

Timing, therefore, is of the utmost importance and we must count on your co-operation to the fullest extent when the RTMs schedule their visits. The appraisal report should be prepared **in draft** prior to the arrival of the RTM and **not shown** to the EL prior to discussing it with the RTM.

4. Normally, a further Employee Appraisal Report would not be completed until the next visit of the RTM, **unless the EL leaves the mission on reassignment**. In this situation, the mission administrator prepares the report in draft and forwards it to the RTM (either in Paris or at Headquarters) for input. The RTM returns the report to the mission administrator who, if he agrees with the RTM's input, discusses the report with the EL. The report should then be drawn up in final form, signed by the mission administrator, by the reviewing officer and by the EL, who may attach comments. The final report is then forwarded to the RTM for signature and onward transmission to SPV. The preparation of this report should begin well in advance of the employee's departure in order to allow sufficient time for exchanges between the mission administrator and the RTM and for the EL's signature before leaving the mission.

5. If there is a change of supervisor for the EL during the period between the visits of the RTM, the outgoing supervisor should prepare a memorandum for the replacement supervisor summarizing the employee's performance since the last report, and making specific mention of any changes. This memorandum is then discussed with and signed by the EL, and a copy of the signed memorandum forwarded to the RTM for information.

6. It is essential that all raters make a concerted effort to ensure that appraisals are complete, well substantiated and fair. Supervisors are urged to consider carefully any departure from the norm of "fully satisfactory". Therefore, all qualifications other than "fully satisfactory" **must** be substantiated by specific examples of performance. A frank and substantiated narrative is by far the best means of ensuring fair treatment of employees by Appraisal Review Committees (ARC) and Promotion Boards. A complete substantiation consists of the following four main components:

bref, nous comptons sur votre entière collaboration lorsque l'ATR établira son calendrier de visites. Le superviseur devrait préparer **une ébauche** du rapport avant l'arrivée de l'ATR et **attendre** les recommandations de celui-ci avant de discuter du rapport avec l'employé.

4. Normalement, il n'est pas nécessaire de préparer un autre rapport d'appréciation des EL avant la visite suivante de l'ATR, **sauf lors de la réaffectation d'un EL**. Dans ce cas, le gestionnaire de la mission doit préparer un projet de rapport et le faire parvenir à l'ATR (à Paris ou à la centrale) pour qu'il y ajoute ses commentaires. L'ATR retourne ensuite le rapport au gestionnaire de la mission qui, s'il est d'accord avec les observations ajoutées, discute du contenu avec l'employé concerné. On rédige alors une version finale du rapport qui sera signé par le gestionnaire de la mission, par l'agent de révision et par l'employé qui fait l'objet de l'appréciation, ce dernier étant libre d'ajouter ses commentaires. Le rapport final est envoyé de nouveau à l'ATR qui le signe avant de le transmettre à SPV. La préparation du rapport doit être entreprise bien avant le départ de l'employé afin que le gestionnaire de la mission et l'ATR disposent de suffisamment de temps pour échanger leurs commentaires et que l'employé puisse signer le rapport avant de quitter la mission.

5. Si l'employé change de superviseur entre deux visites de l'ATR, le superviseur sortant doit préparer, à l'intention de son successeur, une note résumant le rendement de l'employé depuis le dernier rapport d'appréciation et précisant toute modification. Le contenu de cette note doit être discuté avec l'employé; un exemplaire de la note signée par l'employé et le superviseur doit être transmis à l'ATR.

6. Il est essentiel que les rapports soient complets, pleinement justifiés et justes. Les superviseurs sont invités à bien réfléchir avant d'accorder une cote autre qu'« entièrement satisfaisant ». Par conséquent, toutes les cotes autres qu'« entièrement satisfaisant » **doivent** être justifiées d'exemples spécifiques de travail quotidien. Un ensemble vraisemblable de cotes accompagné d'une évaluation narrative franche et solide constitue le meilleur moyen d'assurer le traitement équitable des employés par les comités d'examen des appréciations (CEA) et les jurys d'avancement. La pleine justification comporte les quatre éléments principaux suivants :