**Gestion de la performance et du perfectionnement**

I. Objectif

1. L’objectif principal de la politique sur la gestion de la performance et du perfectionnement (PMD) est de faciliter la réalisation de performances satisfaisantes les membres du personnel du PNUD grâce à une gestion des performances efficace, objective, équitable, tournée vers l’avenir et axée sur le développement professionnel. Cette politique vise à renforcer la culture de la haute performance et du développement professionnel continu, ainsi qu’à assurer la redevabilité de tous les membres du personnel du PNUD en matière de performances efficace.

II. Applicabilité

1. La politique s’applique à tous les membres du personnel du PNUD en activité. ll existe une procédure distincte pour la gestion des performances des membres du personnel au niveau ASG et au-dessus.
2. La politique ne s’applique pas aux fonctionnaires titulaires d’une lettre de nomination du PNUD limitée à une autre entité des Nations Unies, sauf si cette entité décide de l’appliquer.
3. Cette politique ne s’applique pas aux nouveaux fonctionnaires du PNUD ayant un engagement à durée déterminée de plus d’un an et qui est en période d’essai. Les fonctionnaires du PNUD en période d’essai sont assujetties à la [politique du période probatoire lors de la nomination](https://popp.undp.org/policy-page/probation-upon-appointment) (en anglais).

III. Principales dispositions

*A. Performances*

1. Des prestations satisfaisantes de la part du personnel sont essentielles au succès institutionnel du PNUD et constituent une condition préalable à la nomination et à la carrière du personnel au PNUD.
2. Tous les membres du personnel du PNUD sont responsables devant l’Administrateur de l’exercice de leurs fonctions et de l’obtention des résultats sur la base des plus hautes normes de compétence, d'intégrité, d'éthique et d'efficacité, convenus conformément aux valeurs de l’ONU, aux Normes de conduite requises pour la fonction publique internationale, à la circulaire du Secrétaire général sur le Statut et les droits et devoirs élémentaires des membres du personnel des Nations Unies, au Règlement de l’ONU, aux Règles des Nations Unies et du PNUD, et aux politiques du PNUD, en fonction des normes les plus élevées de compétence, de déontologie, d’intégrité et d’efficacité (voir aussi Section *Redevabilité en matière de performances*).
3. Les membres du personnel doivent bénéficier de conseils, de ressources et de possibilités d’apprentissage appropriés pour s’assurer qu’ils peuvent satisfaire aux normes de performances, atteindre les objectifs et les résultats convenus et répondre à leurs aspirations pertinent et besoins en matière de développement professionnel.
4. Les performances des membres du personnel doivent être contrôlées régulièrement au moyen d’inspections et de revues officielles et officieuses, et seront examinées[[1]](#footnote-1) chaque année pour s’assurer que les objectifs convenus sont atteints et que les normes requises en matière de performances et de comportement sont respectées.

*B. Gestion de la performance et du perfectionnement (PMD)*

1. La personne supervisée et son superviseur partagent la responsabilité de la gestion efficace de la performance et du développement professionnel de chaque membre du personnel (PMD) [[2]](#footnote-2)(voir la section *Redevabilité en matière de gestion des performances pour les responsabilités particulières de la personne supervisée et du superviseur*).
2. La gestion des performances et le développement professionnel sont des processus continus et sont ancrés dans les communications fréquentes, bilatérales, claires et ouvertes entre le superviseur et la personne supervisée afin d’assurer l’atteinte des objectifs et des résultats convenus, le développement professionnel du personnel et un appui opportun et approprié. Il est attendu de la personne supervisée et du superviseur qu’ils initient et s’engagent dans une telle communication.
3. La gestion des performances et le développement professionnel sont régis par les principes de transparence, d’intégrité, d’objectivité, d’attentes claires et réalisables et de rétroaction ouverte, régulière et constructive et de soutien dans un climat de confiance et de respect.
4. Le cycle annuel du processus de gestion des performances et du développement professionnel va du 1er janvier au 31 décembre de l'année et comprend : la planification annuelle des performances (obligatoire) ; des discussions régulières sur les performances, y compris la surveillance des performances, la rétroaction et l’encadrement pendant l’année concernée par les performances ; l’examen à mi-parcours (MTR) (obligatoire); et la revue annuelle des performances (APR) (obligatoire) ([Cycle et calendrier de développement de la gestion des performances](https://popp.undp.org/document/annex-1-performance-management-and-development-cycle-and-timeline) (en anglais)).
5. La gestion des performances et le développement professionnel sont facilités par divers mécanismes, notamment un outil en ligne visant à assurer l’enregistrement requis des principales étapes du processus de gestion des performances (ci-après dénommé « outil PMD en ligne »), le Centre de développement des talents (CDT) du PNUD les directives pertinentes et les matériels d’apprentissage.

IV. Planification annuelle des performances

1. La planification annuelle des performances (voir paragraphe 12) est le premier élément obligatoire du cycle des PMD. Elle doit être effectuée conjointement par le superviseur et la personne supervisée. Il est établi au début de l'année de performance, conformément au calendrier de planification de l'organisation. Il devrait inclure la formulation et l'accord sur : (1) des objectifs de performance individuelle alignés sur le plan de travail de l'équipe/du bureau et sur les rôles des membres du superviseur, et (2) des objectifs d'apprentissage et de développement éclairés par la maîtrise par le superviseur de la compétence professionnelle, des attentes en matière de performance et des aspirations en matière de carrière et de possibilités à long terme. Le superviseur peut également décider d'assigner des objectifs supplémentaires aux personnes supervisées, en fonction des priorités du bureau et de l'équipe. Les objectifs de développement et d'apprentissage ainsi que les objectifs de performance doivent être enregistrés dans l'outil en ligne PMD.
2. En tant que membres de l'équipe de pays des Nations unies (UNCT), tous les représentants résidents (RR) du PNUD auront un objectif obligatoire lié aux résultats de l'UNCT. Les autres membres du personnel sont encouragés à inclure des objectifs qui sont pertinents.
3. Tous les superviseurs auront pour objectif obligatoire une gestion efficace du personnel. Tous les chefs de bureau, les cadres supérieurs des bureaux nationaux, des centres régionaux et des bureaux centraux ayant des pouvoirs délégués et la responsabilité de la gestion budgétaire et financière doivent également avoir un objectif de gestion financière.
4. En accord avec le calendrier de planification de l'organisation. Engagés dans la Stratégie pour l'égalité des sexes du PNUD et la Stratégie pour la parité des sexes, les chefs de bureau auront un objectif obligatoire en matière d'égalité et de parité des sexes. Tous les autres cadres et membres du personnel doivent inclure des objectifs qui sont pertinents.
5. Un nouveau membre du personnel du PNUD doit faire confirmer et enregistrer ses premiers objectifs de performance dans l'outil en ligne PMD dans les deux mois suivant sa nomination au PNUD. Un membre du personnel réaffecté à un nouveau poste au PNUD doit voir ses objectifs de performance confirmés et enregistrés dans l'outil en ligne PMD dans les deux mois suivant sa réaffectation. Un nouveau fonctionnaire du PNUD ayant un engagement à durée déterminée de plus d’un an est assujetti à la politique du période probatoire lors de la nomination.
6. La personne supervisée et son superviseur doivent tous deux être impliqués dans le processus de planification annuelle (mentionné au paragraphe 11). Si le superviseur n'a pas participé à la discussion sur la planification annuelle des performances ou n'a pas approuvé les objectifs annuels dans l'outil en ligne PMD, son superviseur ou, le cas échéant, le chef de bureau doit veiller à ce qu'une solution appropriée soit trouvée pour que l'évaluation des performances soit menée à bien.
7. Si la personne supervisée n'a pas participé à la planification annuelle, le superviseur doit finaliser les objectifs et informer la personne supervisée en conséquence. Cela doit être fait dans le cadre du calendrier de l'organisation pour l'achèvement des plans d'objectifs annuels.
8. Dans le cas où un conflit entre le superviseur et la personne supervisée concernant les objectifs n'est pas résolu dans le délai fixé par l'organisation, le superviseur du superviseur ou, le cas échéant, le chef de bureau décidera du plan annuel final des objectifs.
9. Les objectifs annuels peuvent être modifiés au cours de l'année de performance afin d'assurer l'alignement avec les priorités changeantes, la disponibilité des ressources, les besoins de service et les exigences de l'Organisation. Les modifications des objectifs annuels doivent être discutées par le superviseur et la personne supervisée, enregistrées dans l'outil PMD en ligne et approuvées par le superviseur. Bien que cela soit préférable, l'accord du superviseur n'est pas nécessaire pour modifier les objectifs annuels. Toutefois, le superviseur doit être informé des modifications.

V. Suivi des performances

1. La suivi des performances est un processus et comprend continu qui comprendra des revues et des vérifications officielles et officieuses, obligatoires et facultatives fréquentes entre le superviseur et la personne supervisée pendant l’année concernée par les performances. Ces examens peuvent être initiés ou demandés par le superviseur ou la personne supervisée.
2. Les revues/vérifications périodiques sont des éléments importants de la gestion des performances et l'objectif principal est d'aider les membres du personnel à atteindre leurs objectifs grâce à un retour d'information, un encadrement, des conseils et un soutien en temps réel. Ils peuvent être utilisés pour reconnaître et récompenser les bonnes performances, ou pour identifier et traiter en temps utile les insuffisances de performance, les défis rencontrés par le membre du personnel ou les éventuels revers dans la réalisation des objectifs.
3. Les revues/vérifications officieuses périodiques peuvent se faire en personne (par exemple, des rencontres individuelles) ou par échange d’e-mails ou par toute autre forme de communication. Ils devraient être organisés aussi souvent que nécessaire. Les revues officielles doivent être fournies par écrit et consignées dans l’outil PMD en ligne. Il est recommandé, mais facultatif, qu'au moins deux examens officielles soient effectués au cours de l'année, l'un entre l'exercice de planification annuel et l'examen à mi-parcours, et l'autre entre l'examen à mi-parcours et l'examen annuel des performances. Des contrôles formels plus fréquents peuvent être effectués en cas de besoin.
4. L'examen à mi-parcours (mentionné au paragraphe 11) et son enregistrement dans l’outil PMD en ligne seront obligatoires pour tous les membres du personnel du PNUD qui ont travaillé pour le PNUD ou dans leurs fonctions actuelles pendant au moins trois mois avant la date de la revue à mi-parcours. Elle se tient généralement au milieu de l’année concernée par les performances et donnera au superviseur et à la personne supervisée l’occasion officielle d’examiner les progrès accomplis, de clarifier et d’ajuster les objectifs et les attentes, de discuter des besoins particuliers en matière de développement professionnel et de soutien, de confirmer les priorités pour le reste de l’année et les changements apportés au plan annuel, le cas échéant. L examen à mi-parcours offre également une bonne occasion de discuter des aspirations professionnelles des membres du personnel et de vérifier la mise en œuvre des objectifs de développement respectifs.
5. Les examens à mi-parcours des membres du personnel dont les performances sont insuffisantes doivent refléter les commentaires sur les problèmes de performances identifiés et inclure des copies du (des) [Le(s) plan(s) d'amélioration des performances (PIP)](https://popp.undp.org/node/2341) (en anglais) (voir le tableau de procédure 3.0 "Traitement des performances qui ne répondent pas pleinement aux attentes", étape 1) lorsqu'il(s) existe(nt) déjà.

Revue annuelle des performances (APR)

1. Conformément au Statut et au Règlement du personnel des Nations Unies, un examen annuel des performances (visé au paragraphe 12) sera effectué pour évaluer les performances des membres du personnel au cours de l'année, confirmer la réalisation des objectifs convenus et des autres attentes en matière de performances, les compétences démontrées et examiner les besoins de développement ([voir le tableau 3.0 Tableau de procédure "Examen annuel des performances", étape 4](https://popp.undp.org/node/9886)) (en anglais).
2. L’APR et sa consignation dans l’outil PMD en ligne sont obligatoires pour tous les membres du personnel du PNUD qui ont travaillé pour le PNUD pendant au moins six mois au cours de l’année concernée par les performances.
3. Avant la APR, le superviseur peut demander des commentaires supplémentaires à d'autres personnes (par exemple, des collègues, d'autres gestionnaires, des clients, etc.) Ce retour d'information doit être sollicité, mais n'est pas obligatoire, après consultation du superviseur pour savoir qui pourrait fournir ce retour d'information. La demande d'observations complémentaires est facultative et peut être faite à tout moment de l'année, selon le cas. Pour les membres du personnel ayant des responsabilités d'encadrement, il est recommandé d'obtenir un retour d'information de la part du personnel qu'ils supervisent.
4. Pour les représentants résidents du PNUD, les coordonnateurs résidents des Nations unies ou toute autre autorité compétente seront invités à donner leur avis sur leurs performances en tant que membres de l'équipe de pays des Nations unies et leur contribution aux résultats de l'équipe de pays des Nations unies, et seront pris en compte dans l'évaluation des performances des représentants résidents.
5. Les superviseurs sont censés faire preuve de rigueur dans les évaluations de performances, fournir un retour d'information significatif et, le cas échéant, inclure les incidents critiques de performances exceptionnelles ou médiocres.
6. Les superviseurs sont tenus de soumettre des recommandations sur les supervisés qui devraient recevoir un certificat de reconnaissance spéciale à leur superviseur pour approbation, puis au chef de l'Office pour approbation. Les superviseurs sont également tenus de fournir des éclaircissements au comité de gestion des talents (CGT), le cas échéant, concernant les performances des supervisés qui ont reçu une note de performance "ne répond pas pleinement aux attentes en matière de performances".
7. La demande d'un membre du personnel, le TMC examine les résultats des évaluations des performances qui ont reçu la note "ne répond pas entièrement aux attentes en matière de performances". Le TMC n'est pas tenu d'approuver séparément chaque évaluation pour chaque membre du personnel. Toutefois, le TMC est habilité à discuter et à modifier le résultat final de l'évaluation annuelle des performances membre du personnel, si nécessaire, à la suite d'une demande du membre du personnel supervisé.
8. Les commentaires éventuels du TMC doivent être enregistrés dans l'outil PMD en ligne et faire partie d'un dossier de performance officiel des membres du personnel concernés. Le TMC n'abordera pas dans ses commentaires les questions de renouvellement de l'engagement d'un fonctionnaire ou d'octroi de l'augmentation de salaire à l'intérieur du grade.
9. Si le superviseur quitte l'organisation, il doit effectuer les évaluations obligatoires des performances des personnes supervisées, ou partager ses commentaires sur les performances des personnes supervisées avec le nouveau superviseur, dans le cadre du processus de séparation ou de transfert entre agences.
10. Si le superviseur est réaffecté à un autre poste au sein du PNUD, il doit soit remplir les évaluations obligatoires des performances de ses supervisés dans leur ancien poste, soit partager ses commentaires sur les performances des supervisés avec le nouveau superviseur.
11. Si le superviseur actuel ou précédent ne procède pas à la revue obligatoire des performances du membre du personnel dans les délais fixés dans les 30 jours civils, l’affaire sera soumise au superviseur du superviseur ou, le cas échéant, au Chef du Bureau, qui trouvera une solution appropriée achèvera l'examen des performances, sur la base des éléments pertinents. *(Voir la section sur la Redevabilité en matière de gestion des performances pour les dispositions sur le non-respect par les superviseurs des obligations liées à la gestion des performances, y compris l’exécution de la revue annuelle des performances.)*
12. Si une personne supervisée ne fournit pas ses commentaires à la revue des performances dans les délais prescrits avant 5 jours avant la date limite de l'organisation, il doit effectuer l'examen sans contribution. Dans des cas exceptionnels, le supervisé peut demander une prolongation du délai pour approbation par le chef du bureau. *(Voir la section sur la Redevabilité en matière de gestion des performances pour les dispositions sur le non-respect par les personnes supervisées des obligations liées à la gestion des performances, y compris le fait d’apporter sa contribution aux revues de performance.)*

Reconnaître les performances satisfaisantes

1. La reconnaissance et la récompense des performances satisfaisantes sont une bonne pratique de gestion et, en tant que telle, devraient faire partie intégrante de l’interaction régulière entre les superviseurs et les personnes supervisées, et entre les employés en général.
2. Un examen des récents examens annuels des performances fait partie de tout processus de recrutement/sélection et autres processus similaires, et doit être équilibré avec d'autres moyens d'évaluation des candidats, tels que des tests techniques, des entretiens, etc.
3. Conformément à l'annexe I, paragraphe 4, du Statut et l’article 3.2 du Règlement du personnel des Nations Unies, les fonctionnaires qui ont accompli un service satisfaisant se verront accorder une augmentation de traitement à l’intérieur de leur classe. La décision d’accorder une augmentation de traitement à l’intérieur de la classe sera prise conformément aux Règlements et Règles du personnel des Nations Unies et à la politique du PNUD en matière de salaires.
4. Les membres du personnel dont les performances sont exceptionnelles peuvent recevoir un certificat de reconnaissance spéciale[[3]](#footnote-3). Ces certificats seront signés par le chef de bureau et téléchargés par le superviseur dans l'outil PMD en ligne. Pour qu'une personne supervisée reçoive un certificat de reconnaissance spéciale, la recommandation du superviseur doit être approuvée par son propre superviseur. Si la personne relève du chef de bureau, c'est le chef de bureau qui donne l'aval final.

VIII. Traitement des performances qui ne répondent pas pleinement aux attentes en matière de performances

1. Si les revues des performances confirment des performances insuffisantes, ou s’il y a des raisons de penser que les performances sont constamment insuffisantes ou médiocres, le superviseur en informe le membre du personnel et lui confirme les améliorations attendues, les délais et les conséquences potentielles de ces insuffisances pendant l'année de représentation.
2. Si le superviseur estime que la performance continue de la personne supervisée peut donner lieu à une note globale "ne répond pas entièrement aux attentes en matière de performance", il doit informer la personne supervisée par écrit des lacunes en matière de performance, discuter des améliorations attendues et des délais, travailler avec la personne supervisée à la création d'un [plan d'amélioration de la performance (PIP)](https://popp.undp.org/document/performance-improvement-plan-pip) (en anglais) et informer la personne supervisée des conséquences de la non-conformité, conformément à la présente politique. Avant d'informer la personne supervisée de la nécessité d'élaborer un plan d'amélioration des performances, il convient d'obtenir l'approbation du superviseur du superviseur ou du chef de bureau. Si la personne relève du chef de bureau, c'est ce dernier qui donne l'approbation finale..
3. Un [plan d'amélioration des performances (PIP)](https://popp.undp.org/document/performance-improvement-plan-pip) (en anglais) est un outil qui vise à faciliter l'amélioration nécessaire des performances d'un membre du personnel. Il sert à enregistrer : (1) les lacunes identifiées et les améliorations à apporter, (2) les mesures à prendre pour satisfaire pleinement aux exigences du poste et aux objectifs de performance, (3) les délais ; ainsi que (4) le soutien à fournir, (5) les résultats des contrôles périodiques et (6) l'examen final de la mise en œuvre du PIP.
4. La création d'un PIP doit être initiée par les superviseurs et achevée dans les dix jours ouvrables suivant la notification de la nécessité de créer un PIP par le superviseur. Si le superviseur et la personne supervisée ne peuvent s'entendre sur les termes du PIP, ou si la personne supervisée refuse de participer aux discussions du PIP, le superviseur de la personne supervisée ou le chef de bureau prendra une décision sur les termes du PIP. Si la personne relève du chef de bureau, c'est ce dernier qui donne l'approbation finale.
5. Le PIP dure, en général, 3 mois[[4]](#footnote-4) , et il peut y en avoir plus d’un au cours d’une année d’exécution. Il est important d’assurer que l’appui convenu soit donné à la personne supervisée pendant la période du PIP.
6. Si l'amélioration des performances n'est pas réalisée conformément aux attentes établies et dans les délais fixés dans les deux PIP consécutifs, ou si le membre du personnel refuse de se conformer au PIP, son engagement peut être résilié ou non renouvelé, conformément au Statut et règlement applicables du personnel des Nations Unies et aux politiques du PNUD. Il n'est pas nécessaire que les deux PIP consécutifs soient au cours d'une année d'exécution tant que les PIP ne sont pas séparés par une période de plus de six mois.
7. Les notifications, les principales lacunes liées aux performances, les besoins d'amélioration des performances, les mesures correctives et les délais devraient être correctement enregistrés dans l'outil en ligne du PMD et dans d'autres documents, tels que les courriers électroniques et les notes de classement, le cas échéant.
8. Si des performances insatisfaisantes sont observées au cours de la première année de service au PNUD, le délai généralement recommandé pour l'amélioration des performances et la mise en œuvre de mesures correctives peut être réduit. Un nouveau membre du personnel du PNUD dont l'engagement initial est supérieur à un an sera soumis à la politique de mise à l'épreuve au moment de l'engagement..

IX. Résolution des différends

1. Les supervisés qui ne sont pas d'accord avec les résultats de l'examen annuel de leurs performances doivent demander au TMC d'examiner leur cas. Cela devrait être fait dans l'outil en ligne du PMD. La demande d'examen par le TMC doit être faite dans les 10 jours ouvrables à compter de la date à laquelle le superviseur a reçu la notification de l'achèvement de l'examen des performances de la part du superviseur de l'outil en ligne du PMD. Ces personnes supervisées peuvent fournir des informations supplémentaires que le TMC examinera si nécessaire.

1. Si les supervisés n'est pas d'accord avec l'examen annuel final des performances tel que confirmé par le TMC, il peut soumettre une demande formelle de réfutation. Le recours à la procédure de réfutation ne suspend pas le résultat de l'examen des performances jusqu'à la décision finale de réfutation. Une demande de réfutation doit être présentée dans les 15 jours ouvrables à compter de la date à laquelle vous êtes informé de la décision finale du TMC. Des exceptions peuvent être faites dans les cas où, de l'avis du président du comité de réfutation, les circonstances sont indépendantes de la volonté de la personne contrôlée.
2. Seules les évaluations de performance dont la note n'est pas entièrement satisfaisante peuvent être réfutées. L'examen du TMC est une étape obligatoire avant la présentation d'une demande de réfutation.
3. Chaque demande de réfutation doit être examinée [par l'instance de réfutation (ci-après "l'instance", voir 3.0 Tableau de procédure, étape 1 Réfutation](https://popp.undp.org/node/9891) (en anglais) ". ", étape 1 pour le [mandat de l'instance de réfutation](https://popp.undp.org/node/2336) (en anglais)).
4. Les résultats de l'examen du panel seront consignés dans le rapport du panel, qui est le résultat final du processus annuel de gestion des performances.
5. Les décisions relatives à la notation des performances ne sont définitives que lorsque le président du comité de réfutation a pris une décision sur la demande de réfutation. Par conséquent, tout recours supplémentaire d'un défendeur contre une notation de performance doit suivre la décision du président du panel de réfutation sur la notation de performance du défendeur après que celui-ci ait demandé une réfutation. De même, la décision relative à l'octroi de l'avancement d'échelon n'est définitive que lorsque le directeur du Bureau des ressources humaines (OHR) a rendu sa décision
6. En cas de plainte auprès de l'OAI concernant des irrégularités dans le cadre de la gestion des performances, le processus d'examen des performances sera suspendu en attendant l'issue de cette plainte auprès de l'OAI. Dans le cas d'un recours formel tel qu'une demande d'évaluation de la gestion ou devant les tribunaux des Nations unies sur des questions liées aux performances, l'examen devant le TMC ou le groupe de réfutation sera également suspendu selon l'étape du processus. En outre, la procédure peut être suspendue si, de l'avis du président du TMC ou du président de la formation de réfutation, selon le stade de l'appel de la partie surveillée, les circonstances justifient la suspension.

**X. Responsabilité des performances**

1. Le maintien de l'engagement auprès du PNUD est subordonné à l'attribution de la note globale "Répond avec succès aux attentes en matière de performances".
2. Si les performances de l'agent ne sont pas entièrement satisfaisantes, son engagement peut être résilié ou non renouvelé. Une décision sur la cessation ou le non-renouvellement de la désignation du PNUD tiendra compte des résultats des derniers examens annuels et à mi-parcours des performances et de la mise en œuvre du PIP.[[5]](#footnote-5)
3. Les fonctionnaires dont les performances ne répondent pas pleinement aux attentes en matière de performances ne recevront pas la prochaine augmentation de salaire à l'intérieur du grade lorsqu'elle sera due. Le directeur de l'OHR approuvera les décisions de ne pas accorder ou de récupérer l'augmentation de salaire à l'intérieur du grade.
4. Dans le cas où le membre du personnel demande une réfutation du résultat de l'examen annuel des performances, la décision de réfutation sera prise en compte dans la décision de ne pas accorder d'augmentation de salaire à l'intérieur du grade, ou de ne pas renouveler ou résilier l'engagement, sinon - le renouvellement ou la résiliation de l'engagement est envisagé pour des raisons de performance.

Redevabilité en matière de performances

1. Si l'avancement d'échelon doit être accordé au cours du prochain cycle de performance et que la date d'échéance se situe avant la décision sur l'examen annuel des performances pour le cycle de performance précédent (soit après la procédure de réfutation, soit avant, s'il n'y a pas de réfutation), l'avancement d'échelon sera généralement accordé lorsqu'il sera dû en attendant la décision ultérieure sur l'examen annuel des performances. Si une telle décision confirme que la performance n’a pas répondu pleinement aux attentes en matière de performances, l'Organisation peut récupérer l'augmentation rétroactivement à la date à laquelle elle a été accordée. Si l'avancement d'échelon doit être accordé au cours du prochain cycle de performance et que la date d'échéance se situe après la décision sur l'examen annuel de performance pour le cycle de performance précédent (soit après le processus de réfutation, soit avant, s'il n'y a pas de réfutation), l'avancement d'échelon ne peut pas être accordé uniquement à cette date d'échéance.
2. Conformément à la lettre d) de la Disposition 13.1, si les besoins du service exigent la suppression d'un poste ou la réduction des effectifs et sous réserve de la disponibilité de postes appropriés permettant d'utiliser efficacement leurs services, les fonctionnaires titulaires d'une nomination à titre permanent sont maintenus en poste de préférence à ceux qui sont titulaires de tout autre type de nomination, étant entendu qu'il est dûment tenu compte dans tous les cas de la compétence relative, de l'intégrité et de la durée des services. Conformément à cette politique, des performances satisfaisantes seront une autre condition essentielle.

**XI. Redevabilité en matière de gestion des performances**

1. L'administrateur adjoint du Bureau des services de gestion (BMS) a une autorité générale sur les politiques et les processus de gestion des performances au sein du PNUD.
2. Les directeurs de bureau et les chefs de bureau sont responsables de la gestion des performances dans leurs bureaux respectifs. Ils sont censés promouvoir une communication régulière entre les superviseurs et les personnes supervisées dans leurs équipes, encourager un retour d'information et une discussion continus, et veiller à ce que les changements de mandat ou de priorités du PNUD, du Bureau ou de l'Office soient clairement communiqués à tous les membres du personnel pour assurer l'alignement.
3. Le superviseur est responsable de la gestion des performances au sein de son équipe/bureau, tant sur le plan du processus que de la qualité. En particulier, il est attendu du superviseur qu’il :
4. Engager un dialogue régulier avec les personnes supervisées sur le travail et les performances ; guider et former les personnes supervisées de manière appropriée sur les performances, le développement et les options de carrière ;
5. Veiller à ce que les objectifs de performance annuels de chaque superviseur soient définis en temps utile et à ce qu'ils soient conformes au plan de travail du bureau/de l'équipe  ;
6. Lancer - et participer à - des évaluations formelles et informelles des performances pour contrôler la réalisation des objectifs, identifier les lacunes et les besoins en matière de performances, et assurer le soutien nécessaire ;
7. Veille à ce qu’une revue de mi-parcours obligatoire soit effectuée pour chaque personne supervisée ;
8. soutenir la mise en œuvre des plans d'apprentissage et de développement de leurs supérieurs hiérarchiques et veiller à leur bonne adéquation avec les exigences des emplois actuels des supérieurs hiérarchiques, ainsi qu'avec leurs aspirations en matière de développement de carrière, leurs possibilités et leurs besoins potentiels;
9. Réalisation en temps utile des examens annuels obligatoires des performances de tous les membres de votre équipe;
10. Assurer le développement du ou des PIP si nécessaire et soutenir leur mise en œuvre ;  ;
11. Dans le cadre de ses responsabilités de base en tant que superviseur, s’assure que les ressources et les outils à la disposition de la personne supervisée sont proportionnels aux buts/résultats à atteindre et aux autres attentes, conformément à la Description du poste ; s’assure que la personne supervisée a accès aux ressources de formation et d’apprentissage requises, particulièrement si les exigences du poste ont évolué avec le temps ;
12. Promouvoir et soutenir activement un environnement de travail inclusif, respectueux, psychologiquement sûr et favorable qui encourage une communication ouverte sur les performances et les questions liées au travail.
13. La personne supervisée devrait :
14. Prendre part à des discussions régulières avec le superviseur au sujet du travail et des performances ; cherche de manière proactive le soutien et les conseils requis pour atteindre les objectifs/résultats ;
15. Discuter avec le superviseur et rédige, à temps, leur objectifs de performances annuels alignés sur le plan de travail du bureau/équipe ;
16. Participer à différentes discussions formelles et informelles sur les performances et aux revues périodiques, à mi-parcours et annuelles, et fournisse les informations requises à cet égard, y compris la rédaction de la déclaration sur les performances annuelles et la reconnaissance des revues ;
17. Tenir compte de la rétroaction et s’efforce activement et s'efforcer activement de traiter de régler les problèmes, au besoin ;
18. Mettre en œuvre un [plan d’amélioration des performances](https://popp.undp.org/node/2341) (en anglais), au besoin ; et
19. Formuler et mette en œuvre des objectifs/plans de formation et de développement professionnel.
20. À moins qu'il n'existe des raisons impérieuses indépendantes de la volonté du superviseur ou de la personne supervisée, le non-respect des obligations susmentionnées doit être pris en compte dans l'évaluation des performances du superviseur et/ou de la personne supervisée.
21. Les calendriers d'exécution des étapes de la gestion des performances pour les membres du personnel en absence prolongée (par exemple, les membres du personnel en congé de maladie prolongé ou en congé de maternité) sont adaptés si nécessaire.

XII. Documenter les performances

1. Les étapes clés liées à la performance annuelle des membres du personnel du PNUD, y compris les objectifs annuels, les examens à mi-parcours et les résultats des examens annuels de performance seront documentés et enregistrés dans l'outil en ligne PMD (d'autres examens seront enregistrés si nécessaire).
2. Pour assurer la continuité, les documents PMD dans l'outil en ligne PMD et autres dossiers de performance pour chaque membre du personnel seront maintenus et archivés conformément aux normes du PNUD pour la gestion de l'information sur les ressources humaines.

XIII. Autres dispositions

1. Les procédures standard de gestion des performances peuvent être suspendues pendant l'enquête et toute procédure disciplinaire ultérieure, le cas échéant, par décision du directeur de l'OHR après consultation du Bureau juridique. Si le rapport d'enquête final, tel que reçu par le Bureau juridique, et les circonstances de l'affaire ont montré une performance insatisfaisante et/ou un mauvais jugement qui n'équivaut pas à une faute de la part du membre du personnel, une réprimande ou des commentaires sur la performance lorsque la conduite du membre du personnel n'a pas atteint le niveau de la faute mais a néanmoins démontré des insuffisances de performance peuvent être enregistrés dans l'outil en ligne PMD.

**XIV. Définitions**

1. Afin d’assurer la continuité, les documents PMD dans l’outil PMD en ligne et les autres dossiers de performances de chaque membre du personnel seront conservés et archivés conformément aux normes du PNUD en matière de gestion des informations sur les ressources humaines.
2. **Les examens formels** sont des examens effectués par écrit et peuvent être suivis ou non d'une discussion entre la personne contrôlée et son superviseur. Les examens formels comprennent, par exemple, un examen des performances à mi-parcours, un examen annuel des performances, un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des PIP, etc.
3. **Les examens informels** sont des discussions sur les performances d'un superviseur sans document écrit formel, c'est-à-dire des discussions lors de réunions individuelles.
4. **Une** **performances qui ne répondent pas pleinement aux attentes en matière de performances** est une performance pour laquelle la personne supervisée n'a pas satisfait aux exigences du poste, y compris les normes de performance.
5. **Un supervisé satisfait aux attentes en matière de performances** lorsqu'il répond à toutes ou à la plupart des attentes en matière de performances, qu'il fait preuve des compétences requises et qu'il honore son statut de membre du personnel de l'ONU.

*Disclaimer: This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*

*Avertissement: Ce document a été traduit de l'anglais vers le français. En cas de divergence entre cette traduction et le document anglais original, le document anglais original prévaudra.*

1. Il est fait référence à la disposition 1.3 du Statut du personnel des Nations Unies. *"Les prestations des fonctionnaires a) sont évaluées en fonction de l'efficacité, de la compétence et de l'intégrité au moyen de mécanismes d'évaluation des performances qui permettent de déterminer si le fonctionnaire respecte les normes énoncées dans le Statut et le Règlement du personnel aux fins de la responsabilisation*". [↑](#footnote-ref-1)
2. Au nom de l'administration. [↑](#footnote-ref-2)
3. Autres mesures de récompense et de reconnaissance à définir dans un programme de récompense et de reconnaissance. [↑](#footnote-ref-3)
4. Le temps restant au contrat d’emploi, sera pris en compte afin de déterminer la durée du PIP. [↑](#footnote-ref-4)
5. Pour les membres du personnel avec un engagement à durée déterminée de plus de deux ans ou à titre permanente, les examens de performance annuels des deux années précédentes seront prises en compte., . [↑](#footnote-ref-5)