renfort dans certains services</li> <li>• Plan d'accompagnement personnalisé des carrières</li> <li>• Mise en place de « tuilages » entre l'agent sur le départ et l'agent qui va prendre le poste</li> <li>• Entretiens de carrière tous les 10 ans</li> <li>• Accompagnement des agents en situation de « palier prolongé de carrière »</li> <li>• Plan d'accompagnement des départs en retraite</li> </ul>

**Problématique : Améliorer les conditions de travail pour chaque génération d'agents**

Quelles actions ? Exemples	Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples	Quels livrables ? Exemples
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les <b>conditions de travail</b> des agents en recourant aux <b>aménagements de postes</b></li> <li>• Proposer aux <b>agents les moins à l'aise avec les nouvelles technologies</b> une <b>assistance personnalisée</b> et des formations spécifiques</li> <li>• Renforcer l'<b>action sociale</b> et la visibilité des mesures <b>pour chaque génération</b> d'agents</li> <li>• Avoir une <b>approche intergénérationnelle</b> de la <b>prévention de l'usure professionnelle et des risques psycho-sociaux</b></li> <li>• <b>Informier et accompagner les agents en fin de carrière</b> (aménagement du poste ou des horaires si le poste le permet et en tenant compte des nécessités du service, dispositif de retraite progressive...)</li> <li>• <b>Aménager le temps de travail des agents sur le départ à la retraite</b> pour qu'ils consacrent une partie de leur activité à préparer leur transmission, voire qu'ils puissent assumer leur responsabilité de « proche aidant »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte du temps de travail, dispositif de télétravail, organisation des espaces de travail...</li> <li>• Dispositifs ministériels et interministériels d'action sociale</li> <li>• Document unique d'évaluation des risques professionnels, médecine de prévention et du travail...</li> <li>• Bilans sociaux</li> <li>• Baromètres internes</li> <li>• Etudes de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les <u>seniors</u> : réduire au maximum les tâches pénibles et/ou répétitives ; pour <u>l'ensemble des générations</u> : anticiper et prévenir les risques d'usure professionnelle, qu'ils soient liés à la pénibilité des tâches ou à une forte exposition à des risques psychosociaux</li> <li>• Programme d'assistance technique personnalisée</li> </ul>

**Problématique : Organiser un *offboarding* multigénérationnel**

Quelles actions ? Exemples	Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples	Quels livrables ? Exemples
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assurer le transfert de connaissances lors du départ</b> d'un agent (document écrit, vidéo...) ; si possible, organiser des rencontres entre l'agent et son successeur en amont du départ</li> <li>• Encourager les <b>célébrations et les témoignages de reconnaissance au moment des départs</b> pour renforcer les liens et la cohésion entre les générations.</li> <li>• <b>Maintenir le lien entre les agents même après leur départ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches de postes précisant les compétences clefs à détenir pour chaque poste</li> <li>• Fiches de « transmission de savoirs » établies par chaque agent avant son départ (voir fiche n°2 - développer les compétences de toutes les générations d'agents)</li> <li>• Outils de transmission adaptés aux différentes générations (si possible collaboratifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueil institutionnel des fiches de « transmission de savoirs » réalisées par chaque agent avant son départ</li> <li>• « Amicale des anciens » (cf. réseau « <i>alumni</i> »)</li> <li>• « Réserve » des agents retraités volontaires pour effectuer des missions ou actions de formation occasionnelles...</li> </ul>

## Quels sont les points de vigilance transversaux ? Exemples

- Considérer que **les actions proposées** en vue d'accompagner la carrière des agents **s'inscrivent dans le cadre d'une approche globale** (cf. fiche 1 – élaborer une stratégie de gestion des âges) et ne sont pas qu'un ensemble de mesures individuelles.
- Sensibiliser les agents au fait que **les parcours de carrière ne sont pas uniquement ascendants**, mais peuvent également permettre d'exercer des fonctions diversifiées et professionnellement enrichissantes.
- **Ne pas contraindre les agents en situation de « palier prolongé de carrière » à une mobilité forcée**, car leur absence de mobilité peut résulter de choix personnels.
- D'une manière générale, ne pas négliger le fait que **les actions qui relèvent d'un engagement personnel** des agents (cf. maintien des liens avec les collègues ou d'une activité professionnelle après le départ) **sont basées sur le volontariat** de ces derniers.
- **Impliquer l'ensemble des agents** de la structure, y compris le comité de direction.
- **Intégrer le rôle du dialogue social.**
- Introduire des **indicateurs** permettant d'objectiver **l'impact des actions engagées.**

## Exemples de pratiques ministérielles

### Ministères économiques et financiers

Étude sur les seniors : Dans le prolongement de l'étude sur l'engagement des seniors, réalisée avec le soutien de la Commission européenne dans le cadre de l'instrument d'appui technique (IAT), les MEF mènent une étude pour identifier les facteurs et conséquences des paliers prolongés de carrière. Il s'agira ensuite, à partir d'une fiche identifiant pour chaque direction le portrait type d'un agent susceptible de rencontrer un palier prolongé de carrière, d'adapter les mesures d'accompagnement spécifiques à la population identifiée.

Étude « MAP and MATCH » : Le développement des compétences numériques des agents est une priorité de la stratégie ministérielle de formation. Dans cette optique, les MEF prennent part à l'étude « Map & Match » réalisée par la Commission européenne dans le cadre de l'IAT, visant à améliorer le développement des compétences numériques des agents en lien avec leurs métiers. Cette étude s'inscrit dans le dispositif PAC-Num, élément clé de la politique d'acculturation numérique ministérielle. Elle a pour but de recenser les compétences numériques à mobiliser sur chaque catégorie de métiers (mapping) et à les associer aux compétences professionnelles des agents (*matching*). Les résultats attendus sont l'identification des métiers prioritaires, le lien entre compétences numériques et métiers, ainsi que la définition d'un parcours de formation adapté. Il est notamment envisagé l'élaboration d'un guide à l'attention des managers afin de les aider à relever les défis du numérique.

### Ministères de l'éducation, de la jeunesse et des sports, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Le MENESR a développé un outil présentant l'« éventail des missions et métiers des personnels enseignants » : <https://www.education.gouv.fr/l-evenail-des-missions-et-metiers-pour-les-enseignants-un-outil-pour-vous-guider-dans-votre-416483>

### **Ministère des armées et des anciens combattants**

Dans le cadre de sa politique RH à l'horizon 2035, le ministère des armées a pris plusieurs engagements, parmi lesquels :

- concevoir et mettre en œuvre une politique d'emploi des seniors ;
- valoriser les postes et parcours de carrière civile accessibles aux personnes porteuses de handicap (intérêt particulier du fait de la croissance du taux de handicap vers les fins de carrière) ;
- développer au profit du ministère des mobilités croisées avec le reste de la fonction publique et le secteur privé (en accord avec la problématique « accompagner la carrière des agents »).

### **Ministère de l'Europe et des affaires étrangères**

Le MEAE travaille à un plan d'accompagnement pour les seniors à 10-12 ans pour favoriser leur mobilité fonctionnelle, voire externe, et les échanges intergénérationnels, pour assurer la transmission de connaissances et de la mémoire. Le chantier pourrait intégrer la question des inter-affectations (titulaires sur postes non pérennes) qui concernent souvent des agents seniors.

### **Ministère de la justice**

Un accord a été signé, le 2 septembre 2025, avec les organisations syndicales sur la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT), qui contient un axe relatif au renforcement des collectifs de travail.

### **Direction interministérielle du numérique**

La DINUM a lancé le programme « ADA » pour les femmes qui, sans critère d'âge, souhaitent se reconvertir dans le numérique. Ce programme prévoit notamment un coaching individuel et collectif, qui permet aux agentes de se projeter sur d'autres postes et de briser ce qui peut constituer un « plafond de verre », dans un secteur professionnel dirigé par des hommes et où la moyenne d'âge est de 45 ans. Ce programme est issu du constat d'un déficit de jeunes agents, dans un secteur qui recrute beaucoup de seniors, avec comme proposition de davantage utiliser le levier de l'alternance. La DINUM travaille également sur « l'expérience collaborateur du numérique » et sur les moyens d'évolution des agents du numérique qui ne souhaitent pas devenir managers, par intérêt pour l'aspect technique du métier (50 000 agents du numérique, dont 50% travaillent au ministère des armées, avec une population marquée par des profils très hétérogènes).

Plus d'informations sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

© DGAFP - Juin 2026



**MINISTÈRE  
DE L'ACTION  
ET DES COMPTES  
PUBLICS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**