



PLATE FORME D'ACCORD CADRE RELATIVE AU MANAGEMENT DE L'ENCADREMENT



*Gestion et Innovation Sociales
Développement des compétences de l'encadrement*

Préambule

L'encadrement, grâce à ses compétences, sa qualité, son implication, son dynamisme est un acteur déterminant de la réussite et du développement de l'entreprise.

Pour consolider la capacité d'anticipation de la RATP et permettre son développement, il est essentiel de renforcer la responsabilité de l'encadrement, de développer les comportements managériaux et de valoriser l'innovation dans la gestion des processus de production, d'étude et de service.

L'objet de cette plate-forme d'accord est de fixer les principes généraux retenus, complétée d'une note technique d'application concertée et annexée, pour mener à bien cette ambition en créant les conditions propres à offrir de véritables parcours professionnels au sein de l'entreprise et de déterminer les modalités d'évolution de la rémunération de l'encadrement qu'il soit cadre, agent de maîtrise ou technicien supérieur.

Les signataires du présent accord considèrent que la reconnaissance du travail de l'encadrement tout au long de son parcours est un facteur essentiel de sa motivation personnelle et de l'efficacité économique de l'entreprise. Aussi, ils conviennent des dispositions qui font l'objet du présent accord dans le cadre des objectifs ci-après.

Les objectifs

Confirmer l'encadrement dans son rôle moteur des actions de changement et de développement de l'entreprise,

Valoriser l'implication, la performance individuelle, les résultats de chaque agent d'encadrement tout en assurant la cohésion des équipes et l'équité de traitement,

Créer les conditions de coopération transversale des structures de l'entreprise nécessaire à la construction des parcours professionnels,

Responsabiliser le management,

Afficher la transparence des règles de progression de la rémunération,

Assurer l'équité dans la gestion de l'encadrement.

I –Confirmer l’encadrement dans son rôle moteur des actions de changement et de développement de l’entreprise

Dès son arrivée dans l’entreprise ou au sein de l’encadrement, l’agent doit être en situation de mettre en oeuvre ses connaissances et ses compétences. La première année dans l’entreprise, dite année de commissionnement, est une étape clef. Elle repose sur un processus d’intégration construit, alternant accueil dans l’entreprise, entretiens avec le manager qui définit des responsabilités claires et partagées, rendez-vous avec GIS sous forme de points d’étape et de formations transversales.

Afin de renforcer l’attractivité de nos métiers d’encadrement, les niveaux de recrutement sont progressivement relevés pour aboutir à l’issue du plan d’entreprise aux coefficients 353 (au lieu de 319.5) pour les agents de maîtrise et les techniciens supérieurs et 443.5 (au lieu de 413.5) pour les cadres.

A son arrivée au sein de l’encadrement, l’agent est positionné sur le niveau de montée en compétences "débutant ".

Le commissionnement peut être valorisé par une majoration individuelle de dix points au choix du management.

Le passage de "débutant" à "confirmé" s’effectue lorsque le changement de niveau de montée en compétences est envisagé par le manager et au plus tard à quatre ans d’entreprise.

Tout au long de la vie professionnelle, une étape annuelle d’évaluation a lieu entre l’agent et son manager : c’est l’Entretien d’Appréciation et de Progrès, occasion privilégiée de mettre notamment en évidence et d’analyser l’atteinte ou non des objectifs, d’élaborer un projet de parcours professionnel avec la mise en perspective des besoins de formation nécessaires à la tenue du poste ou à une future mobilité, de préciser les perspectives d’évolution de la rémunération.

L’Entretien d’Appréciation et de Progrès est le pivot de la relation managériale et doit être conduit chaque année. Sa réalisation doit être considérée comme l’un des objectifs prioritaires de tout encadrant. Dès la signature du présent accord, le support d’entretien fera l’objet d’évolutions concertées avec les partenaires sociaux. Ce support, intégrant un livret individuel, permettra le suivi des compétences acquises tout au long du parcours professionnel.

II - Valoriser l'implication, la performance individuelle, les résultats de chaque agent d'encadrement tout en assurant la cohésion des équipes et l'équité de traitement

Les compétences réellement exercées s'enrichissent et se renforcent en vue de l'accès à de nouvelles responsabilités. Elles se traduisent par des résultats concrets et mesurables.

Au-delà du maintien de la progression sous forme d'échelons et de la progression par mesures salariales, le rythme d'évolution se fait sur la base de l'évaluation des résultats et de l'analyse du parcours professionnel réalisées en EAP.

Chaque agent progresse et évolue sur la base d'une grille unique pour l'ensemble de l'encadrement, exprimée en coefficients (annexe 1).

La grille de coefficients est ponctuée par des niveaux de montée en compétences au nombre de 4 (débutant, confirmé 1 et 2, expérimenté) sur lesquels l'agent progresse en fonction de ses résultats et l'acquisition de compétences.

La progression sur ces niveaux est liée à la reconnaissance par le management des compétences exercées et de l'expérience acquise tout au long du parcours professionnel notamment sur les dimensions suivantes :

- qualités de management de processus, de projets et d'équipe,
- expertise technique mise en oeuvre,
- multiplicité des décisions prises dans un environnement complexe.

Les possibilités d'évolution de la rémunération sont liées aux niveaux de montée de compétences :

Agents de maîtrise et techniciens supérieurs :

Niveau de montée en compétences débutant : coefficients 319.5 à 383

confirmé 1 et 2 : coefficients 393 à 433 et 443 à 483

expérimenté : coefficients 503 à 603

Cadres :

Niveau de montée en compétences débutant : coefficients 413.5 à 483.5

confirmé 1 et 2 : coefficients 493.5 à 563.5 et 573.5 à 643.5

expérimenté : coefficients 663.5 à 853.5

Les coefficients indiqués ci-dessus sont ceux des premiers échelons et servent de repère pour le positionnement des agents. La pente des échelons est calculée à partir de ces coefficients en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise. Le mode de progression dans les différents échelons reste inchangé.

Dès l'été 2008, compte tenu des nouveaux coefficients cadres, un chantier s'ouvrira sur la grille EC SUP en liaison avec le Délégué Général aux Cadres Supérieurs.

L'enveloppe consacrée à l'évolution de la rémunération et à l'accompagnement des parcours professionnels est calculée de la manière suivante :

En 2009 :

Chaque cadre présent à l'effectif génère 12 points répartis de la manière suivante : 9 points sont dédiés à l'avancement et 3 points à l'accompagnement des parcours professionnels et aux changements de niveaux de montée de compétence.

Chaque agent de maîtrise et technicien supérieur présent à l'effectif génère 11 points répartis de la manière suivante : 8 points sont dédiés à l'avancement et 3 points à l'accompagnement des parcours professionnels et aux changements de niveaux de montée de compétence.

En 2010, chaque agent d'encadrement présent à l'effectif génère 12 points : 9 points dédiés à l'avancement et 3 points à l'accompagnement des parcours professionnels et aux changements de niveaux de montée de compétence.

En 2011, 13 points : 9 points dédiés à l'avancement et 4 points à l'accompagnement des parcours professionnels et aux changements de niveaux de montée de compétence.

Les enveloppes sont distinctes entre catégories.

L'attribution de majorations individuelles valorise la mise en oeuvre des compétences acquises. Elle se fait annuellement, au choix du management, avec un minimum de 20 points et un maximum de 30 points (20, 25 ou 30).

L'attribution de 30 points représentant le maximum sur une année, doit rester liée à des résultats exceptionnels intégrant l'innovation dans la gestion des processus de production de service et d'étude.

Les majorations individuelles liées à l'avancement ou à la valorisation des parcours professionnels sont attribuées au 1^{er} janvier de l'année.

Les enveloppes de points sont intégralement attribuées.

Le passage de « confirmé 1 » à « confirmé 2 », puis de « confirmé 2 » à « expérimenté » s'effectue lorsque le niveau de montée en compétences est envisagé par le management. Le passage d'un niveau à l'autre est marqué par une étape managériale (formalisée au cours de l'EAP).

A cette occasion, l'agent peut également bénéficier d'un point d'étape avec le réseau RH (GIS et responsables ressources humaines de département ou d'unité).

Le changement de niveau de montée en compétences induit un changement de coefficient (associé à une majoration de 20, 25 ou 30 points), un positionnement sur le niveau de montée en compétences supérieur et une majoration individuelle de 10 ou 20 points selon les niveaux.

La prime de résultats annuelle est directement liée aux résultats obtenus lors de la réalisation du contrat d'objectifs. Le calcul de chacune des enveloppes est établi à partir du nombre de postes et du montant généré par poste. Le manager pourra attribuer à chaque agent de maîtrise ou technicien supérieur, en fonction de ses résultats, un montant pouvant varier de 0 à 1300 euros (objectifs atteints 430 euros) et à chaque cadre un montant pouvant varier de 0 à 3100 euros (objectifs atteints 1300 euros). Le montant de l'enveloppe de primes de résultats évoluera progressivement jusqu'en 2012 (annexe 2).

Tout agent n'ayant pas eu d'EAP du fait du management, durant l'année concernée, se verra attribuer une prime correspondant au montant des résultats atteints. Tout agent refusant explicitement la tenue de son EAP ne se verra attribuer aucune prime de résultat.

La prime de responsabilité est liée aux niveaux de montée en compétences. A cet effet l'article 2.1 de L'IG 436 H sera modifié comme indiqué dans l'annexe 4.

III - Créer les conditions de coopération transversale des structures de l'entreprise nécessaire à la construction des parcours professionnels

La notion de parcours professionnels répond à la définition suivante :

« Les parcours professionnels s'inscrivent dans les objectifs du plan d'entreprise, ils traduisent la convergence des enjeux du groupe RATP et des aspirations de l'agent. Ils sont constitués d'une suite d'étapes au cours desquelles l'agent acquiert des compétences tout au long de sa vie professionnelle. Les parcours peuvent revêtir plusieurs formes :

- un changement de métier,
- un même métier dans un environnement professionnel différent,
- l'accroissement du niveau de responsabilités.

Tout encadrant est concerné par le principe de mise en oeuvre du parcours professionnel et chacun en est l'acteur. »

En fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise, les parcours identifiés dans le plan d'entreprise sont favorisés.

Les agents qui s'inscrivent avec réussite dans ces parcours se voient attribuer une majoration individuelle de 10 points.

Les opérateurs peuvent accéder aux postes d'agents de maîtrise ou de technicien supérieur par les dispositifs de promotion interne vers l'encadrement, au choix ou par reconnaissance de diplôme.

Tout agent accédant à ces postes est positionné sur un niveau de montée en compétences et bénéficie d'une majoration individuelle de 20 points ou est positionné au minimum sur le premier coefficient de sa nouvelle catégorie.

Le même dispositif est mis en place pour les agents de maîtrise ou les techniciens supérieurs qui accèdent aux postes de cadres.

L'accès au choix aux postes de cadres est accessible aux agents de maîtrise et aux techniciens supérieurs positionnés au minimum dans le niveau de montée en compétences confirmé 2.

Les conditions d'ouverture des départements et la construction des parcours se font sur la base de :

- la réalisation et le partage de Schémas Directeurs de Ressources Humaines entre les départements,
- la contractualisation des flux d'entrée (départements / GIS)
- l'Entretien d'Appréciation et de Progrès (taux de réalisation 100%)
- la charte de mobilité réaffirmée dans ses principes / la gestion de la mobilité,
- la bourse de l'emploi et les revues de personnel (transversales, par départements, croisées),
- le portail des métiers accessible à tous,
- la mise en oeuvre de référentiels de compétences partagés transversaux (« management de proximité » par exemple) ou par départements.

Ces différentes étapes se mettent en oeuvre sous l'impulsion de GIS, avec l'ensemble des acteurs transversaux (management, réseau RH et agents, salariés, partenaires sociaux).

Par ailleurs des mesures accompagnent la construction des parcours :

- La formation

Le présent protocole s'inscrit dans le protocole d'accord sur la formation du 10 avril 2008 (travail sur les tronc communs de formation, frais de formation partagés, accompagnement de la mobilité).

- La compensation de modification de rémunération

Pour surmonter le frein que peut représenter la perte de rémunération liée aux sujétions lors d'une mobilité inter ou intra département ou un changement de catégorie, une compensation forfaitaire sera versée aux agents pour solde de tout compte, sous réserve d'une occupation du poste précédent d'au moins 3 ans.

Cette compensation pour changement de rémunération, calculée sur la base comparative des rémunérations brutes (salaires statutaires et primes de fonction et de sujétions) de l'ancien et du nouvel emploi, correspond à un montant forfaitaire égal à 12 mois du différentiel de ces rémunérations (hors conditions spécifiques). Le paiement de cette compensation se fera en deux versements espacés de six mois.

Le premier versement se fera avec estimation du différentiel sur les six derniers mois de la rémunération moyenne afférent à l'ancien poste. Le second prendra en compte le différentiel constaté sur les 6 mois de tenue de poste. La même mesure de compensation de modification de rémunération s'applique au cas de changement de catégorie.

IV - Responsabiliser le management

Seul un management responsabilisé garantit la bonne mise en oeuvre de ces principes.

C'est au management de définir les objectifs et les responsabilités en concertation avec chacun des agents d'encadrement de l'équipe qu'il anime.

Il est garant de l'acquisition, de la bonne mise en oeuvre des compétences.

Il mène l'EAP, avec objectivité et dans le respect du code de déontologie.

Il décide de la progression et donc des majorations individuelles, directement et après concertation transversale.

Enfin, il attribue les primes de résultat.

Un management responsabilisé est un management qui est formé. Dans ce cadre, GIS proposera des formations transversales au management et en particulier à l'animation de l'EAP. Chaque nouveau manager devra en bénéficier.

Un management responsabilisé est un management qui est soutenu. Le réseau RH travaille sur la répartition des modes d'accès, puis la préparation annuelle de l'avancement, et en analyse les réalisations qui seront présentées lors des commissions de respect de l'accord.

V - Afficher la transparence des règles de progression de la rémunération

La lisibilité est une donnée indispensable pour que chacun comprenne comment il va être évalué et considéré.

L'ensemble des outils mis en place pour décloisonner et construire les parcours professionnels doit être communiqué à l'ensemble de l'encadrement.

Le document "Méthode et critères d'avancement de l'encadrement" et l'Instruction générale n°492 seront actualisés en concertation avec les partenaires sociaux, dès la signature de l'accord. Les critères d'évaluation seront connus et partagés par l'ensemble des acteurs.

C'est pourquoi GIS, en appui de la fonction RH démultipliera un plan de communication auprès de l'ensemble des acteurs.

Afin de permettre aux agents de l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité sur les compétences développées par l'entreprise, des Forums des Métiers seront organisés. Ils auront pour objectif premier de permettre une vision transversale des métiers de l'entreprise.

GIS mettra en place un programme d'actions visant en priorité à compléter la professionnalisation de la famille RH et continuera d'apporter son soutien aux agents dans la préparation de leur projet professionnel et à l'organisation de bilans de compétences, dans le cadre d'une structure dédiée.

Les commissions de classement sont confirmées ; elles se réunissent chaque année et disposent de l'ensemble des données leur permettant de vérifier la bonne application des règles. Elles signalent les non-conformités et y remédient en séance. A titre exceptionnel pour l'année 2009 et compte tenu de la mise en place de cette nouvelle plate-forme, les commissaires classeurs auront les dossiers de commission de classement quinze jours avant la commission et disposeront d'une journée pour les étudier.

VI - Assurer l'équité tout au long de la vie professionnelle

Les critères d'attribution de majorations individuelles et de changement de niveaux de montée en compétences sont connus et partagés par l'ensemble de l'encadrement.

La discussion sur l'attribution de majorations individuelles entre le management et l'agent fait partie intégrante de l'EAP.

Lors de l'entrée dans la troisième année sans attribution de majoration individuelle, l'entretien d'appréciation et de progrès doit expliciter et notifier les motifs entraînant un avis défavorable pour la promotion et doit comporter un plan de progrès. Le réseau RH (constitué en comité carrière) pourra être saisi par l'agent ou son représentant. Dans ce cadre, l'agent sera reçu par le représentant du réseau RH qui procédera alors à une analyse comparative et recommandera une proposition au management. La décision finale sera argumentée et notifiée par courrier par le management à l'intéressé. Le même dispositif est mis en oeuvre quand le changement de niveau de montée en compétences n'est pas envisagé alors que le coefficient requis est atteint.

En application de l'article 31 du Protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social à la RATP du 20 février 2006, le personnel d'encadrement relevant de cet article se verra attribuer le nombre de points générés sur la période, à l'issue de la deuxième année.

Enfin, cet accord s'inscrit dans le cadre du protocole « Égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes ». Le réseau RH est en charge de sa bonne application.

VII Assurer l'information et le suivi du dialogue social

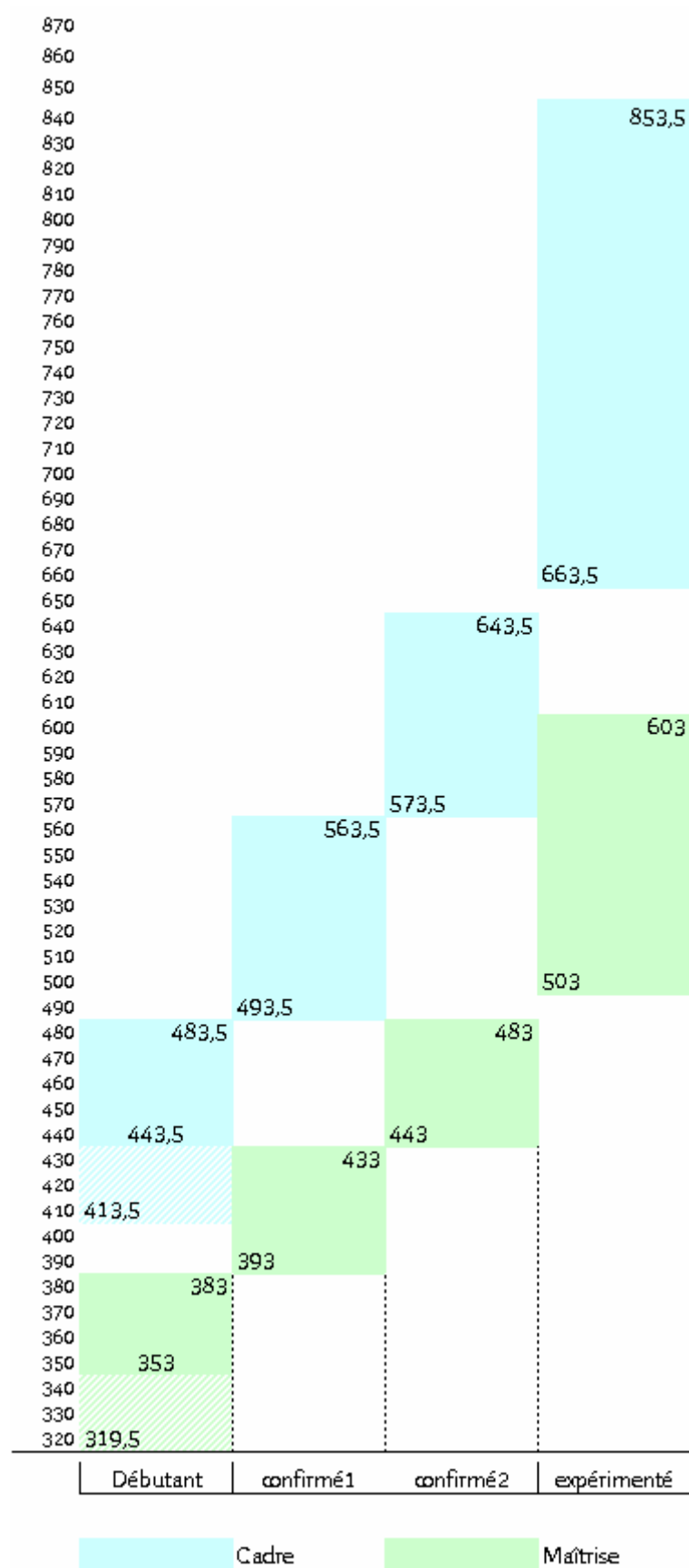
Une attention particulière sera portée à la diffusion auprès de l'ensemble des acteurs des dispositions portées par le présent accord. Un plan de communication sera mis en œuvre. Il intégrera notamment la présentation de l'accord au sein des Comités de direction des départements et des réseaux Ressources Humaines ainsi que la mise à disposition de l'ensemble des agents des engagements de l'accord sur le site intranet de l'entreprise et une communication individuelle à chaque agent.

En application de l'article 45 du Protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social à la RATP du 20 février 2006, cet accord donnera lieu à une élaboration concertée de notes techniques d'application ainsi qu'à un bilan annuel de la mise en œuvre et de la bonne application des dispositions qu'il comporte avec l'ensemble des organisations syndicales.

Le présent accord se substitue de plein droit à la Plate-forme d'accord-cadre relative à la gestion de l'encadrement à la RATP du 7 juillet 1997 et ses quatre avenants successifs. Il est conclu pour une durée de 4 ans à compter de sa mise en œuvre effective et est renouvelable par tacite reconduction. Dans les trois mois précédant son échéance, la Direction proposera aux groupes de syndicats représentatifs d'examiner les conditions de sa prorogation tel quel ou de son adaptation.

La mise en œuvre du présent protocole sera effective le 1^{er} janvier 2009.

Niveaux de montée en compétence et coefficients associés



Prime de résultats 2008 versée en 2009

Montant généré par poste	
Agent de maîtrise ou technicien supérieur	510 euros
Cadre	1 530 euros

Objectifs atteints	
Agent de maîtrise ou technicien supérieur	430 euros
Cadre	1 300 euros

2009 versée en 2010

Montant généré par poste	
Agent de maîtrise ou technicien supérieur	560 euros
Cadre	1680 euros

Objectifs atteints	
Agent de maîtrise ou technicien supérieur	475 euros
Cadre	1430 euros

2011 versée en 2012

Montant généré par poste	
Agent de maîtrise ou technicien supérieur	645 euros
Cadre	1930 euros

Objectifs atteints	
Agent de maîtrise ou technicien supérieur	545 euros
Cadre	1645 euros

Dispositions transitoires

Au 1er janvier 2009, les salariés seront transposés, selon leur coefficient, dans le niveau de montée en compétences correspondant.

Une attention particulière sera portée à l'avancement des agents qui devaient bénéficier de mesures en 2009, au titre de l'ancienne Plate-Forme.

Au moment de la préparation des commissions de classement 2009, une attention particulière sera portée à l'antériorité de niveau dans la précédente Plate-forme et spécialement pour les personnes qui se situaient en 6^{ème} année de fourchette et au delà. Le management et le réseau RH analyseront l'ensemble de la population et garantiront un traitement équitable.

De la même manière, le management et le réseau RH garantiront un traitement équitable aux personnes dont la fin de carrière se profile.

Modification de l'IG 436 H

L'article 2.1 du chapitre 2 du Titre 1 de l'IG 436 H intitulé "Prime de responsabilité" est modifié.

Les cadres, les agents de maîtrise et les techniciens supérieurs bénéficient d'une prime de responsabilité dont l'attribution est faite sur la base de leur niveau de montée en compétences.

Le taux de cette prime de responsabilité est fonction du niveau de montée en compétence de l'agent.

Niveaux de montée en compétences	Agents de maîtrise et techniciens supérieurs	Cadres
Débutant	a = 3,8	a = 4,7
Confirmé 1	a = 4,7	a = 5,7
Confirmé 2	a = 4,8	a = 7
Expérimenté	a = 4,9	a = 7,1

Méthode et critères d'avancement de l'encadrement

1 LES POINTS IMPORTANTS POUR UNE BONNE PRATIQUE DE L'AVANCEMENT

Suite aux travaux de différents groupes de réflexion, il ressort que les points importants à prendre en compte pour une "bonne pratique" de l'avancement sont les suivants :

Les résultats dans la fonction actuelle (résultats quantitatifs et résultats qualitatifs), consolidés sur une période suffisante.

La manière dont les résultats sont atteints (avec des critères liés au poste, tels que management, coopération, solidarité, engagement, vision à long terme, etc.).

La reconnaissance de la prise de risque (dans le poste, et/ou à l'occasion de mobilités).

Le potentiel d'évolution.

2 LES CRITERES DE DIFFERENCIATION

Différents critères, devant permettre de différencier de manière pertinente les différents membres de l'encadrement figurent ci-après :

1. Les résultats dans la fonction actuelle (résultats quantitatifs et résultats qualitatifs), consolidés sur une période suffisante

L'ordre de présentation ne représente pas un éventuel ordre d'importance.

Atteinte des objectifs fixés sur les différentes dimensions du poste : qualité, technique, économique, sociale (certains de ces critères pouvant être sans objet pour certains postes), en tenant compte des niveaux d'ambition des objectifs et de la stabilité de l'environnement,

Pérennité des résultats sur plusieurs années (obtention de résultats à court terme sans obérer le moyen terme ou le long terme),

Progrès de son équipe, et pas seulement des résultats personnels de l'intéressé,

Maîtrise des coûts et des délais.

2. La manière dont les résultats sont atteints (avec des critères liés au poste, tels que management, coopération, solidarité, engagement, vision à long terme, etc.)

L'ordre de présentation ne représente pas un éventuel ordre d'importance.

- Qualité du management individuel et collectif, capacité à être "moteur", à entraîner et motiver son équipe,
- Pertinences des appréciations portées sur les résultats et performances des collaborateurs, conduite de changements dans le cadre des orientations,
- Prise en compte dans la durée des objectifs et des contraintes des autres secteurs,
- Capacité à expliquer aux collaborateurs les politiques et les orientations de la RATP,
- Pour les spécialistes, rôle effectif d'influence des décisions des opérationnels dans le sens des intérêts à court, moyen et long termes de la RATP.

3. La reconnaissance de prises de risque professionnel (dans le poste, et/ou à l'occasion de mobilités)

L'ordre de présentation ne représente pas un éventuel ordre d'importance.

- Fixation de niveaux d'exigence élevés,
- Mobilités professionnelles effectuées et réussies,
- Réalisation de mobilités "à risque", telles que passage par un poste à enjeux forts, changements de métier, passage par l'international, passage par une filiale ou un détachement extérieur etc.,
- Prise de décisions difficiles et capacité à les assumer, y compris dans les situations de maîtrise incomplète des facteurs de réussite (par exemple comportant des implications à court, moyen et long termes, transversales, départementales ou du niveau unité, de type économique, technique ou social etc.),
- Initiative et pilotage de "ruptures".

4. Le potentiel d'évolution

L'ordre de présentation ne représente pas un éventuel ordre d'importance,

- Capacité (validée) à obtenir des résultats positifs dans des responsabilités de natures différentes,
- Aptitude à prendre des responsabilités de nature différente dans un délai précisé (changement de métier, changement de catégorie etc.). Une validation par des avis croisés est nécessaire, ainsi que la confirmation de la cohérence de cette projection avec les responsabilités précédentes,
- Vision stratégique et capacité à intégrer les stratégies de l'entreprise dans son action et celle des autres,
- Grille à définir pour les experts, permettant d'apprécier le niveau d'expertise, fondé sur la reconnaissance au niveau du département, de l'entreprise, de la profession, voire au niveau national, international (prise en compte éventuelle des publications, des sollicitations externes etc.),

3 PRECISIONS SUR LES CRITERES ET INDICATEURS

Il n'est pas possible de donner une liste exhaustive d'indicateurs pour chaque critère. Les éléments suivants peuvent servir de guide, en gardant présent que seuls les exemples et les faits concrets sont les garants de la pertinence des analyses et des réflexions.

Points Importants	Critères	Appréciation générale	Contexte et Indicateurs possibles	Faits révélateurs
Résultats dans la fonction actuelle	Atteintes des objectifs fixés	non, mais oui oui. au-delà	Niveau d'ambition des objectifs, stabilité de l'environnement, primes de résultats	
	Pérennité des résultats	non, mais oui oui, au-delà	Niveau des objectifs, évolution des résultats, évolution des primes de résultats	
	Progrès de son équipe	oui - non	Augmentation du nombre de contributeurs, développement de polycompétences, augmentation du niveau de délégation aux membres de l'équipe	
	Maîtrise des coûts et des délais	oui -non	Respect des budgets, respect des échéances	
Manière dont les résultats sont atteints	Qualité du management	oui - non	Clarté des objectifs individuels, existence de rencontres systématiques avec les agents, circulation de l'information, équité des décisions, régulation des tensions Cohérence entre les appréciations précédemment portées et les résultats constatés Pouvoir de différenciation	
	Conduite de changements	oui - non	Capacité de remise en cause de l'existant. Capacité à faire adhérer aux changements envisagés, maîtrise dans la durée des processus de changement	

Points Importants	Critères	Appréciation générale	Contexte et Indicateurs possibles	Faits révélateurs
	Prise en compte dans la durée des objectifs et des contraintes des autres secteurs	oui - non	Intégration dans ses décisions des contraintes des autres secteurs, recherche de synergies et/ou d'économies avec d'autres secteurs, respect des décisions prises	
	Capacité à expliquer aux collaborateurs les politiques et les orientations de la RATP	oui - non	Existence d'orientations collectives cohérentes avec la politique de l'entreprise, capacité à les communiquer clairement à tous, construction d'une motivation collective	
	Pour les spécialistes. rôle effectif d'influence des décisions	oui - non	Exemples spécifiques illustrant la capacité d'influence des décisions	
Prise de risque professionnel	Niveaux d'exigence élevés	oui - non	Exemples spécifiques	
	Mobilités professionnelles effectuées et réussies	oui - non	Les mobilités professionnelles réalisées doivent être intégrées dans le débat sur l'avancement. Date de la dernière mobilité	
	Réalisation de mobilités "à risque"	oui - non	Mesure de l'écart en termes de contenus et de difficultés entre les postes tenus (intégrant leur environnement)	
	Prise de décisions difficiles et capacité à les assumer	oui - non	Exemples spécifiques	
	Initiative et pilotage de "ruptures"	oui - non	Exemples spécifiques	

Potentiel d'évolution	Capacité (validée) à obtenir des résultats positifs dans des responsabilités de natures différentes	oui - non	Historique des différentes natures de responsabilités exercées. Résultats obtenus dans ces différents postes	
	Aptitude à prendre des responsabilités de nature différente dans un délai précisé (changement de métier, de catégorie etc.).	oui - non	Types de postes envisagés. Eléments prédictifs de la réussite escomptée dans ces postes	
	Vision stratégique et capacité à intégrer les stratégies de l'entreprise dans son action et celle des autres	oui - non	Capacité d'anticipation. Existence, dans son équipe, d'orientations connues et partagées	
	Grille à définir pour les experts, permettant d'apprécier le niveau d'expertise		Niveau d'expertise dans son métier reconnu actuellement, et niveau projeté dans les années à venir (en interne et en externe)	