



13 août 2021

---

## Instruction administrative

### Système de gestion de la performance et de perfectionnement

Conformément à la section 4.2 de la circulaire du Secrétaire général sur les modalités de promulgation des textes administratifs (ST/SGB/2009/4) et dans le but d'actualiser les politiques et les procédures relatives à la gestion de la performance et au perfectionnement, la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité promulgue ce qui suit en application de la disposition 1.3 du Règlement du personnel :

#### Section 1

##### Champ d'application

La performance de tous les fonctionnaires engagés pour un an au moins (à l'exception de celles et ceux qui ont rang de secrétaire général adjoint ou de sous-secrétaire général, de celles et ceux qui signent un contrat de mission avec le Secrétaire général et de celles et ceux qui exercent les fonctions de coordonnateur résident) est appréciée conformément au Système de gestion de la performance et de perfectionnement. La présente instruction ne s'applique pas aux fonctionnaires engagés à titre temporaire, dont la performance peut s'apprécier selon les dispositions de l'instruction administrative relative à l'administration des engagements temporaires (ST/AI/2010/4/Rev.1).

#### Section 2

##### Objet, fonctions et attributions

2.1 Le Système de gestion de la performance et de perfectionnement a principalement pour objet de mettre en place un cadre permettant l'évaluation juste et équitable de la performance des fonctionnaires et de favoriser une culture du feedback régulier.

2.2 Il incombe aux fonctionnaires, y compris aux premiers et seconds notateurs, de s'acquitter de leurs obligations en matière de perfectionnement et d'évaluation, de participer activement à ces tâches, ainsi que de respecter rigoureusement les procédures fixées dans la présente instruction. Les chefs d'entité<sup>1</sup> sont tenus de veiller

---

*Note* : Dans le présent document, le masculin à valeur générique a parfois été utilisé à la seule fin d'alléger le texte : il renvoie aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

<sup>1</sup> Aux fins de la présente instruction, le terme « entité » désigne un département ou un bureau, y compris un bureau hors Siège, une mission politique spéciale ou une mission de maintien de la paix, une commission régionale, le bureau d'un coordonnateur résident ou d'un coordonnateur régional, ou tout autre service chargé d'exécuter des activités programmées.



à ce que les fonctionnaires respectent rigoureusement l'obligation prévue à l'alinéa c) de la disposition 1.3 du Règlement du personnel.

2.3 Ayant également pour finalité d'améliorer l'exécution des programmes en optimisant la performance individuelle à tous les échelons, le Système de gestion de la performance et de perfectionnement tend :

a) À promouvoir une culture de responsabilité et de respect des normes de conduite de l'Organisation des Nations Unies ;

b) À promouvoir une culture d'excellence, de développement personnel et professionnel ainsi que d'apprentissage continu ;

c) À donner aux responsables les moyens de bien administrer le personnel placé sous leur autorité et à les tenir comptables de la manière dont ils s'acquittent de ces fonctions ;

d) À encourager tous les fonctionnaires à concourir largement à la planification, à l'exécution et à l'évaluation du travail ;

e) À constater la bonne performance et, en cas de mauvaise performance, à prendre des mesures justes et équitables pour y remédier.

2.4 Le Système de gestion de la performance et de perfectionnement a pour vocation de favoriser les échanges entre fonctionnaire et supérieur hiérarchique tout au long de la période de gestion de la performance et de perfectionnement, notamment sur les objectifs et résultats clefs à atteindre et sur les critères de réussite selon lesquels doit s'évaluer la performance individuelle du fonctionnaire. Il vise également à promouvoir une culture qui permette d'encourager l'apprentissage continu de même que le développement personnel et professionnel, de constater la bonne performance et de remédier à la mauvaise performance.

2.5 Le Système de gestion de la performance et de perfectionnement repose sur une application électronique qui suit les principales étapes de la gestion de la performance, à savoir l'établissement du plan de travail et l'évaluation de fin de période. Cette application est également un outil d'information comportant des indicateurs de mesure clefs utiles pour la période de gestion de la performance et de perfectionnement.

### **Section 3**

#### **Période de gestion de la performance et de perfectionnement**

3.1 La période de gestion de la performance et de perfectionnement dure normalement 12 mois. Elle commence le 1<sup>er</sup> avril de chaque année et finit le 31 mars de l'année suivante. Dans les cas visés aux sections 3.2 et 3.3, cette période peut cependant être inférieure ou supérieure à 12 mois, sans pouvoir normalement être inférieure à 6 mois ni supérieure à 18 mois.

3.2 Lorsque le fonctionnaire recruté, muté ou réaffecté prend ses fonctions au cours de la période, un plan de travail individuel est établi dans les deux mois. Il n'y a pas lieu d'établir de document de performance au fonctionnaire au service d'une entité du Secrétariat des Nations Unies pendant moins de six mois durant la période.

3.3 Lorsque le fonctionnaire cesse son service ou prend ses fonctions après avoir été muté ou réaffecté, l'intéressé et son supérieur hiérarchique établissent le document de performance pour l'intervalle de temps allant du début de la période à la date de la réaffectation, de la mutation ou de la cessation de service. 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 établit l'évaluation de

fin de période, ses prédécesseurs devant être consultés ou, le cas échéant, désignés supérieurs hiérarchiques additionnels pour tel ou tel objectif du plan de travail.

3.4 Pour que le document de performance soit établi en temps voulu, tout supérieur hiérarchique qui quitte l'Organisation doit s'acquitter des tâches à lui assignées par le Système de gestion de la performance et de perfectionnement avant la date de sa cessation de service, les formalités de cessation de service et le versement des indemnités de départ pouvant être retardés jusqu'à ce que l'intéressé se soit acquitté des obligations lui incombant en matière d'évaluation.

#### **Section 4 Fonctionnaires**

4.1 Tout fonctionnaire s'acquitte des responsabilités à lui assignées par le Système de gestion de la performance et de perfectionnement. Il doit :

- a) Comprendre les objectifs généraux de l'Organisation ;
- b) Solliciter des éclaircissements sur la performance attendue de lui ;
- c) Dialoguer avec son premier notateur pour faciliter l'élaboration et la mise au point de son plan de travail individuel et à des discussions-jalons durant la période. Les discussions-jalons ont lieu à une fréquence convenue en début de période, et le premier notateur est tenu de consigner qu'elles ont eu lieu ;
- d) Participer à des conversations sur la performance avec le premier notateur pour constater la bonne performance, recenser les axes d'amélioration et, en cas de mauvaise performance, à y remédier en temps utile. Les conversations sur la performance ont lieu en dehors des intervalles réguliers fixés en début de période pour les discussions-jalons, et il n'est pas nécessaire de consigner qu'elles ont eu lieu ;
- e) Faire le nécessaire pour achever sans retard chaque étape de la procédure dont il a la responsabilité ;
- f) Accepter ou refuser l'invitation à participer à une évaluation à sources multiples, dite à 360 degrés, conformément à la section 8.4, le cas échéant.

4.2 Toute inobservation par le fonctionnaire des dispositions de la présente instruction est constatée dans le document de performance de l'intéressé et dans l'appréciation générale portée sur sa performance. Il appartient au fonctionnaire de créer et de télécharger le plan de travail. Tout différend entre le fonctionnaire et le premier notateur peut être réglé avec le concours du second notateur, conformément à la section 5.4. Si le fonctionnaire ne fait pas ce qu'il faut pour soumettre en temps voulu le plan de travail correspondant à la période, le premier notateur peut télécharger un plan de travail définitif dans le système.

#### **Section 5 Notateurs et autres supérieurs hiérarchiques**

5.1 Il est désigné pour chaque fonctionnaire au début de la période de gestion de la performance et de perfectionnement un premier notateur chargé :

- a) D'élaborer avec le fonctionnaire un plan de travail individuel où sont énoncées les compétences requises et les valeurs fondamentales présidant à la gestion de la performance ;
- b) De tenir des discussions-jalons à une fréquence convenue en début de période, et de constater la bonne performance et la mauvaise performance au fil de la période dans le cadre des conversations sur la performance tenues en dehors des intervalles réguliers fixés en début de période pour les discussions-jalons ;

- c) De procéder à l'évaluation finale et de la consigner ;
- d) De conseiller, soutenir et encadrer le fonctionnaire en ce qui concerne l'organisation de sa carrière et l'élaboration de son plan de développement personnel et professionnel ;
- e) D'élaborer en consultation avec le fonctionnaire, en cas de carences ou de mauvaise performance, un plan d'amélioration de la performance ;
- f) De veiller à ce que tous les documents de performance des fonctionnaires placés sous son autorité soient établis conformément aux procédures prescrites.

5.2 Le premier notateur est généralement le supérieur hiérarchique du fonctionnaire. Toutefois, à titre exceptionnel et lorsque les circonstances le justifient, les chefs d'entité peuvent approuver la désignation d'un premier notateur qui, sans être le supérieur hiérarchique du fonctionnaire, est néanmoins en mesure d'exercer les fonctions et attributions de premier notateur énoncées dans la présente instruction.

5.3 Lorsque le fonctionnaire relève de plusieurs supérieurs hiérarchiques pendant plus de 25 % de son temps de travail ou pendant des affectations d'au moins 30 jours ouvrés, deux d'entre eux au plus peuvent être chargés de porter une appréciation sous réserve que le premier notateur donne son accord au moment de l'établissement du plan de travail ou au début de l'affectation à une nouvelle tâche, ou lorsque le supérieur du fonctionnaire change durant la période d'évaluation.

5.4 Le second notateur, qui est généralement le supérieur hiérarchique du premier ou l'équivalent, est chargé :

- a) De veiller à ce que le premier notateur comprenne et applique les principes et procédures du Système de gestion de la performance et de perfectionnement ;
- b) De rappeler en temps voulu au premier notateur qu'il est tenu d'établir avec le fonctionnaire un plan de travail juste, réaliste et cohérent du point de vue de la performance attendue et de veiller à ce que ce plan de travail individuel cadre avec les priorités de l'entité et du service ;
- c) De rappeler au premier notateur qu'il est tenu de procéder en temps voulu à l'évaluation du fonctionnaire en fin de période ;
- d) De donner régulièrement son avis et d'évaluer l'aptitude du premier notateur à encadrer la performance des fonctionnaires placés sous son autorité ;
- e) De régler les différends qui peuvent surgir entre le fonctionnaire et le premier notateur à l'occasion de l'application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement ;
- f) De superviser l'établissement et l'exécution d'un plan d'amélioration de la performance en cas de carences ou mauvaise performance, conformément à la section 10.

5.5 D'une manière générale, le second notateur doit aussi veiller à ce que le Système de gestion de la performance et de perfectionnement soit appliqué en toute rigueur et équité dans tous les services et par tous les notateurs placés sous son autorité. Il doit veiller à l'équité et à la rigueur pendant toute la période d'évaluation, en particulier s'agissant de définir la performance attendue du fonctionnaire et de porter les critères en la matière à la connaissance de l'intéressé. Il doit veiller :

- a) À ce que les observations et l'appréciation générale de la performance pour chaque fonctionnaire durant la période de gestion de la performance et de perfectionnement soient cohérentes ;

b) À ce que les appréciations et les observations formulées soient fondées sur des éléments factuellement solides, impartiaux, constructifs et cohérents ;

c) À ce que les supérieurs hiérarchiques énoncent dans le plan de travail les compétences requises et les valeurs fondamentales présidant à la gestion de la performance.

5.6 Le second notateur supervise les évaluations à sources multiples, dites à 360 degrés.

5.7 Le fonctionnaire a généralement un second notateur à tout moment de la période d'évaluation. Le premier et le second notateur ne doivent pas être la même personne. Toutefois, à titre exceptionnel et après consultation du fonctionnaire, un seul notateur peut être désigné lorsqu'il n'est pas possible de nommer deux personnes différentes premier et second notateurs.

5.8 Toute inobservation des dispositions de la présente instruction par le premier ou le second notateur est constatée dans le document de performance de l'intéressé et prise en compte dans l'appréciation générale portée sur sa performance. À cet effet, le plan de travail des notateurs doit compter parmi ses objectifs l'application en temps voulu du Système de gestion de la performance et de perfectionnement et le respect des procédures correspondantes.

## **Section 6**

### **Priorités de l'entité, plan de travail du service et plan de travail individuel**

6.1 Avant le début de la période de gestion de la performance et de perfectionnement et dans le but de renforcer la responsabilité au sein du Secrétariat, les chefs d'entité signent un contrat de mission avec le Secrétaire général. Les priorités des chefs d'entité trouvent place dans les plans de travail des différents services compte tenu de la structure de l'entité concernée. Chaque service arrête son plan de travail en consultation avec les fonctionnaires concernés chaque année, selon les besoins de l'entité. Les premier et second notateurs l'examinent régulièrement pour en garantir le caractère actuel et réalisable. Les chefs d'entité sont chargés de veiller à ce que les supérieurs hiérarchiques et les fonctionnaires comprennent parfaitement ce que l'on attend d'eux pour la période d'évaluation et comment ces attentes individuelles s'inscrivent dans les mandats généraux de l'entité.

### **Plan de travail individuel**

6.2 Au début de la période, le supérieur hiérarchique a un entretien avec tout fonctionnaire placé sous son autorité directe pour lui expliquer les objectifs du service et lui permettre d'établir son plan de travail individuel. L'entretien peut être collectif ou individuel.

6.3 Le premier notateur concourt avec le fonctionnaire placé sous son autorité à établir le plan de travail individuel de ce dernier pour la période. Il s'agit à ce stade d'établir des critères d'évaluation de la performance individuelle en définissant des objectifs, des résultats clefs et des réalisations, d'énoncer les compétences requises dans la définition des objectifs, des résultats clefs et des réalisations, et de formuler un plan de développement personnel et professionnel, comme suit :

a) Plan de travail : à l'issue de ce dialogue et en accord avec son premier notateur, le fonctionnaire revoit si nécessaire son projet de plan de travail et en remet la version finale au premier notateur. Si l'économie du plan de travail peut varier selon les fonctions exercées, le fonctionnaire doit toujours y insérer des éléments axés sur les résultats, par exemple les objectifs ou résultats clefs à atteindre ou les réalisations à mener à bien, et les tâches à accomplir pour atteindre chaque objectif

ou résultat ou mener à bien chaque réalisation, et y définir des critères permettant de mesurer la réussite, le degré de performance à atteindre et des indicateurs de comportement permettant d'évaluer la performance à la fin de la période. Lorsque plusieurs fonctionnaires exercent des fonctions similaires, il peut être établi une définition commune des degrés de performance, assortie de variantes si nécessaire ;

b) Compétences : les compétences définies dans la circulaire du Secrétaire général sur la question (ST/SGB/1999/15) constituent la norme par référence à laquelle la performance de tout fonctionnaire peut s'apprécier en toute rigueur et objectivité. Chaque fonctionnaire doit faire la preuve de son adhésion aux valeurs fondamentales. Lors du dialogue sur le plan de travail, le fonctionnaire et le premier notateur énumèrent dans le plan les compétences qui cadrent le mieux avec les objectifs, les résultats clefs et les réalisations définis pour la période d'évaluation, ainsi que ce qui ressort de l'éventuelle évaluation à sources multiples, dite à 360 degrés, menée au cours de la période précédente. Peuvent également être retenues les compétences particulières exigées par tel ou tel emploi ;

c) Plan de développement personnel et professionnel : chaque fonctionnaire est censé établir un plan de développement. Le fonctionnaire peut indiquer celles de ses compétences qu'il souhaiterait développer et les affectations auxquelles il aspire pendant sa carrière. En application de la circulaire du Secrétaire général sur la politique de formation et de perfectionnement du personnel (ST/SGB/2009/9), il est également censé consacrer au minimum cinq jours par an à son développement professionnel.

## **Section 7**

### **Conversations sur la performance et discussions-jalons**

7.1 Durant l'année, le premier notateur et le fonctionnaire tiennent régulièrement des conversations sur la performance. Ces échanges, qui peuvent avoir lieu par oral ou par écrit, doivent servir à constater la bonne performance du fonctionnaire ou, en cas de mauvaise performance, à y remédier.

7.2 Le premier notateur tient des discussions-jalons à intervalles réguliers convenus avec le fonctionnaire. Ces discussions doivent servir à prendre acte des progrès réalisés et à expliquer tout réaménagement des objectifs, résultats clefs et réalisations définis dans le plan de travail. Le premier notateur doit aussi noter les progrès réalisés dans l'utilisation des compétences et dans l'exécution du plan de développement personnel et professionnel. Le fonctionnaire peut constater les progrès réalisés au regard des objectifs définis dans le plan de travail, des compétences et du plan de développement personnel et professionnel. Il appartient au premier notateur de conserver une trace des discussions-jalons.

## **Section 8**

### **Évaluation de la performance en fin de période**

8.1 À la fin de la période de gestion de la performance et de perfectionnement, le premier notateur se réunit avec le fonctionnaire, par voie électronique si nécessaire, pour examiner la performance générale de l'intéressé au cours de la période écoulée. Cet entretien doit avoir lieu dans les trois mois suivant la fin de la période.

8.2 Le fonctionnaire est encouragé, en prévision de l'évaluation de fin de période avec le premier notateur, à évaluer lui-même comment il a exécuté le plan de travail arrêté en début de période.

8.3 Le premier notateur évalue dans quelle mesure le fonctionnaire a atteint les objectifs, résultats clefs et réalisations arrêtés dans son plan de travail. Il apprécie aussi, et commente, la manière dont le fonctionnaire a montré qu'il incarnait les

valeurs fondamentales et possédait les compétences associées aux objectifs. Il peut faire des observations sur l'auto-évaluation du fonctionnaire. Le premier notateur est encouragé à s'entretenir avec le fonctionnaire, lors de l'évaluation de fin de période, des aspirations professionnelles de l'intéressé. Il porte une appréciation générale sur la performance du fonctionnaire conformément à la section 9.

8.4 Évaluation à sources multiples, dites à 360 degrés : tout fonctionnaire exerçant des fonctions de direction ou d'encadrement peut faire l'objet d'une évaluation à 360 degrés par ses subordonnés. Cette évaluation sera mise en place progressivement puis étendue, de sorte que les pairs et les supérieurs du fonctionnaire seront aussi invités à donner du feedback. Le premier notateur prend en compte l'évaluation à 360 degrés ainsi que les avis des autres supérieurs hiérarchiques désignés conformément à la section 5.2.

8.5 Le second notateur examine et approuve, selon qu'il convient, les évaluations du premier notateur, conformément aux attributions énoncées aux sections 5.4 et 5.5. En cas de questions ou de doutes concernant l'application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement, il en discute avec le premier notateur pour assurer la cohérence globale du document de performance.

8.6 Toutes les parties doivent signer ou viser le document de performance par voie électronique. En signant électroniquement ce document, le fonctionnaire constate que sa performance a été évaluée. Cette signature ne vaut pas approbation de l'évaluation. Le fonctionnaire ne peut engager la procédure de contestation décrite à la section 15 tant qu'il n'a pas signé le document de performance dans sa version définitive. Tout fonctionnaire qui ne signe pas le document de performance à lui présenté pour signature est réputé l'avoir fait à l'expiration d'un délai de 14 jours après qu'il l'a reçu. Il en est informé et le délai prévu à la section 15.1 pour la présentation d'une déclaration de contestation commence à courir à la date de cette notification.

## **Section 9**

### **Barème de notation**

#### **Valeurs fondamentales et compétences**

9.1 La performance du fonctionnaire s'évalue au moyen d'indicateurs correspondant à chacune des valeurs fondamentales et compétences énumérées dans les objectifs, résultats clefs et réalisations. Cette évaluation doit être prise en compte dans l'appréciation générale de la performance.

9.2 L'appréciation de la mesure dans laquelle le fonctionnaire a, durant la période de gestion de la performance et de perfectionnement, fait montre de telle compétence et de telle valeur fondamentale 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 et sert de base au perfectionnement du fonctionnaire.

#### **Appréciation générale de la performance**

9.3 Le fonctionnaire reçoit une des quatre appréciations générales ci-après :

- Performance dépassant les attentes ;
- Performance répondant aux attentes ;
- Performance répondant partiellement aux attentes ;
- Performance ne répondant pas aux attentes.

9.4 L'appréciation « Performance dépassant les attentes » est attribuée au fonctionnaire qui a plus que satisfait aux critères de réussite définis au regard de la

majorité des objectifs, résultats clefs et réalisations, a constamment dépassé les attentes, ou a fait beaucoup plus que satisfaire aux critères de réussite ou répondre aux attentes tant en quantité qu'en qualité pendant la période, notamment en faisant montre des valeurs fondamentales et compétences considérées.

9.5 L'appréciation « Performance répondant aux attentes » est attribuée au fonctionnaire qui a pleinement satisfait aux critères de réussite définis ou pleinement répondu aux attentes au regard de la majorité des objectifs, résultats clefs et réalisations durant la période, notamment en faisant montre des valeurs fondamentales et compétences considérées.

9.6 Les appréciations « Performance dépassant les attentes » et « Performance répondant aux attentes » attestent que l'Organisation est pleinement satisfaite du travail accompli et justifient une augmentation périodique de traitement conformément à la section 16.3. Elles sont ainsi considérées lorsqu'on envisage de nommer le fonctionnaire à un poste, sans préjudice du pouvoir discrétionnaire de nomination qui appartient au Secrétaire général.

9.7 L'appréciation « Performance répondant partiellement aux attentes » est attribuée au fonctionnaire qui, sans avoir satisfait aux critères de réussite définis ou répondu aux attentes au regard de certains des objectifs, résultats clefs et réalisations, a néanmoins montré qu'il avait les moyens et la volonté d'acquérir les aptitudes requises et de les mettre en pratique.

9.8 L'appréciation « Performance ne répondant pas aux attentes » est attribuée au fonctionnaire qui, n'ayant pas satisfait aux critères de réussite ou répondu aux attentes au regard de la majorité des objectifs, résultats clefs et réalisations, a montré qu'il n'avait ni les moyens ni la volonté d'acquérir les aptitudes requises et de les mettre en pratique.

9.9 Les appréciations « Performance répondant partiellement aux attentes » et « Performance ne répondant pas aux attentes » constatent l'existence d'insuffisances dans la performance.

## **Section 10**

### **Insuffisances et mauvaise performance**

10.1 Durant la période d'évaluation, il convient que le premier notateur évalue en permanence la performance. Lorsqu'il relève quelque insuffisance dans le travail du fonctionnaire, il doit, en consultation avec le second notateur, aider activement l'intéressé à y remédier. Les mesures prises pour remédier à toutes insuffisances peuvent consister à prodiguer au fonctionnaire des conseils, à l'affecter à des fonctions qui lui conviennent mieux, à lui organiser une formation additionnelle ou à lui établir un plan d'amélioration de la performance assorti d'un échéancier, d'objectifs clairs, le premier notateur se chargeant d'accompagner et d'encadrer l'intéressé et de tenir des conversations sur la performance à intervalles réguliers.

10.2 Si les mesures visées à la section 10.1 n'ont pas remédié à l'insuffisance et si, à la fin de la période d'évaluation, l'appréciation générale « Performance répondant partiellement aux attentes » est attribuée au fonctionnaire, le premier notateur établit, en consultation avec le fonctionnaire et le second notateur, un plan écrit d'amélioration de la performance, pouvant couvrir une période allant jusqu'à six mois.

10.3 Si les mesures prévues à la section 10.1 n'ont pas remédié à l'insuffisance, diverses mesures administratives peuvent être prises, notamment le report de l'avancement d'échelon en application de la section 16.4, le non-renouvellement de l'engagement ou la résiliation de celui-ci en application de l'article 9.3 du Statut du personnel au motif que les services de l'intéressé ne donnent pas satisfaction.

10.4 Si, à la fin de la période d'évaluation, le fonctionnaire reçoit l'appréciation générale « Performance ne répondant pas aux attentes », il peut être mis fin à son engagement dès lors que les mesures prises en application de la section 10.1 ont comporté un plan d'amélioration de la performance dont l'exécution a commencé trois mois au moins avant la fin de la période d'évaluation.

10.5 S'il est décidé de ne pas renouveler l'engagement de durée déterminée du fonctionnaire pour mauvaise performance et si l'engagement vient à expiration avant la fin de la période couverte par un plan d'amélioration de la performance, il doit être renouvelé pour la durée de ce plan qui reste à courir.

## **Section 11**

### **Application et suivi par les chefs d'entité**

11.1 Les chefs d'entité sont responsables de l'application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement.

11.2 Il incombe en premier lieu au chef d'entité d'exécuter en temps voulu les diverses activités relevant du Système de gestion de la performance et de perfectionnement, de veiller généralement au respect des procédures et d'assurer l'application du système en toute rigueur et équité. Le chef d'entité favorise la communication entre fonctionnaires et supérieurs hiérarchiques, encourage la pratique régulière du feedback au moyen de conversations sur la performance et de discussions-jalons, et veille à informer les fonctionnaires de toute modification du mandat ou des priorités de l'entité.

11.3 Le chef d'entité est chargé de veiller au respect des procédures, d'assurer l'application rigoureuse et équitable du Système de gestion de la performance et de perfectionnement (dont les appréciations) et de communiquer toutes autres données utiles au plus tard le 30 juin de chaque année. Il appartient au service administratif ou au bureau local de gestion des ressources humaines dont relève l'entité concernée de veiller à tenir à jour les dossiers administratifs des fonctionnaires.

11.4 Tous les responsables et supérieurs hiérarchiques sont comptables de la bonne application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement à tous les stades de la procédure devant le chef d'entité, qui leur donne des conseils et recommandations si nécessaire. Le chef de l'entité doit veiller à informer tous les fonctionnaires placés sous son autorité des priorités de l'entité. Il peut aussi définir pour l'entité les normes de performance selon lesquelles la réussite individuelle sera appréciée.

11.5 L'équipe de direction de chaque entité a notamment pour vocation d'aider le chef de l'entité à arrêter une stratégie de performance et de perfectionnement pour l'entité et à appliquer cette stratégie, conformément à la section 11.1.

11.6 Au moins une fois par an, l'équipe de direction de chaque entité consacre une réunion à la gestion de la performance et au perfectionnement, qui est l'occasion pour elle d'examiner les besoins d'accompagnement professionnel et de perfectionnement du personnel à la lumière des questions stratégiques de gestion des ressources humaines qui se posent à l'entité, y compris la formation et la gestion de la relève. L'équipe peut aussi proposer des directives touchant les modalités de constatation des bonnes performances et de rectification des mauvaises performances au niveau de l'entité.

## **Section 12**

### **Groupe mixte de suivi**

12.1 Il est créé dans chaque entité ou pour chaque région ou lieu d'affectation hors Siège un Groupe mixte de suivi dont les membres sont nommés par le chef de l'entité concernée. Le Groupe mixte de suivi est normalement composé de deux membres nommés par l'Administration, de deux membres nommés par le personnel de l'entité conformément à la pratique locale, et d'un président choisi par le chef de l'entité en consultation avec le personnel. Ses membres sont nommés pour un mandat renouvelable de deux ans.

12.2 Le Groupe mixte de suivi suit et contrôle l'application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement par l'entité concernée du point de vue du respect des délais, de l'objectif et des procédures visés à la section 2. Il concourt avec l'entité concernée à y institutionnaliser le Système. Il peut demander au chef de l'entité de lui communiquer les informations chiffrées nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Le Bureau des ressources humaines peut concourir à titre technique à fournir ces informations ou à établir ces rapports de synthèse.

12.3 Le Groupe mixte de suivi se réunit chaque année à la fin de la période d'évaluation. Il fait rapport au Comité mixte central de suivi le 31 juillet de chaque année au plus tard. Le rapport du Groupe mixte de suivi comprend un exposé sur le contrôle de l'évaluation et une note de synthèse sur l'application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement dans l'entité durant la période considérée.

## **Section 13**

### **Groupe mixte central de suivi**

13.1 Organe subsidiaire du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, le Groupe mixte central de suivi se compose de deux membres désignés par l'Administration, de deux membres désignés par le personnel et d'un président nommé par le Président du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel après consultation du personnel. Ses membres sont nommés pour un mandat renouvelable d'un an.

13.2 Le Groupe mixte central de suivi se réunit une fois par an, juste avant la réunion du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. Il examine les questions de politique générale que soulève l'application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement dans toute l'Organisation, de même que les rapports présentés par les groupes mixtes de suivi. Il établit un rapport annuel sur l'application du Système de gestion de la performance et de perfectionnement dans les différentes entités. Assorti de recommandations relatives à l'application et à l'efficacité d'ensemble du Système de gestion de la performance et de perfectionnement, ce rapport est soumis au Comité de coordination entre l'Administration et le personnel pour transmission au Secrétaire général.

## **Section 14**

### **Jurys d'examen**

14.1 Aux fins de l'application de la procédure de contestation, le chef de l'entité considérée, ou son représentant, établit, en consultation avec les représentants du personnel, la liste des fonctionnaires de l'entité pouvant siéger à un jury d'examen, lesquels sont répartis en trois groupes. Cette liste comprend, en nombres égaux :

- a) Des membres désignés par le chef d'entité ;

b) Des membres élus par le personnel d'entité conformément à la pratique locale ;

c) Des présidents désignés par le chef d'entité après consultation des représentants du personnel de ladite entité.

La liste, subdivisée comme indiquée ci-dessus, comprend six ou neuf personnes, selon l'importance des effectifs de l'entité. Un ou plusieurs membres supplémentaires peuvent être désignés dans chaque groupe si l'entité le juge nécessaire. Tout est fait pour opérer une répartition géographique et par sexe aussi équitable que possible. Les membres doivent avoir les connaissances et l'expérience requises pour se prononcer sur toutes observations et appréciations. Le chef de l'entité communique par écrit la liste approuvée aux fonctionnaires concernés.

14.2 Les fonctionnaires inscrits sur la liste d'aptitude siègent pendant deux ans. Tout membre affecté à un poste extérieur à l'entité est remplacé conformément à la procédure applicable au groupe auquel il appartient.

14.3 Si la liste ne peut être constituée avec les seuls fonctionnaires de l'entité considérée, des fonctionnaires d'autres entités du même lieu d'affectation peuvent y être inscrits pour autant qu'ils justifient des connaissances et de l'expérience requises pour se prononcer sur toutes observations et appréciations.

## **Section 15**

### **Procédure de contestation**

15.1 Tout fonctionnaire qui conteste l'appréciation « Performance répondant partiellement aux attentes » ou « Performance ne répondant pas aux attentes » à lui attribuée à la fin de la période d'évaluation peut, dans les 14 jours suivant la date à laquelle il a signé le document de performance, soumettre au chef du service administratif dont il relève au Siège, au chef de l'Administration dans les bureaux hors Siège ou au chef de l'appui à la mission, selon le cas, une déclaration écrite exposant ses objections et indiquant brièvement les motifs précis pour lesquels il estime mériter une meilleure appréciation générale. La procédure de contestation n'est pas ouverte aux fonctionnaires ayant reçu l'appréciation « Performance répondant pleinement aux attentes » ou « Performance dépassant les attentes ».

15.2 Dans la déclaration exposant ses objections, le fonctionnaire indique le nom des trois personnes (une pour chacun des groupes visés à la section 14.1) qu'il a choisies pour constituer le jury d'examen et qui toutes doivent être de rang égal ou supérieur au notateur dont il conteste l'évaluation ou les observations.

15.3 Après avoir reçu copie de la déclaration exposant les objections du fonctionnaire, le chef de l'entité, ou son représentant, établit et soumet dans les 14 jours au jury d'examen une brève réponse écrite. Il est remis copie de cette réponse au fonctionnaire. Sauf empêchement dû à l'éloignement, le jury entend le fonctionnaire, les premier et second notateurs et, éventuellement, toutes autres personnes pouvant détenir des éléments d'information utiles pour l'examen de l'appréciation. En cas d'empêchement dû à l'éloignement, des déclarations peuvent être recueillies par téléphone.

15.4 Le jury établit, dans les 14 jours qui suivent l'examen de l'affaire, un rapport succinct indiquant, motifs à l'appui, si l'appréciation initiale doit ou non être maintenue. S'il considère que l'appréciation en cause ne doit pas être maintenue, il doit en indiquer une nouvelle. Le rapport est versé au dossier administratif du fonctionnaire en tant qu'annexe au document de performance.

15.5 Le chef de l'entité et l'intéressé sont tenus d'accepter l'appréciation attribuée à l'issue de la procédure de contestation, étant entendu que le Secrétaire général,

agissant en sa qualité de chef de l'Administration, peut, s'il y a lieu, revoir le dossier et statuer en dernier ressort. Toute modification de l'appréciation finale est communiquée, avec la date à laquelle elle a été décidée, au Bureau des ressources humaines accompagnée d'une note indiquant que l'appréciation a été modifiée à l'issue d'une procédure de contestation, ainsi que l'appréciation finale recommandée par le jury d'examen.

15.6 S'il est décidé de ne pas renouveler l'engagement de tout fonctionnaire dont la performance ne donne pas satisfaction et si cet engagement vient à expiration avant la fin de la procédure de contestation, il doit être prorogé jusqu'à l'achèvement de cette procédure.

15.7 L'appréciation attribuée à l'issue d'une évaluation qui n'a pas été contestée selon la procédure de contestation est définitive et sans appel. Peuvent en revanche être contestées par les voies de justice formelle ou informelle les décisions administratives résultant d'une appréciation finale de la performance de tout fonctionnaire qui modifient les conditions d'emploi de celui-ci.

## **Section 16**

### **Système de gestion de la performance et de perfectionnement et augmentations périodiques de traitement**

16.1 En vertu de l'alinéa a) de la disposition 3.3 du Règlement du personnel, les augmentations périodiques de traitement sont accordées, sauf décision contraire du Secrétaire général dans tel ou tel cas, à tout fonctionnaire dont la performance et le comportement sont jugés satisfaisants par son supérieur hiérarchique. Les dispositions de la présente section définissent les procédures à suivre pour déterminer si cette condition est satisfaite et les modalités de la retenue de l'augmentation de traitement dans les cas où elle ne l'est pas.

16.2 La décision d'accorder ou de retenir l'augmentation périodique de traitement compte tenu de la performance est prise par le second notateur sur la base de l'appréciation attribuée par le premier notateur et consignée dans le document de performance.

16.3 L'augmentation périodique de traitement est accordée au fonctionnaire auquel est attribuée l'une des deux appréciations prévues à la section 9.3, soit :

- Performance dépassant les attentes ;
- Performance répondant pleinement aux attentes.

16.4 L'augmentation périodique de traitement n'est pas accordée au fonctionnaire auquel est attribuée l'une des deux appréciations prévues à la section 9.3, soit :

- Performance répondant partiellement aux attentes ;
- Performance ne répondant pas aux attentes.

16.5 L'augmentation périodique de traitement retenue pour performance « répondant partiellement aux attentes » l'est jusqu'à ce que les résultats du plan d'amélioration de la performance soient connus. Si, l'exécution de ce plan achevée, 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.

16.6 La décision de retenir toute augmentation périodique de traitement est communiquée au fonctionnaire par écrit avant d'être appliquée, avec copie au Bureau des ressources humaines ou, dans le cas des bureaux hors Siège et des commissions régionales, au bureau local de gestion des ressources humaines.

16.7 Si l'appréciation de la performance ayant motivé la retenue de l'augmentation périodique de traitement vient à être relevée au terme de la procédure de contestation organisée par la section 15 et si la nouvelle appréciation justifie l'octroi de l'augmentation, celle-ci est accordée à compter de la date à laquelle elle aurait normalement dû prendre effet.

### **Section 17**

#### **Formulaires électroniques du Système de gestion de la performance et de perfectionnement, supports de formation et guide**

17.1 Le fonctionnaire peut se procurer les formulaires électroniques du Système de gestion de la performance et de perfectionnement ainsi que les supports de formation et le guide y relatifs sur l'intranet ou auprès du service administratif ou du bureau local de gestion des ressources humaines dont il relève. Ces documents sont actualisés en permanence à la lumière des bonnes pratiques et de l'évolution de la jurisprudence. Une formation visant à mettre à jour et à consolider les connaissances du personnel sur le Système est proposée au moins tous les trois ans. Toutes les entités nomment des points focaux de gestion de la performance chargés d'accompagner et de conseiller les fonctionnaires au besoin.

17.2 Les supports de formation et le guide relatifs au Système de gestion de la performance et de perfectionnement visent uniquement à donner des indications et des informations générales. En cas de divergence avec les dispositions de la présente instruction, celles-ci l'emportent.

### **Section 18**

#### **Entrée en vigueur et dispositions transitoires**

18.1 La présente instruction entre en vigueur à la date de sa publication.

18.2 L'instruction administrative [ST/AI/2010/5](#) est annulée. Toutefois, pour les documents de performance établis avant la période de gestion de la performance et de perfectionnement 2021-2022 et pour tous les documents créés avant le 31 mars 2021, il sera procédé conformément aux procédures qui y sont définies.

La Secrétaire générale adjointe  
chargée du Département des stratégies  
et politiques de gestion et de la conformité  
(*Signé*) Catherine **Pollard**