

should be submitted to supervisors within a few days of receipt of this document. As well, objectives should be established at this time for the upcoming appraisal year and be reviewed periodically throughout the period under review.

4. Specific examples of performance and achievements are the key elements in the preparation of appraisal reports. The quality of the evaluation is measured by the judicious choice of appropriate examples and wording. The most important factor contributing to a well-written appraisal report is the complete substantiation of the performance levels demonstrated by the employee for each qualification being addressed. A complete substantiation consists of the following four main components:

WHAT – Provide one or two good examples (i.e. project, task, exercise) wherein the skill/ability being assessed was clearly demonstrated by the officer.

HOW – What was the quality of the officer's performance in relation to the skill/ability being assessed; in other words, how well was it done?

COMPLEXITY – What factors made that particular project, task or exercise difficult to complete?

RESULT/IMPACT – What was the result/impact of the project, task or exercise (to branch, mission, project, clients, foreign relations, etc.) that was directly attributable to the employee's performance of that qualification?

5. The *Appraisal Completion Guide* includes a Statement of Qualifications outlining the areas that need to be assessed and under which section. Each rater and each employee is asked to follow the guide when preparing a report and to ensure that each area is covered in its specified section. The most effective way to do this is to discuss each area separately and to divide them with a heading in bold. A narrative that is frank, meaningful, and covers all areas is by far the best means of ensuring fair treatment of employees by Appraisal Review Committees and Promotion Boards.

6. Supervisors **must** retain a copy of the appraisal

sur le rapport; il doit être remis au superviseur dans les jours qui suivent la réception de la présente circulaire. À ce moment-ci, les objectifs devraient aussi être établis pour l'année d'appréciation qui vient et devraient être revus périodiquement tout au long de la période visée.

4. L'élément clé du processus d'appréciation est le choix d'exemples précis de rendement et de réalisations. La qualité de l'évaluation se mesure au choix judicieux d'exemples et d'un libellé approprié. Pour qu'un rapport d'appréciation soit bien rédigé, il importe avant tout de justifier entièrement les niveaux de rendement démontrés par l'employé pour chaque compétence évaluée. La pleine justification comporte les quatre éléments principaux suivants :

QUOI – Donner un ou deux bons exemples (c.-à-d. un projet, une tâche, une activité) où la compétence évaluée a été clairement démontrée par l'agent.

COMMENT – Quelle a été la qualité du rendement de l'agent par rapport à la compétence évaluée? Autrement dit, dans quelle mesure a-t-il bien travaillé?

COMPLEXITÉ – Quels facteurs ont rendu difficile la réalisation du projet, de la tâche ou de l'activité?

RÉSULTATS ET EFFETS – Quels ont été les résultats ou les effets du projet, de la tâche ou de l'activité (pour le secteur, la mission, le projet, les clients, les relations étrangères, etc.) qui sont directement attribuables au rendement de l'employé par rapport à cette compétence?

5. Le *Guide de préparation des appréciations* comprend un Énoncé des qualités soulignant les domaines qui ont besoin d'être évalués et dans quelle section. Nous demandons à chaque agent d'évaluation et à chaque employé de suivre le guide lorsqu'ils préparent un rapport et de s'assurer que chaque domaine est traité dans la section spécifiée. La façon la plus efficace d'y parvenir consiste à traiter chaque domaine séparément et à le distinguer à l'aide d'un titre en caractères gras. Une évaluation narrative franche et solide est le meilleur moyen d'assurer le traitement juste des employés par les comités d'examen des appréciations et les jurys d'avancement.

6. Les superviseurs **sont tenus** de conserver une