

La mise en œuvre des lignes directrices de gestion Guide d'accompagnement des CDG aux collectivités territoriales

Fiche action 20 : Définir une politique d'avancement

Enjeux

L'article 19 du décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion indique :

« *Les lignes directrices de gestion fixent, en matière de promotion et de valorisation des parcours :*

1° Les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'emplois

2° Les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures.

Les lignes directrices [...] visent en particulier à préciser les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents, notamment à travers la diversité du parcours et des fonctions exercées, les formations suivies, les conditions particulières d'exercice, attestant de l'engagement professionnel, de la capacité d'adaptation et, le cas échéant, de l'aptitude à l'encadrement d'équipes ».

Les lignes directrices de gestion comprennent une formalisation de la politique d'avancement définie et mise en œuvre par la collectivité dans le cadre du dialogue social.

A l'instar des enjeux de la politique de recrutement, l'évolution des avancements (de grade et échelon spécial) se situe au cœur des enjeux des politiques de ressources humaines des collectivités.

L'un des principaux enjeux porte sur la maîtrise de la masse salariale tout en fidélisant les agents publics investis dans leur mission de service public. Il convient ainsi de se donner les moyens notamment humains afin de mettre en œuvre les projets politiques d'intérêt général prioritaires tout en répondant aux demandes croissantes des usagers de service public avec qualité.

Cela se traduit par une réflexion sur l'optimisation des effectifs en fonction de la nature des projets de la collectivité mais aussi par une reconnaissance interne de la valeur professionnelle et une valorisation des parcours des agents publics.

Le statut a été réformé avec le « *Parcours professionnels, carrières et rémunérations* » (PPCR) instaurant ainsi un avancement d'échelon à la durée unique conduisant à un automatisme de déroulement de carrière à l'ancienneté. La manière de servir des agents et la valorisation de leur parcours passent désormais par l'avancement de grade notamment.

Ainsi, l'élaboration de ces lignes directrices poursuivent notamment les objectifs suivants :

- développer des leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace
- simplifier et garantir la transparence et l'équité dans l'accès au grade supérieur dans un cadre d'emplois des agents publics
- favoriser la mobilité interne et accompagner les transitions professionnelles des agents publics au sein de la collectivité
- renforcer l'égalité professionnelle dans l'accès à un grade supérieur dans un cadre d'emplois des agents publics.

Au travers de l'adoption des lignes directrices dans un cadre concerté, seront décrites les étapes de définition de la politique d'avancement :

- définir la pesée des postes conduisant au fléchage des postes dans l'organigramme
- définir les critères d'avancement.

Modèles de thématiques à inscrire dans les lignes de gestion :

1) Fléchage de l'organigramme et valorisation des parcours

Un organigramme fléché permet de visualiser la répartition des tâches, les différents postes, le niveau hiérarchique et les responsabilités correspondantes, mais aussi de réaliser la cotation des postes pour connaître l'amplitude des grades possibles en adéquation avec les fonctions exercées.

Il peut ainsi s'agir de valoriser les parcours au vu des fonctions déjà exercées et permettre une diversification des parcours au sein de la collectivité.

Cet organigramme permet de mettre en conformité les besoins de la collectivité et d'attester de l'engagement professionnel et la capacité d'adaptation des agents publics.

A titre d'exemple :

- *missions d'exécution sur une compétence technique avant de coordonner cette même compétence*
- *reprise de missions particulières/remplacements sur un temps donné.*

De même, il peut s'agir de valoriser les parcours au vu des activités extérieures (secteur privé ou associatif, politique ou syndical) et permettre une diversification des parcours au sein de la collectivité.

A titre d'exemple :

- *expérience dans le secteur privé – technicité*
- *membre d'un bureau d'une association - investissement*
- *encadrement d'une équipe sportive – management.*

De plus, il peut s'agir de tenir compte des conditions particulières d'exercice des missions.

A titre d'exemple :

- *déplacements fréquents – autonomie dans l'organisation*
- *travail en horaires atypiques – investissement.*

Enfin, il peut s'agir de promouvoir la formation des agents afin de mettre en adéquation les compétences des agents avec les besoins de la collectivité qui sont illustrées dans l'organigramme fléché.

2) Avancement de grade dans le cadre de la procédure annuelle

Les règles définies dans les lignes directrices de gestion ont vocation à s'appliquer après l'obtention des conditions individuelles statutaires d'avancement et des quotas.

En effet, l'article 49 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 précise que : « *Le nombre maximum de fonctionnaires appartenant à l'un des cadres d'emplois régis par la présente loi, à l'exception du cadre d'emplois des agents de police municipale, pouvant être promus à l'un des grades d'avancement de ce cadre d'emplois, est déterminé par application d'un taux de promotion à l'effectif des fonctionnaires remplissant les conditions pour cet avancement de grade. Ce taux de promotion est fixé par l'assemblée délibérante après avis du comité technique* ».

L'assemblée délibérante a toute liberté pour déterminer les taux applicables, aucun ratio minimum ou maximum n'étant prévu. La périodicité de révision des délibérations fixant les ratios de promotion est librement fixée et n'est pas obligatoirement annuelle.

La délibération doit déterminer un ratio entre le nombre d'agents qui remplissent chaque année les conditions statutaires pour bénéficier d'un avancement de grade (les promouvables) et celui des fonctionnaires finalement promus, soit la forme d'une pourcentage pour chaque grade d'avancement.

L'application du ratio à ce nombre détermine le nombre d'agents pouvant être inscrits dans le tableau annuel d'avancement.



En effet, l'autorité territoriale présente un tableau d'avancement dans le respect des conditions fixées par le statut particulier et proposant un ordre de priorité. Ce tableau d'avancement n'est pas nécessairement constitué de la liste complète des agents remplissant les conditions d'accès au grade supérieur.

La collectivité donne un ordre de priorité aux modalités de promotion

A titre d'exemple, la collectivité peut donner un ordre de priorité aux modalités de promotion :

Avancement de grade / Nomination suite à concours / Nomination suite à promotion interne

NON OUI

Si oui 1-.....2-.....3-.....

L'autorité territoriale met en place des critères qui s'appliquent :

- après l'obtention des conditions individuelles d'avancement
- ET après la détermination des taux d'avancement « promus-promouvables » (se reporter éventuellement à une délibération existante)
- ET après le respect des quotas
- ET en lien avec les critères d'entretien professionnel

Les critères relatifs aux avancements de grades peuvent être définis :

- **par catégorie**
- **par cadre d'emplois**
- **par service ...**

A titre d'exemple :

- *nomination équilibrée femmes/hommes*
- *ancienneté*
- *cadencement entre 2 avancements/promotion : années (durée)*
- *obtention d'un examen professionnel*
- *adéquation grade/fonction/organigramme (fléchage de poste)*
- *compétences (acquises dans le secteur public/privé, associatif, syndical, politique...)*
- *effort de formation*
- *investissement-motivation*
- *capacités financières de la collectivité ...*

CATEGORIE A	RANG	CRITERES
	1	
	2	
	3	
	4	

CATEGORIE B	RANG	CRITERES
	1	
	2	
	3	
	4	

CATEGORIE C	RANG	CRITERES
	1	
	2	
	3	
	4	

3) L'avancement de grade doit être en conformité avec le compte-rendu de l'entretien professionnel dans le cadre du process annuel

La valeur professionnelle d'un agent se définit au regard de l'évaluation annuelle et de sa manière de servir. Il peut également être tenu compte de la nature des fonctions confiées aux agents.



L'analyse des avancements de grade se fait donc au regard :

- des comptes rendus d'entretien professionnel
- des propositions motivées formulées par le chef de service
- des notations pour les périodes antérieures à l'entretien professionnel.

L'examen individuel et comparé de cette valeur est primordial pour l'établissement du projet de tableau d'avancement de grade.

Outre la prise en compte de la valeur professionnelle de l'agent, l'autorité territoriale apprécie également les acquis de l'expérience professionnelle pour un avancement de grade.

La définition des acquis de l'expérience professionnelle est constituée de l'ensemble des savoirs, compétences et aptitudes professionnels qu'une personne a acquis dans l'exercice d'une activité au sein des administrations ou dans le secteur privé. Les compétences acquises dans l'exercice d'une activité syndicale sont également prises en compte au titre des acquis de l'expérience professionnelle (Article 23 bis de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983).

La densité, la richesse du parcours antérieur de l'agent et les acquis capitalisés pendant ce parcours sont ainsi à prendre en considération. Il convient donc que, dans chaque collectivité ou structure, cet acquis soit identifié et évalué au regard du grade dans lequel le fonctionnaire a vocation à être promu.

Afin d'identifier et d'évaluer ce parcours, il convient d'établir et de tenir à jour, par agent, un document synthétisant notamment l'ensemble des expériences professionnelles de l'agent et les formations qu'il a été amené à suivre.

A titre d'exemple, différents critères peuvent être définis dans les lignes directrices de gestion :

A - Résultats professionnels et réalisation des objectifs

- Respect des procédures et des consignes
- Fiabilité et qualité du travail effectué
- Rigueur
- Assiduité
- Ponctualité
- ...

B - Compétences professionnelles et techniques

- Connaissances règlementaires
- Connaissances techniques
- Qualités d'expression écrite
- Qualités d'expression orale
- Capacité d'initiative
- ...

C - Qualités relationnelles

- Sens du service public
- Capacité à travailler en équipe
- Sens de l'écoute et du dialogue
- ...

D - Capacité d'encadrement

- Capacité à organiser et gérer une équipe
- Capacité de coordination de bénévoles, partenaires
- Aptitude à la communication
- Aptitude à la délégation ...

