

Etre acteur de sa carrière : de la notation à l'évaluation

Contexte

Un des griefs majeurs fait au statut est de déresponsabiliser les cadres et de démotiver les agents en rendant trop souvent l'attente plus rémunératrice que l'engagement.

En effet, il n'y a guère plus de 3 avancements de grade dans toute une carrière. Et, souvent, il est impossible de garantir cet avancement, soumis par le jeu des quotas, à l'hypothèque des CAP.

Comment alors responsabiliser les acteurs sur le pilotage de carrière quand les agents n'ont aucune visibilité et les cadres aucune marge de manœuvre ?

Idée

La loi du 19 février 2007 en a donné l'occasion en accordant la possibilité de fixer les quotas de promotion.

Plutôt que d'entrer dans un débat sur le niveau des quotas, ce qui ne fait qu'assouplir le système de promotion, il est possible d'en changer fondamentalement la nature : porter tous les quotas à 100%, mettre en place un dispositif d'évaluation conditionnant le rythme des avancements de grade mais aussi d'échelon et donc réactiver un avancement d'échelon différencié.

L'objectif

Donner à chaque agent une chance équivalente de progresser, une visibilité sur son parcours professionnel ; et aux cadres, les moyens de reconnaître régulièrement leurs collaborateurs en évitant le psychodrame des CAP qui conditionne l'avancement d'un agent à l'évincement d'un collègue.

Le contenu de la réalisation

Le système repose sur trois éléments : un entretien, une note, une incidence sur la carrière.

- *L'entretien*

Porte sur un champ large : Point sur la maîtrise de chacun des champs de compétence requis par le métier, les objectifs individuels, les demandes de formation, les évolutions possibles dans le poste ou la collectivité.

Le support de cet entretien est ouvert et peu complexe pour en faciliter l'appropriation.

- *La note*

La note, sur 100, n'est pas attribuée directement. Elle découle de l'analyse des situations professionnelles concrètes. L'évaluateur se positionne sur le degré de maîtrise de chacun des champs de compétence et le degré d'atteinte des objectifs. Pour ce faire il complète un tableau. Pour chacun des items de compétence et d'objectif 4 niveaux sont possibles : insuffisant, en cours d'acquisition, maîtrise, expertise.

Une fois le tableau complété la note est générée par l'application informatique.

4 paliers de note sont possibles :

-inférieur à 34 situation critique.

-de 35 à 64 évolutions attendues (agent venant de prendre ses fonctions ou connaissant des difficultés dans la maîtrise de son métier)

-de 65 à 84 situation positive (c'est la norme)

-supérieure à 85 situation remarquable (reconnaissance de la performance ou de l'expertise).

- L'incidence sur la carrière

Chacun des paliers ouvre droit à une bonification d'ancienneté qui permet d'accélérer la carrière.

Le système renverse donc la logique antérieure, où, l'avancement minimum étant de droit, la seule décision possible était une pénalisation.

La démarche mise en oeuvre.

Le projet a été conduit sur trois fronts : social, managérial et technique.

- Front social

Même si les réticences existent du fait de la remise en question de l'avancement au minimum systématique, les garanties apportées par le projet ont pu l'emporter.

1° La suppression des quotas.

2° Mise en place d'une garantie de carrière jusqu'au dernier échelon du cadre d'emploi à partir d'une note supérieure à 65.

3° L'égalité de traitement : Les quotas introduisaient des inégalités entre filières notamment.

4° Enfin, le dispositif a été inclus dans un accord cadre traitant de l'évolution professionnelle mettant en œuvre la notion d'emploi type avec reconnaissance des agents faisant fonction et assouplissement des règles de mobilité interne pour favoriser les parcours.

- Front managérial

S'il n'a pas fallu trop d'effort pour convaincre les cadres de l'opportunité du dispositif, il a révélé un fort besoin de formation. Les actions de formation/information ont été beaucoup plus importantes que prévu et c'est un accompagnement quasi permanent des cadres qui a dû être mis en place.

- Front technique

Si une informatisation de l'évaluation avait été envisagée, sa portée a été beaucoup plus importante qu'imaginé au départ, un outil spécifique a été développé en interne. Il permet une gestion déconcentrée du dispositif et apparaît comme une contribution au partage de la fonction RH.

Les moyens

L'ensemble du dispositif a été porté en interne DG, DRH, DSI il n'y a eu aucun apport de méthode externe. Les formations ont été accompagnées par le CNFPT.

Le Bilan

Réalisé par sondage et rencontres terrain.

-L'entretien : tous les retours sont unanimes pour en souligner le caractère très positif.

-La note a posé problème : Nous en avons sous-estimé la portée symbolique. Le système de cotation faisait qu'une évaluation positive génèrait une note de 50 à 56% qui n'était pas perçue comme positive : « 50% c'est 10 sur 20 »

-Les incidences carrière. Le dialogue en CAP s'est modifié. Plus sain et serein, il ne porte plus sur les choix mais sur le contrôle de la cohérence du système et examine les recours individuels.

Mais au-delà, la notion de parcours professionnel et l'anticipation se développent et redonnent un sens à la promotion et à l'évaluation.

Contact :

Christophe Quintelier, Directeur Général Adjoint

tél. : 02.31.06.98.10

courriel : c.quintelier@crbn.fr