



## Secrétariat

18 avril 2017

---

### Instruction administrative\*

#### Système de gestion et d'évaluation de la performance

Le Secrétaire général, afin d'actualiser les principes et méthodes d'évaluation de la performance et de substituer le rapport de gestion et d'évaluation de la performance au rapport d'évaluation de la performance, conformément à la disposition 1.3 du Règlement du personnel, promulgue ce qui suit.

#### Section 1

##### Champ d'application

1.1 Les dispositions de la présente instruction s'appliquent à tous les fonctionnaires nommés pour un an ou plus.

#### Section 2

##### Objet

2.1 Le système de gestion et d'évaluation de la performance a pour objectif d'améliorer l'exécution des programmes en optimisant la performance à tous les niveaux, grâce aux mesures ci-après :

- a) Promouvoir un milieu propice à l'excellence, à l'épanouissement personnel et à la formation continue;
- b) Donner aux responsables les moyens de bien administrer le personnel placé sous leur autorité et les tenir comptables de la manière dont ils s'acquittent de ces fonctions;
- c) Encourager tous les fonctionnaires à concourir largement à la planification, à l'exécution et à l'évaluation du travail;
- d) Reconnaître les performances satisfaisantes et, en cas d'insuffisance, prendre des mesures justes et équitables.

2.2 Le Système de gestion et d'évaluation de la performance vise à susciter entre fonctionnaires et supérieurs hiérarchiques un dialogue sur les objectifs et principaux résultats à atteindre et sur les valeurs, compétences et critères de réussite à l'aune desquels doit s'évaluer la performance. Il tend à promouvoir également la formation continue, la reconnaissance de la performance satisfaisante et la prise de mesures pour remédier aux insuffisances à cet égard.

---

\* Le texte n'a pas été revu par les services d'édition.



2.3 Il couvre les étapes principales du processus d'évaluation de la performance : plan de travail, bilan d'étape et évaluation en fin de cycle).

### **Section 3**

#### **Période d'évaluation de la performance**

3.1 Sous réserve des paragraphes 3.2 et 3.3 de la présente instruction, la performance s'évalue sur une de 12 mois commençant le 1<sup>er</sup> janvier et se terminant le 31 décembre. Toutefois, ainsi qu'il est prévu aux paragraphes 3.2 et 3.3, cette période peut être inférieure à 12 mois.

3.2 Lorsque le fonctionnaire prend de nouvelles fonctions au cours de la période d'évaluation, il lui est établi un plan de travail individuel dans les deux mois qui suivent. Lorsque le fonctionnaire n'a été au service de l'Autorité que pendant moins de six mois au cours de la période d'évaluation, un rapport spécial abrégé est établi à la fin de celle-ci.

3.3 Lorsque plusieurs supérieurs hiérarchiques se succèdent durant l'année sans que le fonctionnaire change de fonctions, le supérieur dont il relève à la fin de la période procède à l'évaluation finale, après consultation de ses prédécesseurs.

3.4 Afin que le rapport d'évaluation de la performance soit établi en temps voulu, le supérieur hiérarchique qui quitte l'Autorité doit s'acquitter des tâches à lui assignées par le Système de gestion et d'évaluation de la performance avant la date de sa cessation de service, les formalités de départ et le versement des prestations de fin de service pouvant être retardés jusqu'à ce que l'intéressé ait achevé toutes évaluations dont il avait la responsabilité.

### **Section 4**

#### **Fonctionnaires**

4.1 Chaque fonctionnaire doit s'acquitter des responsabilités qui lui incombent au titre du Système de gestion et d'évaluation de la performance, à savoir :

- a) Comprendre les objectifs généraux de l'organisation;
- b) Solliciter des éclaircissements sur la performance attendue de lui;
- c) S'entretenir avec son supérieur hiérarchique pour faciliter l'élaboration et la mise au point de son plan de travail individuel et entretenir le dialogue durant la période d'évaluation;
- d) Accomplir sans retard les actions dont il a la responsabilité à chaque étape du processus.

4.2 L'inobservation par le fonctionnaire des dispositions de la présente instruction est constatée dans son rapport d'évaluation et dans son appréciation générale.

### **Section 5**

#### **Supérieurs hiérarchiques**

5.1 Il est désigné pour chaque fonctionnaire au début de la période d'évaluation un supérieur hiérarchique chargé :

- a) D'élaborer avec le fonctionnaire le plan de travail de celui-ci;
- b) De conseiller, d'appuyer et d'encadrer le fonctionnaire en ce qui concerne la planification de sa carrière et l'élaboration de son plan de perfectionnement individuel;
- c) D'entretenir constamment le fonctionnaire de son travail pendant toute la période d'évaluation. Les entretiens devraient servir à souligner la prestation

satisfaisante et à signaler toute insuffisance qui viendrait à être constatée au cours de la période d'évaluation;

- d) De dresser le bilan d'étape et d'établir le rapport afférent;
- e) D'élaborer de concert avec le fonctionnaire, en cas de carences ou d'insuffisances dans la performance de celui-ci, un plan d'amélioration de la performance;
- f) De procéder à l'évaluation finale et de veiller à ce que soient achevés tous les rapports d'évaluation de la performance des fonctionnaires supervisés.

## **Section 6**

### **Plans d'action**

#### *A. Plans de travail collectifs*

6.1 Avant le début de la période d'évaluation et en vue de renforcer la responsabilisation au sein de l'Autorité, le Secrétaire général réunit la haute direction pour élaborer un contrat de mission et un plan d'action en matière de ressources humaines. Les priorités trouvent leur place dans les plans de travail des différents services. Chaque service arrête pour l'année son plan de travail en consultation avec les fonctionnaires concernés.

#### *B. Plans de travail individuels*

6.2 Au début de la période d'évaluation, le supérieur hiérarchique s'entretient avec tous les fonctionnaires placés sous son autorité directe pour leur expliquer les objectifs du service et veiller à l'établissement de leur plan de travail individuel. L'entretien peut être collectif ou individuel.

6.3 Le supérieur hiérarchique concourt avec les fonctionnaires placés sous son autorité à établir le plan de travail individuel de chacun d'eux pour la période d'évaluation. Il s'agit à ce stade :

- a) D'établir les critères d'évaluation de la performance par la définition d'objectifs;
- b) De définir les compétences, les compétences liées à l'emploi et les compétences en matière d'encadrement (s'il y a lieu);
- c) De formuler un plan de perfectionnement individuel facultatif, comme suit :
  - i) **Plan de travail** : le fonctionnaire établit un projet de plan de travail dont il s'entretient avec son supérieur hiérarchique. À l'issue de cet entretien et en accord avec ce dernier, le fonctionnaire lui présente son plan de travail définitif, lequel doit comprendre des éléments axés sur les résultats, comme les tâches à accomplir en vue de chacun des objectifs, résultats ou réalisations escomptés, et définir les critères de réussite et les attentes par rapport auxquels la performance sera évaluée à la fin de la période.
  - ii) **Compétences** : les compétences définissent la norme par référence à laquelle la performance peut s'évaluer en toute rigueur et objectivité. Chacun doit faire la preuve de son adhésion aux trois valeurs fondamentales que sont l'intégrité, le professionnalisme, l'efficacité et le respect de la diversité et du principe de l'égalité des sexes. Au cours de l'entretien sur le plan de travail, le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique choisissent parmi les compétences et, s'il y a lieu, les compétences en matière d'encadrement, celles qui cadrent le mieux avec

les objectifs, résultats et réalisations définis pour la période d'évaluation. Le fonctionnaire exerçant des fonctions de direction ou d'encadrement est tenu d'inclure la gestion de la performance parmi les compétences retenues pour la période d'évaluation et de rendre compte de la manière dont il aura appliqué le Système de gestion et d'évaluation de la performance;

iii) **Plan de perfectionnement individuel** : chaque fonctionnaire peut choisir d'établir un plan de perfectionnement. Il peut indiquer celles de ses compétences qu'il souhaite raffermir et les affectations auxquelles il aspire pendant sa carrière.

6.4. Le Bureau des services administratifs établit, pour l'élaboration des plans mentionnés ci-dessus, des modèles qui seront annexés au présent document. Chaque service peut adapter ces modèles en fonction des attributions et des besoins qui lui sont propres.

## **Section 7**

### **Bilan d'étape**

7.1 Le supérieur hiérarchique devrait dresser un bilan d'étape entre le 1<sup>er</sup> et le 31 juillet. Le bilan devrait faire état des progrès réalisés et justifier tout réaménagement des objectifs et résultats définis dans le plan de travail. Le supérieur hiérarchique devrait aussi noter les progrès accomplis dans la mise en œuvre des compétences et la poursuite des objectifs énoncés dans le plan de travail.

7.2 En cas de carences ou d'insuffisances, il devrait en être fait état dans le bilan d'étape, dont copie est transmise au Directeur des services administratifs, qui, après étude du dossier, procède à la mise sur pied d'un groupe d'examen de la performance.

7.3 En signant le rapport d'évaluation de la performance, le fonctionnaire reconnaît que le bilan d'étape a été mené à bien. Sa signature ne signifie pas que les parties sont d'accord. Le fonctionnaire et le supérieur hiérarchique s'efforcent de régler entre eux tout désaccord en ce qui concerne l'exécution du plan de travail, avec l'aide d'un groupe d'examen de la performance.

## **Section 8**

### **Évaluation de la performance**

8.1 Préalablement à l'entretien de fin de période avec son supérieur hiérarchique, le fonctionnaire procède à sa propre évaluation de l'exécution du plan de travail arrêté en début de période. Cette auto-évaluation peut consister notamment à exposer brièvement les progrès réalisés en ce qui concerne chaque objectif, résultat ou réalisation, et à faire des observations sur les compétences dont il a fait preuve durant la période.

8.2 Le supérieur hiérarchique évalue la mesure dans laquelle le fonctionnaire a atteint les objectifs énoncés dans son plan de travail; il évalue également et commente la manière dont il a fait montre des valeurs et compétences choisies. Il porte une appréciation générale sur la performance du fonctionnaire conformément à la section 9 ci-après.

## **Section 9**

### **Barème d'évaluation**

#### *A. Appréciation des valeurs et compétences*

9.1 La performance du fonctionnaire s'évalue au moyen d'indicateurs correspondant à chacune des valeurs et compétences, et reçoit l'une des quatre appréciations ci-après :

- a) Exceptionnelle;
- b) Pleinement satisfaisante;
- c) À améliorer;
- d) Insuffisante.

9.2 Chacune de ces quatre appréciations rend compte de la mesure dans laquelle le fonctionnaire a, durant la période d'évaluation, fait montre de la valeur fondamentale et de la compétence considérée. L'évaluation doit être fonction de la mesure dans laquelle l'intéressé s'est distingué, par ses actes ou sa conduite, au regard de la compétence ou valeur considérée. Les appréciations relatives aux compétences et aux valeurs servent de point de départ au perfectionnement du fonctionnaire et sont prises en considération au moment d'arrêter l'appréciation générale.

#### *B. Appréciation générale*

9.3 Le fonctionnaire dont la performance répond aux attentes ou les dépasse reçoit l'une des deux appréciations générales ci-après :

- a) Performance dépassant fréquemment les attentes;
- b) Performance répondant aux attentes.

9.4 Ces deux appréciations établissent que le travail accompli donne pleine satisfaction et justifient l'octroi de l'augmentation périodique de traitement conformément à la section 11 ci-dessous.

9.5 L'appréciation « Performance dépassant les attentes » devrait être envisagée dans le cas où le fonctionnaire a plus que satisfait aux critères de réussite ou répondu aux attentes au regard de la majorité des objectifs et résultats définis, ou a constamment dépassé les attentes en allant sensiblement au-delà des critères de réussite et des attentes, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.

9.6 L'appréciation « Performance répondant aux attentes » devrait être envisagée lorsque le fonctionnaire a, durant la période considérée, pleinement satisfait aux critères de réussite ou répondu aux attentes au regard de la majorité des objectifs et résultats fixés.

9.7 Le fonctionnaire dont la performance n'a pas pleinement répondu aux attentes se voit attribuer l'une des deux appréciations ci-après :

- a) Performance répondant partiellement aux attentes;
- b) Performance ne répondant pas aux attentes.

9.8 Ces deux appréciations constatent l'existence d'insuffisances dans la performance. L'appréciation « Performance répondant partiellement aux attentes » devrait être envisagée lorsque le fonctionnaire n'a pas satisfait aux critères de réussite définis ou répondu aux attentes au regard de certains des objectifs ou résultats, mais a montré qu'il était en mesure d'acquérir les compétences voulues. L'appréciation « Performance ne répondant pas aux attentes » devrait être attribuée

au fonctionnaire qui n'a pas satisfait aux critères de réussite ou répondu aux attentes au regard de la majorité des objectifs ou résultats, et s'est montré incapable d'acquérir les compétences voulues.

## **Section 10**

### **Insuffisances et performance insatisfaisante**

10.1 Au cours des six premiers mois de la période d'évaluation, le supérieur hiérarchique devraient évaluer la performance de façon continue. Lorsqu'il relève quelque insuffisance dans le travail du fonctionnaire, il devrait prendre l'initiative d'aider ce dernier à y remédier. Toute carence ou insuffisance persistante devrait être soulevée à l'occasion du bilan d'étape de juillet et figurer dans le rapport à transmettre au Directeur des services administratifs qui, après étude du dossier, procède à la mise sur pied d'un groupe d'examen de la performance.

#### *A. Groupe d'examen de la performance*

10.2 Établi après consultation des représentants du personnel, le groupe d'examen de la performance se compose du Directeur des services administratifs, d'un spécialiste des ressources humaines, d'un représentant du Bureau des affaires juridiques et d'un fonctionnaire choisi par le fonctionnaire concerné et occupant un poste de niveau égal ou supérieur au sien.

10.3 Il revient au groupe d'examen de la performance :

- a) D'examiner le bilan d'étape;
- b) De s'entretenir avec le fonctionnaire et le supérieur hiérarchique;
- c) De confirmer ou infirmer l'appréciation de la performance;
- d) De proposer des mesures correctives pour remédier aux lacunes relevées, telles que conseils, complément de formation ou établissement d'un plan d'amélioration de la performance assorti d'un échéancier;
- e) De mettre au point, en concertation avec le supérieur hiérarchique et le fonctionnaire, un plan d'amélioration de la performance assorti d'objectifs clairs, le premier notateur se chargeant d'accompagner et d'encadrer l'intéressé et de l'entretenir régulièrement des résultats observés;
- f) De veiller à la tenue régulière d'entretiens sur l'exécution du plan d'amélioration pour le reste de la période d'évaluation;
- g) De recommander la prise de mesures telles que la suspension de l'augmentation périodique de traitement, le non-renouvellement de l'engagement ou le renvoi.

#### *B. Plan d'amélioration de la performance*

10.4 Le plan d'amélioration de la performance doit couvrir une période de trois mois (allant normalement d'août à la fin d'octobre), à l'issue de laquelle le groupe d'examen tient une réunion avec le supérieur hiérarchique et le fonctionnaire pour examiner la performance de ce dernier. Faute d'amélioration, d'autres rencontres doivent avoir lieu avec le fonctionnaire, dont la performance doit alors faire l'objet d'un suivi jusqu'à la fin de la période d'évaluation.

10.5 Lorsqu'aucune amélioration n'a été observée à la fin de la période d'évaluation, le groupe d'examen peut recommander la suspension de l'augmentation périodique de traitement, le non-renouvellement de l'engagement ou le renvoi, à condition qu'un plan d'amélioration de la performance ait été établi au

stade du bilan d'étape, au titre des mesures prévues au paragraphe 10.3 ci-dessus, au moins trois mois avant la fin de la période d'évaluation.

10.6 S'il est décidé de ne pas renouveler l'engagement de durée déterminée du fonctionnaire pour performance insatisfaisante et si l'engagement vient à expiration avant la fin de la période couverte par le plan d'amélioration de la performance, il doit être renouvelé pour la durée de celui-ci qui reste à courir.

## **Section 11**

### **Système d'évaluation de la performance et augmentations périodiques de traitement**

11.1 Toutes les parties signent les rapports établis lors du bilan d'étape et à la fin de la période d'évaluation. En signant son rapport d'évaluation de la performance, le fonctionnaire reconnaît que le bilan d'étape a été mené à bien, mais sa signature ne signifie pas qu'il est d'accord avec le contenu du rapport. Faute par lui de signer, dans un délai de quatorze jours, le rapport qui lui est soumis, celui-ci fait néanmoins preuve de ce que sa performance a bel et bien été évaluée.

11.2 Aux termes de l'alinéa a) de la disposition 3.5 du Règlement du personnel, l'augmentation périodique de traitement est, à moins que le Secrétaire général n'en décide autrement en l'occurrence, octroyée au fonctionnaire dont le travail et la conduite ont donné satisfaction, suivant l'évaluation faite par son supérieur hiérarchique.

11.3 La décision d'accorder ou de retenir une augmentation périodique de traitement en fonction de la performance revient au supérieur hiérarchique, sur la base de l'appréciation figurant dans le rapport de gestion et d'évaluation de la performance.

11.4 L'octroi de l'augmentation périodique de traitement est tenue pour justifiée lorsque le fonctionnaire se voit attribuer l'une des appréciations prévues au paragraphe 9.3, soit :

- a) Performance dépassant fréquemment les attentes;
- b) Performance répondant aux attentes.

11.5 L'octroi de l'augmentation périodique de traitement est tenue pour non justifiée lorsque le fonctionnaire se voit attribuer l'une des appréciations « Performance ne répondant pas aux attentes » prévues aux paragraphes 9.7 et 9.8 ci-dessus, soit :

- a) Performance répondant partiellement aux attentes;
- b) Performance ne répondant pas aux attentes.

11.6 Si, une fois achevée l'exécution du plan d'amélioration, la performance du fonctionnaire s'est améliorée, l'augmentation périodique de traitement lui est accordée avec effet à la date à laquelle l'exécution a pris fin.

11.7 La décision de retenir une augmentation périodique de traitement est communiquée au fonctionnaire par écrit avant sa mise à effet par le Bureau des services administratifs.

**Section 12**  
**Entrée en vigueur**

La présente instruction entre en vigueur le 30 mai 2017.

Le Secrétaire général,  
**Michael W. Lodge**

---