

Ministère des Affaires étrangères
et du
Commerce international

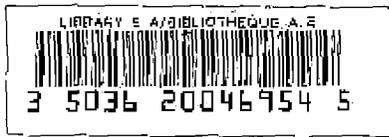
Guide d'appréciation du personnel



Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce International

Department of Foreign Affairs
and International Trade

Canada



DOCS
CA1 EA 94A63 EXP
Appraisal handbook
43268610

Ministère des Affaires étrangères
et du
Commerce international

Guide d'appréciation du personnel

Août 1994



MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL

Guide d'appréciation du personnel

INTRODUCTION - CE QUI A CHANGÉ ET POURQUOI

Ce qui a changé

- Nouvelle formule d'appréciation de quatre pages pour le groupe FS; nouvelle formule de deux pages pour le groupe EX documents plus courts
- Une formule pour le groupe EX-1 à 5, une autre pour le groupe FS, et une autre pour le personnel permutant du groupe GE (quand la conversion à ce groupe sera terminée)
- Une nouvelle partie servant à évaluer les résultats par rapport à certains objectifs principaux
- Révision de cinq critères d'appréciation
- Mise à jour de toutes les définitions
- Formule de perfectionnement des compétences axée sur la gestion
- Ensemble des renseignements condensés en un seul guide
- Aucune case à cocher

Pourquoi modifier le système actuel

- pour simplifier et uniformiser le processus;
- renforcer l'obligation de rendre compte;
- et faire en sorte que soient évaluées les qualités nécessaires pour que nous respections la devise «gérer pour l'avenir».

Nouvelle formule

Pour l'année d'appréciation 1994-1995 à compter du 1^{er} août 1994, une nouvelle formule de quatre pages servira pour tous les agents du service extérieur. Une version plus brève de cette formule sera utilisée pour les agents permutants et non permutants du groupe EX-1 à 5. L'évaluateur est appelé non seulement à procéder à l'appréciation traditionnelle fondée sur les connaissances, les capacités et les qualités personnelles manifestées, mais aussi, avec la nouvelle formule, à décrire les responsabilités et les objectifs de l'employé pour l'année d'appréciation ainsi que les résultats atteints.

LA FORMULE DU RAPPORT D'APPRÉCIATION

Cases à cocher

Il n'y a plus de cases à cocher pour les critères d'évaluation individuels. Cependant, l'évaluateur ne doit pas remplacer arbitrairement une case à cocher par la simple mention du niveau de rendement (p. ex., par les mots «pleinement satisfaisant» ou «supérieur»). Il a la responsabilité de fournir une justification suffisante pour étayer son appréciation du niveau de rendement manifesté par l'employé¹. Les jurys d'avancement et les comités d'examen des appréciations se fonderont sur le contenu global du rapport d'appréciation pour prendre leurs décisions.

Formation et perfectionnement

Une nouvelle formule de perfectionnement des compétences² remplace la partie V - Formation et perfectionnement - de l'ancien rapport d'appréciation des agents FS. Cette formule doit être remplie et soumise en même temps que le rapport d'appréciation, mais elle ne fera pas partie du rapport d'appréciation et ne sera pas versée au dossier d'appréciation de l'employé. Dans le passé, les employés hésitaient à indiquer leurs intérêts en matière de formation dans le contexte de l'appréciation de crainte que les jurys d'avancement ne pensent qu'il s'agissait de faiblesses, et les gestionnaires et les directions d'affectation utilisaient peu les renseignements figurant dans cette partie. Comme il y a lieu de **renforcer** le processus de recensement et de planification des besoins de formation, le gestionnaire devra remplir chaque année un plan distinct de formation et de perfectionnement pour ses employés. Le gestionnaire sera évalué d'après l'engagement qu'il démontre à l'égard de l'apprentissage continu et on s'attendra à ce qu'il crée des occasions informelles de perfectionnement pour ses employés, comme la formation sur le tas, des affectations spéciales et un encadrement individuel, de façon à suppléer aux ressources limitées de formation régulière offertes par l'Administration centrale.³

¹ Voir l'Annexe E - Qu'est-ce qu'une justification entière? - et l'Annexe G - Définition des niveaux de rendement.

² Voir l'Annexe I - Formule de perfectionnement des compétences.

³ Voir l'Annexe B - Définition de «qualités de chef et esprit d'équipe».

Introduction : Ce qui a changé et pourquoi

Obligation de rendre compte (responsabilités, objectifs et résultats obtenus)

Au début de chaque période d'appréciation ou d'une nouvelle affectation, employés et évaluateurs s'entendent sur des responsabilités principales et sur des objectifs de travail mesurables (de trois à cinq) qu'il faudra atteindre au cours de l'année d'appréciation. L'évaluateur devrait prévoir, s'il y a lieu, des objectifs principaux mesurant la gestion par l'employé des ressources, des politiques et des programmes de nature financière, humaine, matérielle ou technologique¹. Il appartient à l'évaluateur de décider comment s'y prendre pour fixer ces objectifs principaux. L'évaluateur et l'employé doivent tous deux indiquer sur la formule d'appréciation à quel moment ils ont ainsi fixé les objectifs. À la fin de la période d'appréciation ou de l'affectation, l'évaluateur est tenu d'évaluer l'employé d'après les résultats que ce dernier a obtenus par rapport à ses objectifs principaux. Il faut aussi faire état des facteurs indépendants de la volonté de l'employé, qui l'ont aidé à atteindre ses objectifs principaux ou qui lui ont fait obstacle.

Équité en matière d'emploi et langues officielles

L'attention portée à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles doit être considérée tout au long du rapport d'appréciation et évaluée de façon spécifique sous la rubrique «Qualités de chef et esprit d'équipe»².

Examen semestriel

Même si l'évaluateur doit examiner périodiquement avec l'employé les responsabilités et les objectifs principaux (de trois à cinq), et ce, tout au long de l'année d'appréciation, il devrait également, au moins une fois pendant l'année, les passer en revue **officiellement** avec l'employé et discuter avec lui des progrès accomplis pour la réalisation de ces objectifs principaux. Il appartient à l'évaluateur de décider de la méthode à suivre pour cet examen semestriel. Il est probable que les objectifs principaux évolueront avec la situation au cours de l'année; on peut par conséquent en ajouter, en supprimer ou les modifier. L'évaluateur doit toutefois veiller à ce que soit reconnu à la fin de l'année le rendement de l'employé par rapport à un objectif principal qui aurait été supprimé ou modifié pendant la période d'appréciation. L'examen est aussi l'occasion pour l'évaluateur d'identifier les domaines dans lesquels l'employé doit améliorer ses compétences et de déterminer ou de recommander la formation ou le counselling qui pourrait être nécessaire. L'évaluateur et l'employé

¹ Voir l'Annexe A - Comment décrire l'obligation de rendre compte

² Voir l'Annexe D - Équité en matière d'emploi et langues officielles

Introduction : Ce qui a changé et pourquoi

doivent tous deux indiquer sur la formule d'appréciation à quel moment a eu lieu l'examen.

Rémunération au rendement

La rémunération au rendement est recommandée par les comités d'examen des appréciations principalement en fonction de l'obligation de rendre compte (voir Partie II de la nouvelle formule d'appréciation), mais aussi en fonction du rendement global manifesté par l'employé au cours de l'année d'appréciation. L'évaluateur est donc tenu d'évaluer non seulement le rendement de l'employé, mais aussi ses résultats par rapport à ses objectifs principaux.

Critères d'appréciation révisés

Il y a cinq critères d'appréciation révisés : **innover et gérer le changement; promouvoir les intérêts du Canada et communiquer; qualités de chef et esprit d'équipe; service au client; intégrité professionnelle.** Les définitions de tous les autres critères ont été sensiblement modifiées. Tous les employés doivent être évalués en fonction des mêmes critères, bien que les attentes en matière de rendement changent selon le niveau de l'employé. La plupart des critères d'appréciation passent d'un niveau à l'autre, c.-à-d. que les employés sont censés posséder les compétences acquises aux niveaux inférieurs. Même si, pour le rendement, l'évaluateur doit s'attacher aux attentes décrites pour le niveau de l'employé, il doit aussi signaler les lacunes relatives aux compétences et aux capacités propres aux niveaux inférieurs.¹

¹ Voir l'Annexe B - Définition des compétences - et l'Annexe F - Corrélation entre les nouveaux et les anciens critères d'appréciation.

Guide d'appréciation du personnel

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 - Rôles et responsabilités	1
Éléments de référence essentiels pour rédiger un bon rapport d'appréciation . . .	1
Employé	2
Évaluateur	6
Examineur	12
Comité d'examen des appréciations	13
Jury d'avancement	15
Secteur du personnel	17
Chapitre 2 - Situations spéciales	19
Réaffectation pendant l'année d'appréciation	19
Employé récemment promu	19
Employé en affectation non opérationnelle	19
Employé démissionnaire ou qui part à la retraite	20
Superviseur de même niveau que l'employé évalué	20
Chef de mission ou SMA jouant le rôle d'évaluateur	20
Détachement et échange	20

Employé en stage	21
Chef de mission	21
Employé ayant plusieurs accréditations ou évaluateurs	21
Employé seul dans une mission	21
Gestionnaire de programme	22

Chapitre 3 - Comment remplir la formule du rapport d'appréciation 23

Pourquoi faire l'appréciation de l'employé?	23
Caractères	23
Partie I : Données de base	23
Partie II : Obligation de rendre compte	25
Partie III : Évaluation des qualités	26
Partie IV : Possibilités de rendement	27
Partie V : Attestations	27
Sécurité	28

Chapitre 4 - Comment remplir la formule de perfectionnement des compétences 31

Section 1 : Renseignements relatifs à la carrière de l'employé	31
Section 2 : Commentaires du surveillant	32
Section 3 : Commentaires de l'agent de révision	32

Annexes

ANNEXE A	
Comment décrire l'obligation de rendre compte	33
ANNEXE B	
Définition des compétences	41
ANNEXE C	
Définition des connaissances	55
ANNEXE D	
Équité en matière d'emploi et langues officielles	67
ANNEXE E	
Qu'est-ce qu'une justification entière?	69
ANNEXE F	
Corrélation entre les nouveaux et les anciens critères d'appréciation	83
ANNEXE G	
Définition des niveaux de rendement	85
ANNEXE H	
Formules de rapport d'appréciation	
ANNEXE I	
Formule de perfectionnement des compétences	
ANNEXE J	
Notes de l'employé en vue de son apport au rapport d'appréciation	

CHAPITRE 1

Rôles et responsabilités

Éléments de référence essentiels pour rédiger un bon rapport d'appréciation

1. Les **responsabilités et objectifs principaux (Obligation de rendre compte¹)** établis au début de la période d'évaluation ou de la nouvelle affectation, et revus au cours de l'année.
2. L'**apport** de l'employé relatif à son appréciation².
3. La **définition des compétences³** relatives au groupe et au niveau de l'employé.
4. La **définition des connaissances⁴** relatives à la filière et au niveau de l'employé (s'il y a lieu).
5. La **définition des niveaux de rendement⁵**.
6. La **formule relative à la justification des compétences⁶**.

¹ Voir l'Annexe A - Comment décrire l'obligation de rendre compte

² Voir l'Annexe J - Notes de l'employé en vue de son apport au rapport d'appréciation

³ Voir l'Annexe B - Définition des compétences

⁴ Voir l'Annexe C - Définition des connaissances

⁵ Voir l'Annexe G - Définition des niveaux de rendement

⁶ Voir l'Annexe E - Qu'est-ce qu'une justification entière?

Rôle de l'employé

Étant donné la nature de notre travail dans le service extérieur, l'évaluation écrite faite par l'évaluateur est de toute première importance pour tous les aspects de la gestion du personnel. Il est par conséquent essentiel que vous compreniez bien comment le système fonctionne, que vous participiez activement au processus d'appréciation et que vous fassiez en sorte que vos propres appréciations respectent les normes énoncées dans les présentes lignes directrices.

Obligation de rendre compte (responsabilités, objectifs et résultats obtenus)

Au début de chaque période d'appréciation ou d'une nouvelle affectation, vous devriez prendre l'initiative avec l'évaluateur d'établir vos responsabilités principales et de trois à cinq objectifs principaux inhérents à votre poste.

On entend par **responsabilités** les activités principales qui vous sont attribuées pour l'année d'appréciation et qui peuvent découler de la description de poste. Ces responsabilités constituent le cadre d'élaboration des objectifs principaux.

On entend par **objectifs** (de trois à cinq) les principales fonctions que vous exercerez durant la période d'appréciation afin de pouvoir assumer vos responsabilités. On met l'accent sur la qualité plutôt que sur la quantité. Ces objectifs principaux doivent être précis et mesurables et, s'il y a lieu, faire état de la gestion des ressources, des politiques et des programmes de nature financière, humaine, matérielle ou technologique dans le contexte de l'affectation actuelle¹. Vous n'avez pas à indiquer le pourcentage de temps consacré à chaque objectif principal durant la période d'appréciation.

Tout au long de l'année d'appréciation, votre évaluateur devrait constamment passer en revue vos responsabilités et vos objectifs principaux, conjointement avec votre rendement. En vous entretenant avec votre évaluateur, vous avez la possibilité d'influer sur la nature de votre poste et de faire preuve d'initiative en proposant des projets. Il s'agit de vous entendre avec votre évaluateur sur ce que vous êtes censé accomplir.

Les **résultats** que vous aurez **obtenus** seront l'aboutissement des principales fonctions (objectifs) exercées et devront refléter la façon dont vous avez assumé vos

¹ Voir l'Annexe A - Comment décrire l'obligation de rendre compte

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

responsabilités. L'évaluateur est tenu d'apprécier les résultats que vous avez obtenus par rapport à vos objectifs principaux à la fin de l'année d'appréciation ou de votre affectation.

L'évaluateur et l'employé doivent tous deux attester sur la formule d'appréciation le moment où ils se sont initialement entendus sur les responsabilités et objectifs principaux.

Examen semestriel

Il est essentiel que l'évaluateur et l'employé s'entretiennent **officiellement** du rendement et des progrès accomplis par rapport aux objectifs principaux **au moins une fois** pendant l'année d'appréciation. Il appartient à l'évaluateur de décider de la marche à suivre pour cet examen semestriel. C'est là l'occasion de porter à l'attention de votre évaluateur les problèmes possibles, de proposer des modifications à vos objectifs principaux ou de demander des ressources supplémentaires (p. ex., de la formation, du personnel, de l'argent) qui pourraient vous aider à atteindre vos buts. Vous devriez parler avec votre évaluateur des progrès accomplis et, au besoin, demander des éclaircissements. Même si les objectifs principaux peuvent être modifiés au cours de l'année d'appréciation, l'évaluateur devrait veiller à ce que soit reconnu à la fin de l'année votre rendement par rapport à un objectif principal qui a été supprimé ou modifié au cours de la période d'appréciation. C'est peut-être aussi l'occasion pour vous de dire à votre gestionnaire comment il peut vous aider à atteindre vos objectifs principaux.

L'évaluateur et l'employé doivent tous deux attester sur la formule d'appréciation le moment où cet examen a eu lieu.

Apporter une contribution substantielle

L'employé a un rôle important à jouer pour que son appréciation soit entièrement justifiée¹. Vous devriez communiquer à votre évaluateur des renseignements sur vos réalisations au cours de l'année de manière à illustrer vos compétences. Cela est important non seulement pour rafraîchir la mémoire de votre évaluateur, mais aussi pour porter à son attention des choses que vous avez faites mais qu'il n'a peut-être pas observées lui-même, et pour bien expliquer le contexte et la complexité de vos tâches. **Il ne s'agit toutefois pas pour vous de rédiger votre propre appréciation.** Il appartient seulement à votre évaluateur d'apprécier votre rendement. Toutefois, le comité d'examen des appréciations et le jury d'avancement n'ont pas eu l'occasion

¹ Voir l'Annexe E - Qu'est-ce qu'une justification entière?

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

d'observer votre rendement et ils doivent se prononcer en se fondant sur les exemples que votre évaluateur relève pour étayer son jugement. Plus vous donnez de renseignements sur votre travail et sur le contexte, mieux on peut se faire une idée de votre rendement.

Vous êtes fortement encouragé à recueillir les renseignements nécessaires à votre appréciation tout au long de l'année, alors que les détails et le contexte sont encore frais à votre esprit. Vous pourriez prendre des notes dans votre agenda, garder un dossier d'appréciation pour des rapports et d'autres réalisations, ou remplir la formule des «Notes de l'employé en vue de son apport au rapport d'appréciation»¹. Quelle que soit la méthode que vous utilisez, les renseignements que vous communiquerez à votre évaluateur devraient comprendre, pour chaque qualité, les trois éléments suivants :

- | | |
|---------------------------|---|
| Exemples | - deux ou trois projets ou tâches prouvant que vous avez la qualité nécessaire |
| Complexité | - les facteurs qui ont rendu le projet ou la tâche difficile à accomplir |
| Résultats et effet | - les résultats ou l'impact du projet pour le client ou pour les principaux objectifs globaux, qui sont directement attribuables à cette qualité particulière |

Il peut aussi être utile de solliciter des références lorsqu'on travaille souvent loin de son évaluateur. Collègues, clients, pairs et subordonnés peuvent communiquer à votre évaluateur des renseignements précieux au sujet de vos connaissances et de vos qualités. Pour l'évaluateur, les observations faites dans les références constituent l'une des nombreuses sources de renseignements, et non un succédané de sa propre évaluation. L'évaluateur peut décider de ne pas consulter les références que vous avez proposées, ou il peut en consulter d'autres.

Présentez votre contribution à votre évaluateur avant la fin du mois de juin de chaque année ou juste avant la fin de votre affectation si celle-ci survient plus tôt. Vous avez tout intérêt à faire en sorte que votre appréciation parvienne à temps au comité d'examen des appréciations (CEA). L'une de vos grandes priorités devrait être de communiquer des renseignements de haute qualité et pertinents pour votre appréciation.

¹ Voir l'Annexe J - Notes de l'employé en vue de son apport au rapport d'appréciation

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

Entretien sur l'évaluation

L'entretien avec l'évaluateur au sujet de votre rendement a pour objet de vous faire bien comprendre l'évaluation et de discuter de vos forces et de vos faiblesses. Votre rapport d'appréciation ne devrait pas vous causer de surprises si vous vous êtes périodiquement entretenu avec votre évaluateur tout au long de l'année d'appréciation au sujet de votre rendement.

Observations de l'employé (facultatif)

Vous devriez faire tous les efforts possibles pour résoudre les divergences d'opinion au sujet de votre appréciation avec votre évaluateur et avec votre examinateur **avant** que votre rapport ne soit rendu définitif. Toutefois, si vous êtes toujours insatisfait de votre rapport, vous pouvez y joindre des observations écrites ou indiquer dans la partie réservée aux attestations que les observations suivront peu après la soumission du rapport au Personnel. Les observations de l'employé ne doivent pas retarder la présentation du rapport au Personnel.

Veillez préciser dans vos observations la partie du rapport avec laquelle vous n'êtes pas d'accord. Ces observations auront un meilleur effet si elles fournissent des preuves supplémentaires de vos qualités. N'oubliez pas que vos observations font partie de VOTRE dossier permanent d'appréciation, et non de celui de votre évaluateur. Si vous choisissez d'ajouter des observations, faites donc en sorte qu'elles donnent une bonne image de vous, de votre jugement et de votre professionnalisme. Il peut être avantageux pour l'employé de faire des observations qui clarifient les remarques de l'évaluateur au moyen d'exemples ou de détails supplémentaires au sujet du contexte de travail.

Toutes les observations de l'employé doivent être lues et signées par l'évaluateur et par l'examineur, sans que leurs signatures n'impliquent qu'ils sont d'accord avec ces observations. Le CEA et le jury d'avancement tiennent compte des observations de l'employé dans l'évaluation de son rendement global.

Rôle de l'évaluateur

L'évaluateur doit remplir le rapport d'appréciation **avant** que l'employé ou l'évaluateur quitte son lieu de travail pour commencer sa nouvelle affectation. Ceci permettra qu'un entretien significatif sur l'appréciation puisse avoir lieu.

L'intégrité de la gestion des ressources humaines et de l'avancement dans le service extérieur repose en grande partie sur le jugement de l'évaluateur. Il est par conséquent essentiel que vous preniez cette responsabilité au sérieux, que vous vous informiez et que vous rédigiez des rapports d'appréciation réfléchis, exacts et opportuns. Le rapport doit être votre évaluation critique et franche du rendement de l'employé, tant de ses forces que de ses faiblesses. Les rapports exagérés minent la validité du système d'avancement et donnent aux employés une impression irréaliste concernant leur rendement et leurs perspectives d'avancement.

Obligation de rendre compte (responsabilités, objectifs et résultats obtenus)

Les principales responsabilités et les trois à cinq objectifs principaux propres au poste doivent être établis avec l'employé au début de chaque période d'appréciation ou d'une nouvelle affectation. Vous devez à ce moment-là expliquer clairement à chaque employé ce que vous attendez de lui. Vous avez plus de chances d'obtenir les résultats que vous souhaitez si vous vous entendez avec votre employé sur les responsabilités et les objectifs principaux.

On entend par **responsabilités** les activités principales qui sont attribuées à l'employé pendant l'année d'appréciation et qui peuvent découler de la description de poste. Ces responsabilités constituent le cadre d'élaboration des objectifs principaux.

On entend par **objectifs** (de trois à cinq) les principales fonctions exercées par l'employé durant la période d'appréciation afin de s'acquitter de ses responsabilités. L'accent doit porter sur la qualité plutôt que sur la quantité. Plus les objectifs principaux sont précis et mesurables, plus il est facile de déterminer à la fin de l'année si l'employé a atteint les objectifs et plus il est facile pour vous de rédiger l'appréciation. Vous devriez prévoir, s'il y a lieu, des objectifs principaux qui permettent de mesurer la gestion par l'employé des ressources, politiques et programmes de nature financière, humaine, matérielle ou technologique¹. Vous n'avez pas à indiquer le pourcentage de temps consacré à chaque objectif principal durant la période d'appréciation.

¹ Voir l'Annexe A - Comment rédiger l'obligation de rendre compte

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

Il vous appartient de décider de la méthode utilisée pour définir ces responsabilités et ces objectifs principaux. Vous êtes toutefois fortement encouragé à garder des notes de vos entretiens avec vos employés. Tout au long de l'année, vous devriez également examiner avec l'employé ses responsabilités, ses objectifs principaux et son rendement. Ces entretiens peuvent vous aider à rationaliser la distribution du travail parmi vos subalternes, à encourager l'initiative, à déterminer les ressources nécessaires pour l'exécution des responsabilités et pour atteindre les objectifs, de même que pour établir un esprit d'équipe. Les objectifs principaux évolueront durant l'année en fonction de la situation.

Les **résultats obtenus** sont l'aboutissement des principales fonctions (objectifs) exercées par l'employé et doivent refléter la façon dont l'employé a assumé ses responsabilités. À la fin de l'année d'appréciation ou de l'affectation, vous serez tenu d'évaluer les résultats obtenus par l'employé par rapport à ses objectifs principaux.

L'évaluateur et l'employé doivent tous deux attester sur la formule d'appréciation le moment où ils se sont initialement entendus sur les responsabilités et objectifs principaux.

Examen semestriel

Comme l'un des buts du système d'appréciation est d'améliorer le rendement, il est essentiel que l'évaluateur et l'employé s'entretiennent **officiellement** du rendement et des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs principaux **au moins une fois** au cours de l'année d'appréciation. En tant qu'évaluateur, c'est pour vous l'occasion de clarifier les malentendus, de déterminer les ressources supplémentaires qui peuvent être nécessaires pour atteindre les objectifs principaux, de rajuster les objectifs principaux en fonction de la situation, de renforcer les bonnes habitudes de travail, de cerner les domaines susceptibles d'amélioration et de déterminer ou de recommander la formation ou le counselling nécessaires - **avant la fin de l'année d'appréciation (ou de l'affectation)**. Si vous vous entretenez périodiquement avec l'employé, il ne devrait pas y avoir de surprises à la fin de l'année. Il devrait aussi être plus facile de rédiger le rapport d'appréciation définitif, surtout si vous avez pris des notes lors de ces entretiens. Même si les objectifs principaux peuvent changer au cours de l'année d'appréciation, vous devriez faire en sorte que soit reconnu à la fin de l'année le rendement de l'employé par rapport à un objectif principal qui a été supprimé ou modifié au cours de la période d'appréciation. Vous pouvez aussi profiter de l'examen semestriel pour demander à vos employés ce qu'ils pensent de votre propre rendement. Il vous appartient de décider de la façon de procéder pour cet examen semestriel. Vous êtes toutefois encouragé à consigner cet entretien.

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

L'évaluateur et l'employé doivent tous deux attester sur la formule d'appréciation le moment où cet examen a eu lieu.

Demander la contribution de l'employé et en tenir compte

Il ne faut en aucun cas demander à l'employé de rédiger sa propre appréciation. Il appartient exclusivement à l'évaluateur d'évaluer le rendement. Vous devriez toutefois obtenir la contribution de l'employé avant la fin du mois de juin de chaque année ou juste avant la fin de son affectation si celle-ci survient plus tôt. Plus la contribution de l'employé est détaillée, plus il vous sera facile de trouver des exemples appropriés pour justifier votre évaluation¹. Vous voudrez peut-être aussi demander l'avis de personnes avec qui l'employé a travaillé. Cela est particulièrement important si vous n'avez pas observé vous-même tout le travail de l'employé. On peut obtenir des renseignements précieux sur les compétences de l'employé en s'adressant à ses collègues, à ses clients, à ses pairs et à ses subordonnés. **L'opinion des personnes ayant fourni des références ne doit pas figurer dans l'appréciation.** L'évaluateur doit former son propre jugement en se fondant sur de nombreuses sources de renseignements, dont les références ne sont qu'un élément.

Quelle que soit la formule que vous adoptiez, la contribution de l'employé devrait comprendre les éléments ci-après pour chaque qualité :

- | | |
|---------------------------|---|
| Exemples | - deux ou trois projets ou tâches prouvant que l'employé possède la qualité |
| Complexité | - les facteurs qui ont rendu le projet ou la tâche difficile à accomplir |
| Résultats et effet | - les résultats ou l'effet du projet pour le client ou pour les principaux objectifs globaux, qui sont directement attribuables à cette qualité particulière de l'employé |

Entretien sur l'appréciation

L'entretien avec l'employé a pour objet de bien lui faire comprendre votre évaluation de son rendement et de l'aider à s'améliorer. Si l'évaluateur et l'employé s'entendent sur les responsabilités et les objectifs principaux en septembre et s'entretiennent souvent pendant toute l'année d'appréciation au sujet du rendement de l'employé et des progrès réalisés par rapport aux objectifs principaux, **le rapport d'appréciation définitif ne devrait pas causer de surprises.**

¹ Voir l'Annexe E - Qu'est-ce qu'une justification entière?

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

Pour que s'établisse un tel niveau de compréhension mutuelle, il est important que l'évaluateur **écoute attentivement** l'employé. Comment l'employé envisage-t-il son rôle? A-t-il compris ce que vous attendez de lui? Quelles sont, à son avis, ses forces et ses faiblesses? Comment son autoévaluation diffère-t-elle de la vôtre? Dans quels domaines l'employé pense-t-il qu'il peut s'améliorer? Dans le cadre d'un entretien ouvert, bon nombre des questions de rendement que vous désirez aborder surgiront naturellement. Il est probablement plus facile d'agir si l'employé s'est efforcé d'expliquer lui-même son rendement plutôt que si le point de départ de l'entretien est l'évaluation du superviseur. Ne bousculez pas les choses.

Quand vous expliquez votre évaluation, **soyez concret**. Cela est particulièrement important si votre évaluation diffère de l'autoévaluation de l'employé. Vous devez donner des exemples détaillés précis si vous voulez que l'employé se rende compte de son comportement. Le processus d'appréciation vise à encourager le perfectionnement de l'employé et à accroître sa contribution au Ministère. L'évaluation du rendement de l'employé par l'évaluateur n'est pas «négociable», mais on doit pouvoir en discuter et obtenir des éclaircissements.

L'entretien d'appréciation devrait aussi contribuer à **générer des idées** au sujet des mesures que l'employé peut prendre pour améliorer son rendement. Une formation serait-elle utile? Divers genres d'affectations? Un meilleur encadrement? Moins d'encadrement? Que pouvez-vous faire à titre de superviseur pour aider l'employé à améliorer son rendement?

Une justification entière

Le jury d'avancement et le comité d'examen des appréciations fondent leurs décisions sur l'ensemble du rapport d'appréciation. Il **leur** appartient de décider du niveau de rendement qui a été manifesté d'après les résultats obtenus par rapport aux objectifs principaux (Obligation de rendre compte) et d'après le rendement dont il est fait état dans le reste du rapport. L'évaluateur doit par conséquent expliquer en détail les résultats obtenus¹ et justifier soigneusement son évaluation du rendement².

Bien qu'il n'y ait plus de cases à cocher pour les critères d'évaluation individuels, il ne faut pas que l'évaluateur remplace arbitrairement une case à cocher la simple mention du niveau de rendement (p. ex., par les mots «pleinement satisfaisant» ou

¹ Voir l'Annexe A - Comment rédiger l'obligation de rendre compte

² Voir l'Annexe E - Qu'est-ce qu'une justification entière?

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

«supérieur»). Il revient à l'évaluateur de fournir une justification suffisante pour étayer son appréciation du niveau de rendement manifesté par l'employé.

Nous vous encourageons fortement à consigner les réalisations de l'employé tout au long de l'année, pendant que les détails et le contexte sont encore frais à votre esprit. Vous pouvez prendre des notes dans votre agenda ou garder un dossier d'appréciation pour rapports et autres réalisations.

Vous devez évaluer l'employé par rapport aux attentes de rendement pour son **niveau actuel**¹ et jugez-le d'après les définitions des niveaux de rendement². Si vous croyez que l'employé est capable de donner un rendement plus élevé, indiquez-le dans la partie «Possibilités de rendement» du rapport d'appréciation.

L'employé a le droit d'être évalué dans la langue officielle de son choix. Assurez-vous de sa préférence avant de rédiger l'appréciation. Si vous avez besoin de services de traduction et qu'il n'y en a pas sur place, demandez l'aide du Personnel. Il appartient à l'évaluateur d'assurer la concordance de l'original et de la traduction, et de faire faire la traduction dans le délai fixé pour l'appréciation.

Discussion de l'appréciation avec l'examineur

L'examineur et l'évaluateur doivent s'entendre sur le contenu du rapport d'appréciation avant qu'il ne soit discuté avec l'employé. Il faut cependant noter que lorsque l'évaluateur est un chef de mission ou un sous-ministre adjoint, il est considéré à la fois comme examineur et évaluateur quant à la rédaction du rapport d'appréciation.

Observations de l'employé (facultatif)

S'il n'est pas satisfait de son rapport d'appréciation, l'employé peut y joindre des observations écrites ou indiquer dans la partie réservée aux attestations que les observations suivront peu après la soumission du rapport au Personnel. Ces observations doivent être signées par l'évaluateur et par l'examineur, qui indiquent ainsi les avoir vues. Leur signature n'indique pas qu'ils approuvent le contenu. Les observations de l'employé ne doivent pas retarder la présentation du rapport d'appréciation au Personnel.

¹ Voir l'Annexe B - Définition des compétences - et l'Annexe C - Définition des connaissances

² Voir l'Annexe G - Définition des niveaux de rendement

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

Respect des délais fixés

Il vous appartient de faire en sorte que les rapports d'appréciation pour tous les employés relevant de vous parviennent au Personnel dans les délais fixés. Il appartient à l'évaluateur de s'assurer qu'il obtienne à temps l'apport de l'employé en vue de la rédaction de son appréciation. L'évaluateur évitera ainsi tout retard dans la soumission de ses rapports.

Rôle de l'examineur

Contrôle de la qualité

L'examineur a comme fonction principale de s'assurer que les appréciations qu'il examine sont conformes aux normes énoncées dans les présentes lignes directrices et sont présentées dans les délais fixés. Il est particulièrement important que l'examineur s'assure que l'évaluateur a bien tenu compte des facteurs relatifs à l'obligation de rendre compte¹ et a entièrement justifié son évaluation du rendement de l'employé². Les examinateurs devraient encadrer les nouveaux évaluateurs et ceux qui sont faibles.

Discuter du rendement de l'employé avec l'évaluateur

L'examineur et l'évaluateur devraient normalement en arriver à un consensus sur une première version du rapport d'appréciation avant que cette version ne soit discutée avec l'employé.

¹ Voir l'Annexe A - Comment décrire l'obligation de rendre compte

² Voir l'Annexe E - Qu'est-ce qu'une justification entière? - et l'Annexe G - Définition des niveaux de rendement

Rôle du comité d'examen des appréciations (CEA)

Contrôle de la qualité

Le CEA s'assure que toutes les parties pertinentes du rapport sont remplies et que toutes les évaluations concernant l'obligation de rendre compte¹ et le rendement² ont été faites comme il se doit. Le CEA fait en sorte également que les observations non directement liées au rendement de l'employé (p. ex., mesures disciplinaires, mention du conjoint de l'employé, questions personnelles) ne figurent pas dans l'appréciation. Il demande à l'évaluateur de faire les modifications nécessaires dans ses rapports. Avant que le CEA n'accepte un rapport, toute modification apportée par l'évaluateur doit être portée à la connaissance de l'employé et de l'examineur. Le comité n'a pas le pouvoir de modifier l'appréciation ni de contester l'évaluation faite par l'évaluateur. Il peut toutefois faire une recommandation confidentielle au Personnel s'il est d'avis qu'un évaluateur en particulier a besoin d'une formation ou de directives pour la rédaction des évaluations.

Rémunération au rendement

Le cas échéant, le CEA a aussi la responsabilité de faire des recommandations concernant la rémunération au rendement, conformément à la convention du Conseil du Trésor relativement au groupe d'employés en cause. La rémunération au rendement est attribuée principalement en fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs principaux (obligation de rendre compte), mais aussi en fonction du rendement global de l'employé durant l'année d'appréciation et en comparaison avec d'autres employés de même niveau. Le comité détermine si le rendement de chaque employé est insatisfaisant, satisfaisant, entièrement satisfaisant, supérieur ou exceptionnel³. Conformément aux directives du Conseil du Trésor, le CEA a la responsabilité de s'assurer qu'un maximum de 30 p. 100 des employés ayant fait l'objet d'une évaluation reçoivent une cote supérieure ou exceptionnelle en vue de la rémunération au rendement. Le CEA ne se prononce pas sur le fait que l'employé est prêt ou non à être promu.

¹ Voir l'annexe A - Comment décrire l'obligation de rendre compte

² Voir l'annexe B - Définition des compétences - et l'Annexe C - Définition des connaissances

³ Voir l'annexe G - Définition des niveaux de rendement

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

Composition

Il y a un CEA distinct pour chaque niveau dans chaque filière pour les groupes professionnels FS/EX. Le comité comprend deux ou trois employés qui sont d'au moins un niveau de classification au-dessus du niveau de l'employé faisant l'objet de l'examen et qui sont représentatifs de la filière de l'employé. Tous les membres du CEA doivent avoir une capacité de lecture au moins de niveau C dans leur deuxième langue.

Rôle du jury d'avancement

Admissibilité à l'avancement

Tous les employés occupant un poste d'un niveau inférieur au niveau d'avancement et qui ont été à leur niveau actuel pendant le nombre d'années d'appréciation exigé sont admissibles à l'avancement. L'année d'appréciation va du 1^{er} août au 31 juillet.

Le processus

Le jury d'avancement a pour rôle d'évaluer le rendement de chaque candidat par rapport à l'énoncé de qualités¹ pour le niveau plus élevé et d'établir un ordre de mérite pour les nominations. Le jury se fonde sur les rapports d'appréciation du candidat et sur tout autre outil d'évaluation, selon le cas. Comme les outils d'évaluation et les échelles peuvent changer d'une année à l'autre, il faut **communiquer chaque année une mise à jour aux employés.**

EXEMPLE : Un jury d'avancement peut utiliser l'échelle d'évaluation et les facteurs de pondération suivants pour évaluer et coter les candidats :

<u>Échelle d'évaluation</u> :	0-29	Le candidat ne répond pas aux exigences pour le niveau suivant
	30-42	Le candidat répond entièrement aux exigences pour le niveau suivant
	43-50	Le candidat dépasse parfois les exigences pour le niveau suivant

<u>Facteurs de pondération</u> :	Connaissances - 15 p. 100 du pointage total
	Capacités - 35 p. 100 du pointage total
	Qualités personnelles - 50 p. 100 du pointage total

IL S'AGIT SEULEMENT D'UN EXEMPLE. L'échelle d'évaluation et les facteurs de pondération peuvent changer d'une année à l'autre selon les besoins du Ministère.

¹ Voir l'annexe B - Définition des compétences - et l'Annexe C - Définition des connaissances

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

Composition du jury

Il y a un jury distinct pour chaque niveau de chaque filière ou groupe professionnel. Le jury est composé de membres occupant un poste d'au moins un niveau plus élevé que le niveau faisant l'objet d'un examen. Tous les membres doivent avoir une capacité de lecture au moins de niveau C dans leur deuxième langue.

Rôle du Personnel

Suivi du cycle de l'appréciation

Il appartient au Personnel de tenir à jour les présentes lignes directrices, de distribuer les documents portant sur l'appréciation, de donner des conseils sur le processus et les activités d'appréciation, et de rappeler aux évaluateurs, aux examinateurs et aux employés leurs responsabilités et les échéances. Le Personnel surveille également le fonctionnement des comités d'examen des appréciations et des jurys d'avancement, et il formule des recommandations concernant la formation des employés, des évaluateurs et des examinateurs en matière d'appréciation.



CHAPITRE 2

Situations spéciales

Réaffectation pendant l'année d'appréciation

Période de supervision	Genre d'appréciation nécessaire
Moins d'un mois	Appréciation narrative, à la demande de l'employé
1-4 mois	Soit une appréciation narrative (note de service) soit une appréciation complète, au choix de l'employé
4 mois ou plus	Appréciation complète

Employé récemment promu

L'employé qui a été promu pendant l'année d'appréciation doit être évalué selon les critères de rendement de son nouveau niveau. La période d'appréciation s'étend de la date de la promotion à la fin de l'année d'appréciation. L'absence d'appréciation complète pour la période antérieure à la promotion ne devrait pas influencer sur les perspectives d'avancement. Il y aurait lieu cependant de rédiger une brève description des activités immédiatement antérieures à la promotion de sorte que les dossiers du Personnel soient complets en ce qui concerne l'expérience de l'agent.

Employé en affectation non opérationnelle

L'employé en affectation non opérationnelle liée à son travail (p. ex., formation linguistique à plein temps, congé d'études payé, poste de professeur invité à l'université) doit présenter une évaluation narrative écrite décrivant ses activités et ses réalisations au cours de l'affectation. Cette évaluation narrative devrait être similaire à celle que l'employé pourrait rédiger à titre de contribution à une appréciation en bonne et due forme, c.-à-d. qu'il devra y décrire ce qu'il fait, la complexité des tâches,

Chapitre 2 : Situations spéciales

les résultats, ainsi que les compétences et les capacités manifestées. L'employé ne doit pas se prononcer sur la qualité de son travail. L'instructeur ou le superviseur devra signer l'évaluation narrative pour indiquer qu'il l'a vue. L'employé joindra à l'évaluation, le cas échéant, les documents d'évaluation relatifs à l'affectation (p. ex., relevés de notes, observations des animateurs de cours, etc.) et une description du cours ou tout autre document décrivant les objectifs d'apprentissage dans l'affectation. Ces documents seront évalués par le CEA et le jury d'avancement et feront partie du dossier d'appréciation de l'employé.

Employé démissionnaire ou qui part à la retraite

L'employé qui a indiqué par écrit son intention de prendre sa retraite ou de démissionner peut recevoir, s'il le demande, une évaluation narrative sommaire.

Superviseur de même niveau que l'employé évalué

Si l'employé consent à ce que son appréciation soit rédigée par un superviseur de même niveau, il doit remplir et signer la section D) de la partie V du rapport d'appréciation.

Si l'employé n'accepte pas que son appréciation soit rédigée par un superviseur de même niveau, il faut en informer l'évaluateur, l'examineur et le Personnel au début de l'année d'appréciation afin que d'autres arrangements puissent être pris. Dans la plupart des cas, on s'arrange pour que l'examineur rédige le rapport d'appréciation de l'employé, à la fin de l'année d'appréciation ou de l'affectation, après avoir consulté les notes fournies par le superviseur et l'employé.

Chef de mission ou SMA jouant le rôle d'évaluateur

Quand l'évaluateur est le chef de mission ou SMA, il est considéré à la fois comme évaluateur et examineur pour la rédaction du rapport d'appréciation.

Détachement et échange

Pour l'employé en détachement ou qui participe à un programme d'échange À L'EXTÉRIEUR du Ministère, l'appréciation doit être rédigée, selon le cas, sur la formule EXT 1664 ou 1665 (06/94) conformément aux présentes lignes directrices. Le Personnel communique les présentes lignes directrices à l'organisme d'accueil, mais

Chapitre 2 : Situations spéciales

l'employé doit veiller à ce que l'organisme d'accueil connaisse bien les critères d'appréciation et comprenne l'importance de remplir l'appréciation dans le délai fixé. L'évaluateur devrait s'adresser au Personnel s'il a des questions au sujet des lignes directrices.

Dans le cas de l'employé en détachement DANS des postes du Ministère, l'appréciation doit se faire conformément aux conditions énoncées dans l'entente de détachement ou d'échange. Les formules et instructions nécessaires doivent être obtenues auprès du ministère d'origine.

Employé en stage

L'employé en stage est évalué au moyen de la même formule et en fonction des mêmes critères que tous les autres employés. La formule d'appréciation du «stagiaire» n'existe plus. Toutefois, les objectifs d'appréciation pour l'employé en stage devraient porter surtout sur l'apprentissage plutôt que sur l'exécution. L'évaluateur doit s'informer de ces objectifs d'apprentissage auprès de l'agent d'affectation ou du coordonnateur de la formation de l'employé en stage.

Chef de mission

L'appréciation du chef de mission est rédigée par le SMA du secteur géographique concerné, avec la contribution des directions en cause. Pour que soit rédigée son appréciation, le chef de mission doit fournir à son évaluateur les renseignements décrits au chapitre 1 (apport de l'employé).

Employé ayant plusieurs accréditations ou évaluateurs

L'appréciation de l'employé accrédité à plus d'une mission doit être rédigée par le gestionnaire de la mission où l'employé réside, en consultation avec les autres gestionnaires dont relève l'employé et avec les services concernés à l'Administration centrale.

Employé seul dans une mission

L'agent qui travaille seul (c.-à-d. dans un bureau satellite) est évalué de la même façon que tous les autres employés de la mission à laquelle ce bureau est rattaché.

Chapitre 2 : Situations spéciales

L'évaluateur doit demander la contribution des secteurs géographiques et fonctionnels concernés, et celle d'autres secteurs le cas échéant.

Gestionnaire de programme

Le gestionnaire de programme est évalué de la même façon que tous les autres employés. Toutefois, l'évaluateur doit obtenir l'avis des directions générales géographiques et fonctionnelles concernées et celui d'autres directions le cas échéant.

CHAPITRE 3

Comment remplir la formule du rapport d'appréciation

Pourquoi faire l'appréciation de l'employé?

- Pour que l'employé sache ce qu'on pense de son rendement.
- Pour renforcer et récompenser l'excellence et contribuer à la correction des mauvaises habitudes de travail.
- Pour évaluer les possibilités d'avancement et d'affectation de l'employé.
- Pour que les gestionnaires et le personnel rendent compte de l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées.

Caractères

Tous les textes narratifs doivent entrer dans l'espace prévu sur la formule d'appréciation¹. **Aucune pièce ne doit être annexée** à l'exception des commentaires de l'employé s'il y a lieu. Si on utilise un ordinateur personnel, les rapports en langue anglaise doivent être rédigés en caractères Univers d'au moins 11 points typographiques, et les rapports en langue française en caractères Univers d'au moins 10 points. Si on utilise une machine à écrire, se servir de caractères équivalents. On renverra à l'évaluateur les appréciations remplies incorrectement.

Partie I : Données de base

Nom

Nom de famille en premier en CARACTÈRES D'IMPRIMERIE, suivi des prénoms.

Numéro d'identification

Inscrire le code d'identification de dossier personnel (CIDP).

¹ Voir l'Annexe H - Formule de rapport d'appréciation

Chapitre 3 : Comment remplir la formule de rapport d'appréciation

Filière de l'employé

P. ex., Affaires politiques et économiques, Affaires commerciales, Affaires sociales, Affaires consulaires et gestion.

Groupe et niveau de l'employé

P. ex., FS-2, EX(FS)-1

Date de nomination au niveau

Date de la dernière nomination au niveau ou de la promotion

Titre de la fonction

Être le plus précis possible

Mission ou direction

Nom du poste ou nom de la direction à l'Administration centrale; pour les détachements : noms du ministère ou du bureau régional et de la ville.

Date de prise des fonctions

Date où l'employé a commencé à travailler, et non la date d'arrivée dans la ville d'affectation

Période visée

Il doit s'agir de la période pendant laquelle l'évaluateur a supervisé l'employé. Pour les employés des groupes EX et FS, l'année d'appréciation complète va du 1^{er} août au 31 juillet. Pour l'employé promu pendant l'année d'appréciation, la date de début est la date de promotion au nouveau niveau.

Préférence linguistique pour l'appréciation

L'employé a le droit d'être évalué dans la langue officielle de son choix. L'évaluateur doit confirmer la préférence de l'employé avant de remplir le rapport. Si des services de traduction sont nécessaires et ne sont pas disponibles sur place, l'évaluateur peut demander l'aide du Personnel. Il appartient à l'évaluateur d'assurer la concordance entre le texte original et le texte traduit et de faire en sorte que la traduction soit faite dans les délais fixés pour l'appréciation.

Partie II : Obligation de rendre compte (responsabilités, objectifs et résultats obtenus)

Cette section sert à inscrire les responsabilités de l'employé et les principaux objectifs propres à son poste, de même que les résultats obtenus.

On entend par **responsabilités** les activités principales qui sont attribuées à l'employé pour l'année d'appréciation et qui peuvent découler de la description de poste. Ces responsabilités constituent le cadre d'élaboration des objectifs principaux.

On entend par **objectifs** (de trois à cinq) les principales fonctions exercées par l'employé durant la période d'appréciation afin de s'acquitter de ses responsabilités. L'accent doit porter sur la qualité et non sur la quantité. Le cas échéant, l'évaluateur doit inclure les objectifs principaux mesurant la gestion par l'employé des ressources, des politiques et des programmes de nature financière, humaine, matérielle ou technologique¹. Il n'est pas nécessaire d'indiquer le pourcentage de temps consacré à chaque objectif principal durant la période d'appréciation. Si la situation change de façon importante durant l'année, on peut ajouter ou supprimer des objectifs principaux ou les modifier. L'évaluateur doit toutefois veiller à ce que le rapport d'appréciation fasse état du travail fait par l'employé à l'égard d'un objectif principal qui a été supprimé ou modifié pendant l'année.

L'évaluateur et l'employé sont tous deux tenus d'attester sur la formule d'appréciation le moment où les responsabilités et principaux objectifs initiaux ont été fixés et la date de l'examen semestriel.

L'évaluateur est tenu d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs principaux. Les résultats obtenus sont l'aboutissement des principales fonctions

¹ Voir l'Annexe A - Comment décrire l'obligation de rendre compte

Chapitre 3 : Comment remplir la formule de rapport d'appréciation

(objectifs) exercées par l'employé et doivent refléter la façon dont l'employé s'est acquitté de ses responsabilités. L'évaluation sera simple et facile si les principaux objectifs ont été clairement définis et sont mesurables. Pensez aux résultats à obtenir quand vous rédigez des objectifs principaux. Demandez-vous comment vous saurez si l'employé les a atteints. Il faut aussi mentionner les facteurs indépendants de la volonté de l'employé, qui l'ont aidé à atteindre ses principaux objectifs ou qui lui ont fait obstacle.

Vous pouvez inscrire ces renseignements dans l'espace prévu à la partie II du rapport d'appréciation, de la façon que vous jugerez à propos. Par exemple, vous pouvez énumérer les responsabilités suivies de tous les principaux objectifs, puis décrire les résultats obtenus et les facteurs externes ayant influé sur ces résultats ou énumérer les responsabilités suivies d'un seul objectif principal avec l'évaluation des résultats obtenus, etc. avant de mentionner un autre objectif principal avec les résultats obtenus, etc., **ou encore** mettre côte à côte objectifs principaux et résultats obtenus.

Partie III : Évaluation des qualités

Il s'agit ici pour l'évaluateur de faire une évaluation critique des capacités, des qualités personnelles et des connaissances de l'employé. L'évaluateur **doit** évaluer l'employé par rapport aux attentes de rendement pour son **niveau actuel** et mentionner, s'il y a lieu, les lacunes que l'employé pourrait avoir manifestées par rapport aux compétences ou aux capacités aux niveaux inférieurs. Prenez note des définitions et critères d'appréciation révisés¹ et assurez-vous d'évaluer le niveau de rendement de l'employé conformément aux définitions². Les rapports exagérés minent la validité de l'activité d'appréciation et donnent aux employés des attentes irréalistes quant à leurs perspectives d'avancement. N'oubliez pas que l'évaluation de l'aptitude de l'employé à travailler à un niveau supérieur doit être décrite dans la partie «Possibilités de rendement» du rapport.

Bien qu'il n'y ait plus de cases à cocher pour les critères d'évaluation individuels, il ne faut pas que l'évaluateur remplace arbitrairement une case à cocher en mentionnant simplement le niveau de rendement (p. ex., par les mots «pleinement satisfaisant» ou «supérieur»). Il revient à l'évaluateur de fournir une justification suffisante pour étayer son appréciation du niveau de rendement manifesté par l'employé.

¹ Voir l'Annexe B - Définition des compétences - et l'Annexe C - Définition des connaissances

² Voir l'Annexe G - Définition des niveaux de rendement

Chapitre 3 : Comment remplir la formule de rapport d'appréciation

Lorsque le rendement de l'employé par rapport à une qualité est considéré comme «entièrement satisfaisant», la justification doit indiquer «en quoi» et «comment» par rapport aux activités de l'employé. Il est toutefois important de donner une justification **complète** si le rendement de l'employé est évalué à un niveau inférieur ou supérieur au niveau de rendement «entièrement satisfaisant»¹.

Partie IV : Possibilités de rendement

L'évaluateur doit donner son avis sur les possibilités de l'employé d'assumer des responsabilités plus importantes ou d'être promu, et porter un jugement global sur les capacités de l'employé. Pour justifier cette opinion, il doit faire ressortir les forces et les faiblesses de l'employé. Il est entendu que, même si un employé peut avoir manifesté un rendement global supérieur ou exceptionnel à son niveau actuel, il peut ne pas être encore prêt à avancer à un niveau plus élevé.

Partie V : Attestations

Après s'être entretenu avec l'employé, l'évaluateur et l'examineur doivent signer l'appréciation avant l'employé.

L'employé permutant qui a des réserves sur sa situation de permutant doit d'abord exposer ses appréhensions à l'agent d'affectation désigné avant de joindre une explication écrite à son rapport. L'employé est tenu de signer la formule d'appréciation attestant qu'il l'a vue et qu'il a eu l'occasion d'en discuter. Toutefois, la **signature de l'employé n'indique pas qu'il approuve le contenu de l'appréciation**. Si l'employé refuse de signer le rapport, l'évaluateur doit le présenter au Personnel avec une note explicative.

L'employé peut joindre des observations écrites ou indiquer sur la formule que les observations suivront peu après la soumission du rapport au Personnel. Ces observations doivent être signées par l'évaluateur et l'examineur, qui atteste ainsi les avoir vues. **Leur signature n'indique pas qu'ils en approuvent le contenu**. Les observations de l'employé ne devraient pas retarder la transmission du rapport au Personnel.

En haut de chaque page du rapport, il faut aussi indiquer le nom de l'employé et la période visée par le rapport.

¹ Voir l'Annexe E - Qu'est-ce qu'une justification entière?

Chapitre 3 : Comment remplir la formule de rapport d'appréciation

Dans la partie II, l'évaluateur et l'employé sont également tenus d'attester le moment où les objectifs initiaux ont été établis et la date de l'examen semestriel.

Sécurité

Notes et autres documents sources

Toutes les notes et tous les autres documents de nature personnelle servant à rédiger l'appréciation doivent avoir la même classification que la formule de rapport d'appréciation remplie, c.-à-d. «Protégé» (Renseignements personnels). Prière de consulter le *Guide de classification de sécurité* afin de connaître les directives à suivre pour le traitement des documents ayant cette classification de sécurité.

Rédaction de la formule

Au cours de la rédaction de l'appréciation, il faut prendre soin de toujours en protéger le contenu. Ne pas rédiger l'appréciation avec un ordinateur personnel raccordé à un réseau local (LAN). En tout temps, le rapport d'appréciation doit être conservé sur une disquette protégée par un mot de passe rangée dans une armoire de sécurité fermée à clé et dont le niveau de sécurité est égal à celui du document. Une fois le rapport d'appréciation rempli, localisez et effacez le fichier de sauvegarde de l'unité «C» (ou d'une autre unité).

Transmission

Le rapport d'appréciation rempli doit être envoyé au personnel par valise diplomatique classifiée. Suivre le *Guide de classification de sécurité* afin de savoir comment procéder pour les enveloppes et les cotes de sécurité. **Le rapport d'appréciation NE doit PAS être transmis par courrier électronique.**

Conservation

L'évaluateur doit garder une copie papier de tous les rapports d'appréciation jusqu'à la fin de l'exercice financier. Les appréciations remplies doivent être conservées dans une armoire de sécurité fermée à clé.

Chapitre 3 : Comment remplir la formule de rapport d'appréciation

Élimination

Les appréciations remplies (et tous les documents et disquettes ayant servi à leur rédaction) doivent être traitées comme des déchets classifiés.



CHAPITRE 4

Comment remplir la formule de perfectionnement des compétences

La formule de perfectionnement des compétences¹ remplace la formule «Formation et perfectionnement» qui figurait auparavant à la Partie V de l'ancien rapport d'appréciation pour le groupe FS (EXT-743). *La présente formule doit être remplie et remise en même temps que la formule du rapport d'appréciation.*

La formule de perfectionnement des compétences est un outil de gestion et un document «axé sur la gestion» qui sert à cerner les besoins actuels et futurs en matière d'apprentissage. On doit y indiquer toute lacune ou insuffisance reliée à une compétence de base ainsi que toute formation particulière qui aiderait l'employé à améliorer son rendement. Des copies remplies de la formule de perfectionnement des compétences seront envoyées à l'Institut canadien du service extérieur (ICSE) et à la direction du Personnel responsable des affectations. Elles ne feront pas partie du rapport d'appréciation et ne seront pas versées au dossier d'appréciation de l'employé.

Section 1 : Renseignements relatifs à la carrière de l'employé

- a) l'employé doit identifier ses aspirations professionnelles et le genre d'emploi souhaité;
- b) l'employé doit fournir une liste des cours et de la formation suivis, ainsi que les qualités ou compétences acquises durant la période visée, y compris toute activité d'autoperfectionnement ou de bénévolat;
- c) l'employé doit identifier toutes compétences et connaissances :
 - i) qu'il doit acquérir en raison de son affectation présente;
 - ii) qu'il aimerait développer ou améliorer par rapport à sa carrière.

¹ Voir l'Annexe I - Formule de perfectionnement des compétences (avec exemples)

Chapitre 4 : Comment remplir la formule de perfectionnement des compétences

Section 2 : Commentaires du surveillant

Toute recommandation concernant la formation et le perfectionnement de l'employé pour sa carrière présente et future devrait être faite par le surveillant dans la présente section. Celui-ci peut également indiquer quel type d'emploi convient le mieux à l'employé à court et à long terme.

Section 3 : Commentaires de l'agent de révision

En tant que membre de l'équipe de gestion, l'agent de révision doit s'assurer que les objectifs généraux énoncés dans le plan stratégique du Ministère sont pris en considération. Cela garantit que les équipes de gestion possèdent les compétences nécessaires pour satisfaire aux objectifs du Ministère à court et à long terme. Dans la majorité des cas, l'agent de révision confirmera les commentaires du surveillant; cependant, il pourra aussi y ajouter les siens.

ANNEXE A

Comment décrire l'obligation de rendre compte

Quelle est la différence entre les responsabilités principales et les objectifs principaux?

On entend par **RESPONSABILITÉS** les activités principales qui sont attribuées à l'employé pour l'année d'appréciation et qui peuvent découler de la description de poste. Ces responsabilités constituent le cadre d'élaboration des objectifs principaux.

Exemple : «Gérer le programme consulaire»

On entend par **OBJECTIFS** (de trois à cinq) les principales fonctions exercées par l'employé durant l'année d'appréciation afin de s'acquitter de ses responsabilités. L'accent doit porter sur la qualité plutôt que sur la quantité. Ces objectifs principaux doivent être précis et mesurables et, s'il y a lieu, tenir compte de la gestion des ressources, politiques et programmes de nature financière, humaine, matérielle ou technologique. Éviter d'inclure des objectifs principaux indépendants ou presque de la volonté de l'employé. Par ailleurs, vous n'avez pas à indiquer le pourcentage de temps consacré à chaque objectif principal durant la période d'appréciation.

Exemple : Si la description de poste comporte la responsabilité de gérer le programme consulaire, un objectif principal propre à la fonction pourrait être le suivant :

«Réduire les dépenses de la mission pour le rapatriement des Canadiens en difficulté en formant des agents de service et en nouant des liens plus étroits avec des organismes locaux, avant la fin de l'année.»

Pourquoi est-il nécessaire d'officialiser les objectifs principaux?

- pour que l'évaluateur et l'employé s'entendent sur les attentes;
- pour que l'évaluateur puisse plus facilement déterminer si l'employé a réussi;
- pour obliger les employés à mieux rendre compte, leur rémunération au rendement étant principalement fondée sur les résultats obtenus par rapport à des responsabilités et à des objectifs principaux bien définis, de même que sur le rendement global.

Qu'arrive-t-il aux objectifs principaux si la situation change?

On encourage l'évaluateur à s'entretenir périodiquement avec ses employés au sujet des progrès réalisés par rapport aux objectifs principaux, ce qu'il est tenu de faire **officiellement** au moins une fois par année (**examen semestriel**). Si la situation change, on peut ajouter ou supprimer des objectifs principaux ou les modifier. À la fin de l'année, l'évaluateur doit veiller à ce que soit reconnu le rendement de l'employé à l'égard d'un objectif principal qui a été supprimé ou modifié. L'évaluateur doit consigner et expliquer ces changements à la partie II de la formule d'appréciation, intitulée «Obligation de rendre compte (responsabilités, objectifs et résultats obtenus)», et décrire les conditions de travail indépendantes de la volonté de l'employé, qui l'ont aidé à atteindre ses objectifs principaux ou qui lui ont fait obstacle.

Quelles sont les caractéristiques de bons objectifs principaux?

- 1) **Significatifs** - les objectifs principaux doivent être suffisamment importants pour changer des choses (accent mis sur la qualité plutôt que sur la quantité)
- 2) **Réalistes**
- 3) **Énumérés par ordre d'importance**
- 4) **Limités en nombre** - il serait réaliste d'en fixer de trois à cinq pour la plupart des postes
- 5) **À l'appui des objectifs du Ministère**
- 6) **Précis et mesurables**

TOUS LES PRINCIPAUX OBJECTIFS PROPRES À LA FONCTION DOIVENT COMPRENDRE LES ÉLÉMENTS PRINCIPAUX SUIVANTS :

**Mesure à prendre
But
Échéancier/Normes**

Annexe A : Comment décrire l'obligation de rendre compte

EXEMPLE :

«Réduire les dépenses de la mission pour le rapatriement des Canadiens en difficulté en formant des agents de service et en nouant des liens plus étroits avec les organismes locaux, avant la fin de l'année.»

MESURE À PRENDRE :	former des agents de service et nouer des liens plus étroits avec les organismes locaux
BUT :	réduire les dépenses de la mission pour le rapatriement des Canadiens en difficulté
ÉCHÉANCIER/NORMES :	avant la fin de l'année

D'où viennent les objectifs principaux?

Les objectifs principaux découlent du cadre des responsabilités liées au poste, par exemple :

RESPONSABILITÉ : «Gérer les campagnes de recrutement du service extérieur.»

OBJECTIF :

Mesure à prendre :	élaborer du nouveau matériel publicitaire
But :	augmenter le nombre de candidats hautement compétents des groupes cibles du programme d'équité en matière d'emploi
Échéancier/normes :	avant le 1 ^{er} juin

Annexe A : Comment décrire l'obligation de rendre compte

Voici d'autres exemples d'objectifs principaux :

1. Objectif d'un chef de mission :

«Pendant la durée de votre affectation, vous devriez assumer un rôle actif et positif pour appuyer les efforts de médiation des Nations Unies afin de trouver une solution pacifique à la crise politique dans le pays X.»

Mesure à prendre :	assumer un rôle actif et positif pour contribuer aux efforts de médiation des Nations Unies
But :	trouver une solution pacifique à la crise politique dans le pays X
Échéancier/normes :	au cours de votre affectation

2. Objectif d'un agent des affaires politiques :

«Établir des communications constantes entre les parties A et B, dans les six mois, en vue de régler un différend en cours.»

Mesure à prendre :	établir des communications constantes entre les parties A et B
But :	tenter de régler un différend en cours
Échéancier/normes :	dans les six mois

3. Objectif d'un agent de contrôle pour l'immigration :

«Initier un contact et développer une relation de travail avec les agents de sécurité locaux en vue d'en arriver à des activités d'interdiction pour les vols à destination du Canada avant la saison touristique canadienne (fin du printemps).»

Mesure à prendre :	initier un contact et développer une relation de travail avec les agents de sécurité locaux
---------------------------	---

Annexe A : Comment décrire l'obligation de rendre compte

But : en arriver à des activités d'interdiction pour les vols à destination du Canada

Échéancier/normes : avant la saison touristique canadienne (fin du printemps)

4. Objectif d'un délégué commercial :

«Améliorer l'efficacité et la souplesse globales des délégués commerciaux locaux afin qu'il y ait une hausse du nombre de projets recensés dans les secteurs prioritaires, tout en augmentant la rapidité de réaction aux demandes dans le domaine commercial.»

Mesure à prendre : améliorer l'efficacité et la souplesse globales des délégués commerciaux locaux

But : accroître le nombre de projets recensés dans les secteurs prioritaires ainsi que la rapidité de réaction aux demandes dans le domaine commercial

Échéancier/normes : (aucune mention, mais il est entendu que c'est pendant le cours de l'année d'appréciation)

5. Objectif d'un agent d'immigration :

«Fournir à l'Administration centrale, au fil de l'année d'appréciation, des rapports qui identifient et analysent les mouvements possibles de réfugiés de façon à ce que la Commission de l'immigration et du statut du réfugié puisse mieux comprendre le contexte de la situation locale des réfugiés.»

Mesure à prendre : fournir à l'Administration centrale des rapports qui identifient et analysent les mouvements possibles de réfugiés

But : que la Commission de l'immigration et du statut du réfugié puisse mieux comprendre le contexte de la situation locale des réfugiés

Échéancier/normes : au cours de l'année d'appréciation

Annexe A : Comment décrire l'obligation de rendre compte

6. Objectif d'un agent des affaires politiques :

«Établir et mettre en œuvre d'ici la fin d'octobre une stratégie concernant l'utilisation du fonds d'initiative de la mission pour accroître la compréhension des pratiques canadiennes en matière d'environnement et l'adoption de normes similaires.»

Mesure à prendre : établir et mettre en œuvre une stratégie concernant l'utilisation du fonds d'initiative de la mission

But : accroître la compréhension des pratiques canadiennes en matière d'environnement et l'adoption de normes similaires

Échéancier/normes : avant la fin d'octobre

7. Objectif d'un directeur adjoint :

«Surveiller les activités de trois chargés de dossiers régionaux durant les six prochains mois pour assurer un rendement constant, le partage équitable, efficient et efficace du travail de la direction, et l'avancement des principales questions bilatérales dans toute la région.»

Mesure à prendre : surveiller les activités de trois chargés de dossiers régionaux

But : assurer un rendement constant, le partage équitable, efficient et efficace du travail de la direction, et l'avancement des principales questions bilatérales dans toute la région

Échéancier/normes : durant les six prochains mois

Annexe A : Comment décrire l'obligation de rendre compte

8. Objectif d'un délégué commercial :

«Rehausser sensiblement le profil du Canada sur la marché du Costa Rica par l'entremise de foires commerciales, de missions et de visiteurs de marque, et par l'établissement de nombreux contacts sur place.»

Mesure à prendre :	organiser des foires commerciales, des missions et des visites de marque, et établir de nombreux contacts locaux
But :	rehausser le profil du Canada sur le marché du Costa Rica
Échéancier/normes :	sensiblement

Qu'entend-on par «résultats obtenus»?

Les résultats obtenus par l'employé par rapport à ses objectifs principaux, fixés au début de l'année d'appréciation ou de l'affectation, sont l'aboutissement des principales fonctions (objectifs) exercées par l'employé et doivent refléter la façon dont l'employé s'est acquitté de ses responsabilités. L'évaluation des résultats obtenus devrait être relativement simple si les objectifs principaux ont été clairement définis et sont mesurables, par exemple :

Objectif principal (d'après l'exemple n° 6 ci-dessus) :

«Établir et mettre en œuvre d'ici la fin d'octobre une stratégie concernant l'utilisation du fonds d'initiative de la mission pour accroître la compréhension des pratiques canadiennes en matière d'environnement et l'adoption de normes similaires.»

Résultats obtenus :

«Cette employée a été très efficace dans sa façon d'utiliser le fonds d'initiative de la mission. Elle a conçu, avant le 1^{er} septembre, une stratégie qui a très bien réussi et qui était axée sur les groupes environnementaux locaux par l'entremise d'un bulletin innovateur. C'est ainsi que la presse locale a couvert de façon plus équilibrée qu'auparavant les pratiques canadiennes en matière d'environnement et a mis l'accent en particulier sur les nouvelles technologies respectueuses de l'environnement en usage dans les usines de pâtes et papiers.»



ANNEXE B

Définition des compétences

Tous les employés seront évalués en fonction des mêmes critères (compétences). Toutefois, pour la plupart des critères d'évaluation définis ici, les attentes sur le plan du rendement changent selon le niveau de l'employé. La plupart des définitions s'appliquent d'un niveau à l'autre, c.-à-d. que les employés sont censés posséder les compétences évaluées aux niveaux inférieurs. Même si l'employé doit être évalué selon les attentes de rendement décrites pour chaque compétence de son niveau actuel, toute lacune relative aux compétences et aux capacités propres aux niveaux inférieurs doit aussi être signalée dans le rapport d'appréciation (p. ex., un employé FS-2 doit avoir maîtrisé tous les aspects des compétences décrites pour le niveau FS-1; un employé EX(FS)-1 doit avoir maîtrisé tous les aspects des compétences décrites pour les niveaux FS-1 et 2).

Ces descriptions des attentes sur le plan du rendement peuvent changer à la suite des décisions qui seront prises sur la restructuration du groupe FS, la création de la filière gestion/affaires consulaires et la conversion au groupe GE.

LES PAGES SUIVANTES FOURNISSENT LES DÉFINITIONS PROPRES À CHAQUE COMPÉTENCE.

PLANIFIER, ORGANISER ET CONTRÔLER

Se pencher sur les attentes en matière de rendement correspondant au niveau de l'agent concerné. Relever aussi les faiblesses relatives aux compétences et aux capacités s'appliquant aux niveaux inférieurs.

- FS-1**
- Déterminé correctement les priorités.
 - Met en œuvre les mesures appropriées pour atteindre les objectifs et respecter les délais.
 - Évalue les résultats des activités par rapport aux objectifs.
 - Coordonne le travail en collaboration avec les autres.
 - Évalue le rendement des subalternes par rapport aux objectifs et recommande les mesures appropriées.
- FS-2**
- Discerné les besoins en ressources et les solutions possibles.
 - Optimise l'utilisation des ressources.
 - Évalue le rendement des subalternes par rapport aux objectifs et prend les mesures appropriées.
 - Dresse des plans concrets à partir des stratégies.
 - Définit les objectifs et les structures tout en encourageant l'initiative individuelle.
 - Dirige les activités de manière à terminer le travail dans les délais requis, en modifiant au besoin les priorités ou l'utilisation des ressources.
- EX-1 et 2**
- Veille à ce que toutes les ressources soient utilisées efficacement.
 - Élabore et met en œuvre des plans stratégiques permettant de faire le lien entre les programmes et les services, d'une part, et les objectifs généraux, d'autre part.
 - Établit les objectifs et fait en sorte que les activités et les programmes ne dévient pas de leur but.
- EX-3 à 5**
- Dirige les activités du Ministère conformément aux plans et priorités du gouvernement.
 - Établit et maintient des systèmes efficaces concernant l'obligation de rendre compte au titre des activités et des objectifs.

INNOVER ET GÉRER LE CHANGEMENT

Se pencher sur les attentes en matière de rendement correspondant au niveau de l'agent concerné. Relever aussi les faiblesses relatives aux compétences s'appliquant aux niveaux inférieurs.

- FS-1**
- Effectue le suivi d'un projet donné jusqu'à la mise en œuvre.
 - Fait preuve d'imagination et d'initiative pour résoudre les problèmes.

 - Évalue les politiques et les méthodes, et recommande des améliorations constructives ou encore des solutions de rechange.
 - Incorpore des valeurs et idées nouvelles à son propre travail.
- FS-2**
- Encourage le changement par l'exemple, étant constamment à la recherche de politiques, de méthodes et de technologies améliorées et les mettant en application.
 - Évalue les idées nouvelles dans le contexte du plan stratégique et de l'expérience passée.

 - Instaure et maintient une atmosphère qui encourage l'évaluation critique et les idées nouvelles.
 - Encourage et reconnaît la créativité et l'initiative.
 - Aide le personnel et les collègues lorsqu'ils doivent s'adapter à des changements.
 - Crée un milieu qui encourage à prendre des risques.
- EX-1 et 2**
- Prévoit les changements et communique au personnel et aux collègues les nouvelles directions que doit prendre l'organisation.
 - Crée un cadre à l'intérieur duquel le personnel et les collègues peuvent agir.
 - Délègue les responsabilités pour la gestion du changement.
 - Projette une vision claire du Ministère en tant qu'entité multiculturelle dynamique et évolutive.

Annexe B : Définition des compétences

- EX-3 à 5**
- Évalue continuellement la validité des buts et objectifs du Ministère et communique efficacement aux divers niveaux hiérarchiques les changements apportés.
 - Définit les paramètres des risques et assume la responsabilité à ce sujet.

ANALYSER ET ÉVALUER

Se pencher sur les attentes en matière de rendement correspondant au niveau de l'agent concerné. Relever aussi les faiblesses relatives aux compétences s'appliquant aux niveaux inférieurs.

- FS-1**
- Extrait des données de diverses sources et en fait la synthèse afin de prendre des décisions ou de faire des recommandations.
 - Fait le lien entre tous les éléments d'une question et évalue l'incidence des solutions possibles.

 - Analyse et interprète les événements et en évalue les répercussions sur les intérêts canadiens.
 - Prévoit les problèmes éventuels.
- FS-2**
- Reconnaît les facteurs critiques d'un problème ou d'une situation, fait la synthèse des diverses informations reçues et propose des solutions ou des lignes de conduite efficaces.
 - Perçoit la signification des tendances et des interrelations, et prévoit avec compétence la suite des événements.
 - Se tient au courant de nombreux problèmes et événements, simultanément.

 - Fait des analyses approfondies de questions très complexes ou spécialisées.
 - Guide l'élaboration d'orientations pratiques à long terme dans les domaines des politiques, des programmes et des services.
 - Passe rapidement et sans effort d'un type de problème à un autre et fait la distinction entre les éléments essentiels et les éléments secondaires.
- EX-1 à 5**
- Se sert de l'analyse pour favoriser la réalisation des objectifs du Ministère.
 - Clarifie des événements et des informations complexes en les réduisant à leurs concepts et objectifs fondamentaux.
 - Extrait, à partir de diverses sources d'information, des principes qui permettront au Ministère d'orienter ses activités.

**PROMOUVOIR LES INTÉRÊTS DU CANADA ET COMMUNIQUER
(oralement et par écrit)**

Se pencher sur les attentes en matière de rendement correspondant au niveau de l'agent concerné. Relever aussi les faiblesses relatives aux compétences s'appliquant aux niveaux inférieurs.

- FS-1**
- S'exprime clairement, efficacement et avec concision.
 - Pose les questions pertinentes à son interlocuteur afin de veiller à la compréhension mutuelle.
 - Choisit le moyen de communication approprié pour diffuser les messages.

 - Présente ses idées d'une manière convaincante dans diverses situations.
 - Écoute attentivement, en faisant preuve de compréhension à l'égard des observations et des opinions exprimées.
 - Défend les objectifs et les points de vue du Canada.
- FS-2**
- Adapte le contenu du message et le mode de communication en fonction du public concerné.
 - Répond efficacement aux questions posées par le public, les médias, les groupes d'intérêt spéciaux et les hauts fonctionnaires.
 - Négocie efficacement.

 - Donne des réponses qui tiennent compte des sensibilités et des intérêts des divers intervenants.
 - Se sert efficacement des moyens de communication existants et en crée de nouveaux afin d'assurer l'efficacité des communications internes et externes.
- EX-1 à 5**
- Fait la promotion des messages et services du Ministère auprès des clients et des subalternes, en temps opportun et de manière à gagner et à conserver leur appui.
 - Encourage le dialogue et la rétroaction au sein du Ministère.
 - Par son exemple personnel, fait voir d'une manière claire et convaincante, pour l'organisation, un avenir qui soulève l'enthousiasme et l'engagement à tous les niveaux.

JUGEMENT

Mêmes exigences pour tous les niveaux

Dans une situation donnée, **discerne et évalue soigneusement tous les facteurs pertinents. Prend des décisions appropriées et adopte une ligne de conduite sensée. Choisit les stratégies permettant d'atteindre les objectifs, compte tenu de la situation, des questions et des personnes concernées.**

QUALITÉS DE CHEF ET ESPRIT D'ÉQUIPE

Se pencher sur les attentes en matière de rendement correspondant au niveau de l'agent concerné. Relever aussi les faiblesses relatives aux compétences s'appliquant aux niveaux inférieurs.

FS-1

- Favorise la collaboration pour résoudre les problèmes et apporte une contribution positive à l'équipe.
- Assume la responsabilité du travail assigné.
- Gagne le respect et la confiance des collègues et des subalternes.
- Favorise le bilinguisme au travail.
- Crée un milieu qui accorde un soutien aux membres de groupes désignés.

- Amène et motive les autres à atteindre les objectifs.
- Agit dans les limites de son autorité.
- Se montre déterminé à acquérir sans cesse de nouvelles connaissances.

FS-2

- Instaure et maintient une atmosphère qui reconnaît l'importance de l'égalité des sexes et de la diversité.
- Encourage les autres à prendre des responsabilités et à exprimer leurs idées, leurs opinions et leurs préoccupations.
- Encourage et appuie les possibilités d'acquérir constamment de nouvelles compétences et de se perfectionner.
- Informe les subalternes et reconnaît la contribution des autres.
- Assume la responsabilité à l'égard de domaines plus généraux au sein de la direction ou de la mission.

- Définit et adapte les objectifs et les délais, et reconnaît la capacité des employés d'atteindre ces objectifs.
- Demeure accessible au personnel, est sensible à ses besoins et résout les problèmes interpersonnels.
- Délègue les tâches s'il y a lieu.
- Crée des possibilités de perfectionnement afin de motiver les gens et de les inciter à se dépasser.

Annexe B : Définition des compétences

- EX-1 et 2**
- Crée et maintient un milieu de travail favorable au travail d'équipe.
 - Fait participer les autres aux prises de décisions.
 - Affecte des ressources à la formation et au perfectionnement.
 - Délègue des tâches au personnel tout en demeurant responsable des résultats.
- EX-3 à 5**
- Crée et fait partager une vision de la mission à accomplir, un ensemble de valeurs et un climat organisationnel permettant d'atteindre les objectifs.
 - Veille à ce que les employés reçoivent la formation et le perfectionnement nécessaires pour répondre aux besoins à court et à long terme du Ministère.
 - Obtient et conserve l'appui de l'équipe de gestion à l'égard de stratégies qui permettent de donner corps à la vision et aux valeurs du Ministère.
 - Assume la responsabilité de l'efficacité des opérations du Ministère.

INTÉGRITÉ PROFESSIONNELLE

Mêmes exigences pour tous les niveaux

Agit conformément à sa parole. Respecte ses promesses et ses engagements. Applique systématiquement les normes éthiques et sociales de l'organisme dans ses actions et ses décisions. Traite les gens équitablement en appliquant uniformément les valeurs et normes de rendement.

SERVICE À LA CLIENTÈLE

Déterminer qui sont vos clients :

Vos clients seront avant tout ceux que vous servez directement, c'est-à-dire ceux qui choisissent d'avoir recours à vos services ou qui y ont droit, ou encore ceux qui sont obligés d'y avoir recours en vertu de lois ou de règlements. Vos clients peuvent aussi être des gens qui sont indirectement concernés par vos services et qui sont intéressés par la manière dont ceux-ci sont offerts. Il peut s'agir du secteur commercial local ou du public en général que touchent l'équité et l'efficacité, la paix et la sécurité mondiale, la protection de l'environnement, etc. Vous aurez probablement plusieurs clients différents pour chacune de vos activités. En règle générale, les clients directs sont les plus intéressés par la mise en œuvre des programmes et les avantages individuels qui découlent de vos activités. De leur côté, les clients indirects se préoccupent principalement des répercussions des programmes et de leur exécution globale.

Définitions

Se pencher sur les attentes en matière de rendement correspondant au niveau de l'agent concerné. Relever aussi les faiblesses relatives aux compétences s'appliquant aux niveaux inférieurs.

- FS-1**
- Répond aux besoins des clients en leur offrant, en temps voulu, un service compétent et fiable.
 - Traite les clients avec respect et courtoisie.

 - Reconnaît les besoins de ses clients.
 - Maintient l'équilibre entre les intérêts des clients directs et l'intérêt public ou celui du Ministère.
 - Cherche des moyens d'améliorer le service à la clientèle.
- FS-2**
- Sonde les clients sur leurs attentes.
 - Évalue continuellement le rendement par rapport aux normes, afin d'améliorer le service tout en réduisant les coûts au minimum.

 - Montre son engagement envers le service à la clientèle en énonçant clairement les normes à l'intention du personnel et en donnant l'exemple.
 - Veille à ce que le personnel ait les compétences nécessaires pour donner un service de qualité.

Annexe B : Définition des compétences

- Reconnaît l'excellence en matière de service.
- EX-1 et 2**
- En se fondant sur les renseignements provenant du personnel et des clients, établit des normes de service et des indicateurs de rendement appropriés, à l'intérieur des limites des ressources.
 - Passe en revue régulièrement les normes de service; prend les mesures qui s'imposent.
- EX-3 à 5**
- Définit qui sont les clients du Ministère et quels sont les produits et services offerts.
 - Encourage des attentes raisonnables chez les clients en définissant clairement les normes de service ainsi que les coûts qui en découlent pour tous les intervenants.
 - Fait connaître clairement à tous les paliers hiérarchiques la volonté de bien servir la clientèle.

ADAPTABILITÉ ET SOUPLESSE

Mêmes exigences pour tous les niveaux

Est sensible aux caractéristiques des divers milieux. Remanie les priorités, modifie son comportement et, au besoin, choisit de nouvelles méthodes pour répondre aux demandes que créent des situations nouvelles. Est capable d'accepter les modifications inattendues de la charge de travail et de concilier les priorités opposées.

HABILETÉS EN MATIÈRE DE RELATIONS INTERPERSONNELLES

Mêmes exigences pour tous les niveaux

Perçoit exactement les besoins et les sentiments des autres et est conscient des conséquences de son propre comportement sur les autres. Projette une image positive du Canada. Atteint les objectifs grâce à de bonnes relations interpersonnelles. Traite tous les gens avec respect peu importe le niveau de leur poste. Favorise la coopération. Prend des décisions difficiles sans faire preuve d'insensibilité ou d'indifférence. Adapte son mode de communication interpersonnelle selon les relations ou la culture concernée.

ANNEXE C

Définition des connaissances

Il s'agit ici d'évaluer dans quelle mesure l'employé connaît et comprend les faits, les théories, les systèmes, les pratiques, les règlements et les autres renseignements **nécessaires pour faire son travail et obtenir de l'avancement**. En se fondant sur les définitions ci-après, l'évaluateur indique :

1. les connaissances que l'agent **possédait déjà** et qui ont été utiles à son travail;
2. dans quelle mesure l'agent a réussi à **assimiler** de nouveaux renseignements et à les **appliquer** dans son travail;
3. dans quelle mesure l'employé a montré qu'il possédait des connaissances suffisamment **vastes et approfondies** pour **s'acquitter** de ses responsabilités pendant la période visée.

LES PAGES SUIVANTES FOURNISSENT LES DÉFINITIONS POUR CHAQUE FILIÈRE ET NIVEAU (S'IL Y A LIEU)

- CONNAISSANCES -

Service des délégués commerciaux

FS-1

1. Connaissance générale des **objectifs, des lois, des règlements ou des procédures** concernant au moins une activité commerciale ou économique au Canada OU à l'étranger.
2. Connaissance des **sources de renseignements** concernant au moins une activité commerciale ou économique au Canada OU à l'étranger

Par exemple, des secteurs précis de responsabilité, le gouvernement ou un organisme, le système WIN, les contrôles des importations et des exportations.

3. Connaissance des **faits nouveaux** concernant au moins une activité commerciale ou économique au Canada OU à l'étranger.

Par exemple, des organismes et des programmes à l'échelon fédéral et provincial; des objectifs et politiques économiques comme l'ALE, l'ALENA; les problèmes et les politiques concernant l'accès aux marchés; les économies étrangères.

4. Connaissance générale des **intérêts canadiens** dans un OU plusieurs des domaines ci-après : économie, commerce, politique, affaires sociales, affaires publiques, affaires culturelles, aide au développement, finances, administration, investissements ou analyse des marchés.
5. Connaissance générale **de l'organisation et des objectifs du Ministère, ainsi que de ses règlements ou procédures.**
6. Connaissance générale des **politiques et programmes** habituellement associés à **d'autres filières** (s'il y a lieu).
7. Connaissance d'une **langue étrangère nécessaire** (s'il y a lieu).

- CONNAISSANCES -

Service des délégués commerciaux

FS-2

1. Connaissance générale des **objectifs, des lois, des règlements ou des procédures** concernant au moins une activité commerciale ou économique au Canada OU à l'étranger.

2. Connaissance des **sources de renseignements** concernant au moins une activité commerciale ou économique au Canada OU à l'étranger.

Par exemple, des secteurs précis de responsabilité, le gouvernement ou un organisme, le système WIN, les contrôles des importations et des exportations.

3. Connaissance des **faits nouveaux** concernant au moins une activité commerciale ou économique au Canada ET un secteur à l'étranger.

Par exemple, des organismes et des programmes à l'échelon fédéral et provincial; les objectifs et politiques économiques comme l'ALE, l'ALENA; les problèmes et les politiques concernant l'accès aux marchés; les économies étrangères.

4. Connaissance du **Canada** dans les domaines suivants : politique, économie, commercialisation, tendances commerciales et culturelles; relations internationales, politiques, économiques ou en affaires sociales; aide au développement; ressources humaines, financières ou matérielles; technologie; population active; organisation du gouvernement; organisations et associations non gouvernementales; histoire ou géographie.

Par exemple, une solide connaissance générale du Canada; une connaissance pratique de l'économie canadienne et de ses tendances; une très bonne idée de l'infrastructure industrielle du Canada dans les domaines de responsabilité de l'agent.

5. Connaissance de **l'organisation et des objectifs du Ministère, ainsi que de ses règlements ou procédures.**

6. Connaissance générale des **politiques et programmes** habituellement associés à **d'autres filières** (s'il y a lieu).

7. Connaissance d'une **langue étrangère** nécessaire (s'il y a lieu).

- CONNAISSANCES -

Affaires politiques et économiques

FS-1

1. Connaissance d'une ou de plusieurs **disciplines** comme l'histoire, l'économie, le commerce, le droit, les sciences politiques, la sociologie, les mathématiques, les sciences physiques, l'administration publique ou l'administration des affaires.
2. Connaissance générale des **affaires canadiennes** (c.-à-d. l'histoire, la politique, la politique économique et commerciale, les questions environnementales, les relations fédérales-provinciales) dans la mesure où elles se rapportent à la politique étrangère.
3. Connaissance générale d'**activités** du Canada à l'étranger et, dans ce contexte :
 - d'une ou de plusieurs activités de la mission;
 - des caractéristiques politiques et économiques d'un pays, d'une région ou d'un organisme international;
 - des intérêts et des objectifs du Canada dans le contexte d'une relation bilatérale ou multilatérale.
4. Connaissance générale des **intérêts canadiens** dans un ou plusieurs des domaines suivants : affaires politiques et économiques, politique commerciale, affaires relatives à la sécurité internationale, relations universitaires, affaires publiques et promotion des intérêts du Canada, aide au développement, finances, investissements, analyse du marché ou affaires juridiques.
5. Connaissance générale de l'**organisation et des objectifs du Ministère, ainsi que de ses règlements ou procédures.**
6. Connaissance générale des **politiques et programmes** habituellement associés à d'autres filières (s'il y a lieu).
7. Connaissance d'une **langue étrangère nécessaire** (s'il y a lieu).

- CONNAISSANCES -

Affaires politiques et économiques

FS-2

1. **Connaissance générale du Canada :**
 - contexte et complexités politiques; organisation du gouvernement et intérêts des ministères;
 - politique économique et commerciale (p. ex., industrie, agriculture, sciences, fiscalité et monnaie);
 - affaires constitutionnelles, relations fédérales-provinciales;
 - arts, industries et programmes culturels;
 - histoire, géographie, démographie, relations internationales.

2. **Bonne connaissance des objectifs du gouvernement dans un domaine au Canada et dans un domaine à l'étranger, d'après un éventail de sources d'information et un réseau de contacts :**
 - relations politiques avec un pays étranger ou un organisme multilatéral;
 - politique économique et commerciale; relations internationales en matière économique, monétaire et financière; économie d'un pays étranger ou rôles et fonctions d'une institution économique;
 - droits de la personne, droit international;
 - sécurité internationale et politique de contrôle des armements;
 - organisations et organismes des Nations Unies.

3. **Bonne connaissance d'un ou de plusieurs domaines de spécialisation :**
 - analyse politique et économique;
 - élaboration de politiques sur des tendances ou des relations politiques, économiques, commerciales, sociales, culturelles;
 - affaires publiques, relations avec les médias, c.-à-d. promotion des politiques et des intérêts du Canada;
 - gestion des ressources ministérielles;
 - politiques et opérations du personnel;
 - affaires juridiques.

4. **Connaissance de l'organisation et des objectifs du Ministère, ainsi que de ses règlements et procédures.**

Annexe C : Définition des connaissances

5. Connaissance générale des **politiques et programmes** habituellement associés à **d'autres filières** (s'il y a lieu).
6. Connaissance d'une **langue étrangère nécessaire** (s'il y a lieu).

- CONNAISSANCES -

Affaires sociales

FS-1

1. Connaissance des **objectifs et des procédures** relativement à la politique d'immigration.
2. Connaissance de la **Loi et du Règlement** sur l'immigration, de même que des **lois connexes et des lignes directrices administratives** relatives à l'application de ces dispositions législatives.
3. Connaissance des **autres dispositions législatives et procédures** ayant une incidence sur l'exécution du programme d'immigration à l'étranger, p. ex. :
 - Loi sur la citoyenneté;
 - Loi sur l'accès à l'information;
 - Loi sur la protection des renseignements personnels;
 - Accord Canada-Québec;
 - Convention et Protocole des Nations Unies sur les réfugiés;
 - Code criminel du Canada.
4. Connaissance de l'**histoire canadienne, du contexte politique actuel, des conditions sociales, des conditions de travail et de vie** ayant une incidence sur les questions d'immigration.
5. Connaissance du **contexte politique, économique, culturel et social, des politiques et des intérêts du pays d'accueil.**
6. **Autres connaissances spécialisées** nécessaires pour l'affectation actuelle.
7. Connaissance du **HCR, de la détection des documents frauduleux, des précédents juridiques, de la gestion des bases de données.**
8. Connaissance générale des **politiques et programmes habituellement associés à d'autres filières** (s'il y a lieu).
9. Connaissance d'une **langue étrangère nécessaire** (s'il y a lieu).

- CONNAISSANCES -

Affaires sociales

FS-2

1. Connaissance de la **Loi** et du **Règlement** sur l'immigration, des **principes** et des **objectifs** sur lesquels il sont fondés et des procédures qui en découlent.

2. Connaissance des autres dispositions législatives, politiques ou procédures nécessaires pour l'affectation actuelle, p. ex. :

- Loi sur la citoyenneté;
- Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels;
- Accord Canada-Québec;
- Code criminel du Canada;
- intérêts provinciaux;
- convention et protocole des Nations Unies sur les réfugiés;
- Manuel des instructions consulaires;
- procédures relatives aux passeports;
- Loi sur les affaires extérieures;
- Règlement sur la gestion du personnel;
- système d'appréciation du rendement;
- politique des langues officielles;
- directives sur le service extérieur;
- Loi et Règlement sur l'emploi dans la fonction publique;
- procédures de gestion des ressources du Ministère;
- procédures financières du Ministère;
- le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international;
- intérêts à l'étranger d'autres ministères et organismes du gouvernement.

3. Connaissance du contexte actuel politique, économique, social et culturel du Canada, de ses politiques et de ses intérêts.

P. ex. , l'organisation du gouvernement, les objectifs de la politique étrangère, l'attitude des collectivités vis-à-vis de l'immigration, les politiques provinciales en matière d'éducation, les conditions économiques dans les régions
Connaissance du **contexte politique, économique, culturel et social, des politiques et des intérêts du pays d'accueil.**

Annexe C : Définition des connaissances

4. **Connaissance du contexte politique, économique, culturel et social, des politiques et des intérêts du pays d'accueil.**

5. **Autres connaissances spécialisées nécessaires pour l'affectation actuelle.**

P. ex., connaissance du HCR, de la détection des documents frauduleux, des précédents juridiques, de la gestion des bases de données.

6. **Connaissance générale des politiques et programmes habituellement associés à d'autres filières (s'il y a lieu).**

7. **Connaissance d'une langue étrangère nécessaire (s'il y a lieu).**

- CONNAISSANCES -

**Tous les EX-1 et 2
(non permutants et permutants)**

1. Connaissance approfondie **propres à la filière** et bonne connaissance générale des **politiques et programmes** habituellement associés à d'autres filières (s'il y a lieu).

2. Connaissance du **système parlementaire et de la fonction publique**, notamment :
 - la nature et le fonctionnement du fédéralisme canadien;
 - la structure et les fonctions des principales entités du gouvernement canadien et de la fonction publique;
 - l'établissement de relations productives entre les fonctionnaires et les entités politiques;
 - les limites de la fonction publique.

3. Connaissance des **priorités, politiques et programmes actuels** du gouvernement, notamment :
 - les enjeux de la politique intérieure et étrangère du Canada;
 - les programmes, les politiques et les services.

4. Connaissance de la **gestion**, ainsi que des **notions et des approches organisationnelles**, notamment :
 - la théorie de l'organisation et de la gestion;
 - les styles de leadership et leur efficacité;
 - la résolution de problèmes et la prise de décisions.

5. Connaissance de la **gestion du personnel**, notamment :
 - le fondement législatif, le rôle des organismes centraux et des ministères, et les éléments principaux associés à chacune des fonctions générales du personnel, soit la planification des ressources humaines, la classification, la dotation, les relations de travail, la formation et le perfectionnement;

Annexe C : Définition des connaissances

- les rôles respectifs du gestionnaire et du conseiller en matière de personnel;
 - la responsabilité du gestionnaire pour la gestion du personnel.
6. **Connaissance de l'administration financière, notamment :**
- la Loi sur la gestion des finances publiques;
 - le cycle budgétaire, les échéanciers et les étapes;
 - les délégations de pouvoirs et les conséquences;
 - les rôles et fonctions spécifiques.
7. **Connaissance de l'élaboration des politiques et des programmes, notamment :**
- le processus d'élaboration des politiques;
 - le processus d'exécution des programmes.
8. **Connaissance de la gestion des programmes et des projets, notamment :**
- les notions, les principes et les techniques de la gestion des politiques et des programmes;
 - l'effet, sur la gestion des programmes et des projets, des responsabilités de gestion en matière de personnel, de finances et d'administration;
 - le genre d'activités pour lesquelles la gestion de projet est la plus utile.
9. **Connaissance de l'obligation de rendre compte, notamment :**
- les exigences de l'obligation de rendre compte;
 - les méthodes en usage pour déléguer des pouvoirs et obliger les subalternes à rendre compte;
 - l'obligation de fonctionner en sachant sans cesse que tous ses gestes peuvent être rendus publics.
10. **Connaissance d'une langue étrangère nécessaire (s'il y a lieu).**

- CONNAISSANCES -

**Tous les EX-3 à 5
(non permutants et permutants)**

Connaissance du contexte de la fonction publique, des systèmes et des politiques de fonctionnement du gouvernement, ainsi que des programmes et politiques du Ministère, dont les domaines suivants :

- les priorités courantes du gouvernement;
- les problèmes actuels et nouveau en matière de gestion;
- les enjeux internationaux d'actualité, courants et nouveaux, qui ont une incidence ou une influence sur l'organisation;
- les facteurs économiques d'actualité et les questions de prévisions.

ANNEXE D

Équité en matière d'emploi et langues officielles

Les questions se rapportant à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles doivent être considérées tout au long du rapport d'appréciation et évaluées de façon spécifique sous «Qualités de chef et esprit d'équipe»¹.

APPUI ET RESPECT POUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

L'information ci-après vous aidera à comprendre les enjeux et à évaluer le rendement de l'employé :

On entend par équité en matière d'emploi le traitement juste et équitable de toutes les personnes dans le milieu de travail indépendamment de leur sexe, de leur race, de leurs antécédents culturels ou de leur incapacité. Les principes d'équité en matière d'emploi doivent faire partie intégrante du milieu de travail. Il incombe donc aux gestionnaires de faire en sorte que le milieu de travail favorise la pleine participation et le traitement équitable de tous les employés.

SATISFAIT AUX EXIGENCES :

Indiquer ce niveau de rendement si l'agent a manifesté une compréhension des questions concernant l'équité en matière d'emploi, a su en appuyer les principes et s'est conduit d'une manière juste et équitable.

P. ex., l'agent veille à l'équilibre des sexes dans la dotation; manifeste de la souplesse en permettant aux employés de répondre aux besoins de leur famille; crée ou favorise un milieu de travail encourageant l'égalité des sexes et la diversité culturelle.

¹ Voir l'Annexe B - Définition des compétences

Annexe D : Équité en matière d'emploi et langues officielles

NE SATISFAIT PAS AUX EXIGENCES :

Indiquer ce niveau de rendement si l'agent s'est conduit d'une manière qui ne favorise pas le traitement juste et équitable de tous les employés, quels que soient leur sexe ou leurs antécédents culturels.

P. ex. , l'agent permet des pratiques discriminatoires contre les groupes désignés; fait des allusions déplacées à des employés selon leur sexe, leur race, leur religion, leurs antécédents culturels ou leur incapacité; ne crée pas un milieu de travail qui encourage et manifeste du respect pour l'égalité des sexes et la diversité culturelle; fait l'objet de plaintes de harcèlement fondées.

APPUI ET RESPECT POUR LES LANGUES OFFICIELLES

On demande au superviseur de juger la contribution de l'agent aux enjeux de la Politique sur les langues officielles. Cette Politique comporte trois éléments importants : service au public, langue de travail et participation équitable. Les deux premiers sont les plus importants pour le présent processus d'évaluation.

- a) **Le service au public** suppose le respect du droit de la population de recevoir des services dans la langue officielle de son choix. L'agent s'informe-t-il de la langue officielle préférée du client et lui offre-t-il des services dans cette langue? S'il ne peut pas poursuivre une conversation dans la langue officielle choisie par le client, prend-il des mesures pour renvoyer le client à un employé capable de fournir le service?
- b) En général, la **langue de travail** permet à l'employé, outre son obligation de servir le public, de travailler dans la langue officielle de son choix. L'employé qui fournit des services à ses collègues doit le faire dans la langue officielle choisie par ses collègues. Si l'employé est chargé de superviser d'autres personnes, il doit en général attribuer du travail et évaluer les subalternes dans la langue officielle de leur choix.

ANNEXE E

Qu'est-ce qu'une justification entière?

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 quatre éléments principaux.

FORMULE POUR LA JUSTIFICATION

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. 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. |
| 2. 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? |
| 3. COMPLEXITÉ : | Quels facteurs ont rendu difficile la réalisation du projet, de la tâche ou de l'activité? |
| 4. RÉSULTATS ET EFFETS : | Quels ont été les résultats ou les effets du projet, de la tâche ou de l'activité (pour le bureau, la mission, le projet, les clients, les relations étrangères, etc.), qui sont directement attribuables au rendement de l'employé par rapport à cette compétence? |

La seule fois où il n'est pas nécessaire d'appliquer cette formule dans sa totalité, c'est quand un employé est jugé «entièrement satisfaisant» pour une compétence en particulier. Le texte doit alors indiquer le «quoi» et le «comment» par rapport aux objectifs principaux de l'employé.

Note : Il n'y a plus de cases à cocher pour les critères d'évaluation individuels. Cependant, il ne faut pas que l'évaluateur remplace arbitrairement une case à cocher la simple mention du niveau du rendement (p. ex. par les mots «pleinement satisfaisant» ou «supérieur»). L'évaluateur a la responsabilité de fournir une justification suffisante pour étayer son appréciation du niveau de rendement manifesté par l'employé.

Exemples de justification

Planifier, organiser et contrôler

FS-1 EXCEPTIONNEL

Sans justification	Avec justification
<p>Cette agente a manifesté d'excellentes aptitudes pour la planification, l'organisation et le contrôle car elle a coordonné la plus grande foire commerciale du genre. Deux cent cinquante acheteurs s'y ont présentés, pour une hausse de 30 millions de dollars des livraisons aux États-Unis. Cette activité a été hautement acclamée par tous les participants. Au cours de cette période, l'agente a aussi planifié, organisé et contrôlé sept autres missions très visibles, qui ont connu un succès égal.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Les capacités ne sont pas évaluées en fonction des définitions des critères; renseignements insuffisants (complexité) au sujet de l'activité (exemple); aucune réserve quant aux résultats; aucune justification du niveau de rendement «exceptionnel» ou «supérieur».</p>	<p>Cette agente a coordonné seule, la plus grande foire commerciale du genre organisée par le Ministère. Elle a planifié, organisé et contrôlé les opérations et les activités pour plus de 250 acheteurs invités, dont une série de visites dans des établissements et de rencontres individuelles avec des fournisseurs échelonnées sur quatre jours, de même que des séminaires de formation sur les exportations et des réceptions. Elle a aussi organisé et présidé une importante table ronde industrie-gouvernement où ont été établies les orientations commerciales pour l'année à venir. Cette activité, réalisée selon l'échéancier et le budget, a été hautement appréciée par tous les participants, les associations industrielles ayant prévu une hausse de 30 millions de dollars des livraisons aux États-Unis. directement attribuable à l'activité, ce qui va bien au delà des prévisions initiales.</p>

Exemples de justification

Innover et gérer le changement

EX(FS)-1 SUPÉRIEUR

Sans justification	Avec justification
<p>Cette agente tient à trouver des solutions innovatrices et à gérer le changement. Le secteur a subi une réorganisation en profondeur et par le fait même a acquis de nouvelles responsabilités et adopté de nouvelles priorités. Malgré des changements dans le mandat, dans les descriptions de poste et un roulement complet du personnel, plusieurs agents sans expérience s'étant joints à la direction, l'agente a très bien réussi à gérer la transition. Elle est toujours débordante de nouvelles idées et on peut compter sur elle pour l'accomplissement d'une tâche. Son enthousiasme est contagieux et elle a encouragé le personnel à participer à la réorganisation. Une excellente gestionnaire.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Ce ne sont que des énoncés; il faut donner au moins un exemple concret qui décrit ce qu'a fait l'agente, ce qui était en cause et les résultats et effets.</p>	<p>Cette agente a joué un rôle fondamental dans la gestion de la réorganisation du secteur. Dès le départ, elle a établi les objectifs de la réorganisation, consulté son personnel, qui compte six agents et deux commis d'administration, pour obtenir leur point de vue sur la meilleure façon de redistribuer le travail afin de mettre davantage l'accent sur les questions de politique étrangère américaine; elle a ensuite affecté le personnel de façon à profiter au maximum de leurs forces. Grâce à sa proposition innovatrice de grouper la direction en trois équipes et d'intégrer entièrement deux recrues dans ces équipes, elle a permis à la direction de prendre en main son nouveau mandat au moment voulu compte tenu des grandes questions de politique étrangère et de communiquer ainsi des analyses opportunes aux ministères intéressés.</p>

Exemples de justification

Analyser et évaluer

FS-2 SUPÉRIEUR

Sans justification	Avec justification
<p>Cet agent a été souvent félicité pour l'excellente analyse qu'il a faite sur toute une gamme de questions complexes relatives à la sécurité en Europe. Il s'attaque à des sujets complexes et rédige des rapports lisibles et perspicaces, souvent dans de brefs délais. Plusieurs de ses rapports récents sur la CSCE ont été particulièrement inspirants et témoignent de sa connaissance approfondie des questions en jeu. L'un des meilleurs analystes que j'ai vus au cours des dernières années.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> On ne fait qu'énumérer les capacités de l'agent; il faut donner plus de détails en expliquant ce qui a été analysé ou évalué, la complexité du dossier, et les résultats et les effets.</p>	<p>Cet agent a apporté une contribution importante à la politique canadienne sur les questions de sécurité régionale grâce à ses analyses claires et concises sur les questions les plus complexes de la sécurité en Europe à un moment où la situation évoluait au jour le jour. À la suite d'une série d'excellentes analyses sur le rôle changeant de la CSCE dans l'ancienne Yougoslavie, dans lesquelles il a évalué les risques possibles d'échec, il a été décidé d'augmenter la participation canadienne dans les missions d'exploration et de prévention des conflits. Les missions ont rempli leur mandat et la participation canadienne a mis en relief l'engagement du gouvernement à appuyer les activités de prévention des conflits de la CSCE.</p>

Exemples de justification

**Promouvoir les intérêts du Canada et communiquer
(oralement et par écrit)**

FS-1 INSATISFAISANT

Sans justification	Avec justification
<p>Cet agent n'a pas démontré la capacité nécessaire à promouvoir les intérêts du Canada et à communiquer efficacement. Ceci s'est manifesté dans ses discours et rapports.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Il n'y a pas d'exemples précis qui puissent démontrer le faible rendement de l'agent; de plus, on ne mentionne pas les efforts faits par l'évaluateur pour aviser ou aider l'agent en vue de l'amélioration de ses compétences.</p>	<p>Malgré de nombreux efforts pour aider l'agent à améliorer ses compétences, il n'a pas démontré la capacité nécessaire à promouvoir les intérêts du Canada et à communiquer efficacement la vision canadienne face à sa clientèle particulière. Les quelques discours qu'il a prononcés sur les questions relatives à la constitution canadienne étaient vagues, ce qui a causé plusieurs malentendus. Ses clients ont aussi formulé des commentaires défavorables suite à l'information insuffisante qu'il leur a fournie en réponse à leurs questions. Le rapport qu'il a soumis sur l'état des droits de la personne était confus et ne contenait pas suffisamment de détails.</p>

Exemples de justification

Jugement

FS-2 PLEINEMENT SATISFAISANT

Sans justification	Avec justification
<p>Cet agent fait preuve d'un bon jugement dans tous les aspects de son travail en tout temps, que ce soit avec des clients ou des collègues, ou pour des projets. Il évalue les avantages et les inconvénients de diverses situations et définit une stratégie pour atteindre ses objectifs.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Aucun lien avec les activités relatives à l'emploi; il s'agit seulement d'une répétition de la définition du jugement.</p>	<p>Cet agent continue de manifester un bon jugement, comme il en a fait preuve pendant les négociations avec les Japonais concernant les questions de salubrité. Ses recommandations de ne pas regrouper toutes les questions en suspens mais plutôt de traiter chaque question séparément ont permis de faire progresser le dossier. L'accord avec le Japon concernant la tenue de discussions techniques ne se serait pas produit si toutes les questions avaient été regroupées.</p>

Exemples de justification

Qualités de chef et esprit d'équipe

FS-2 PLEINEMENT SATISFAISANT

Sans justification	Avec justification
<p>Cet agent a manifesté de bonnes qualités de chef et un bon esprit d'équipe dans ses rapports avec le personnel pour veiller à ce que tout soit prêt pour les négociations. Il donne des instructions claires et précises au personnel de soutien, ce qui favorise de bonnes relations de travail. Il a pris le temps qu'il fallait pour aider une employée à choisir les meilleurs cours pour améliorer ses compétences et ses possibilités d'avancement.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Aucun lien précis n'est établi entre les compétences et les activités du poste. Il s'agit seulement d'une énumération de critères. Renseignements insuffisants pour appuyer <u>de façon adéquate</u> un niveau de rendement «entièrement satisfaisant».</p>	<p>L'agent a aidé de nouveaux agents dans la direction à mieux saisir les questions en jeu. Ses qualités de chef et son esprit d'équipe se sont aussi manifestés lorsqu'il a effectivement demandé au personnel de soutien de faire en sorte que les documents nécessaires aux consultations et aux négociations soient regroupés et bien organisés. Il a su encourager et guider le personnel de la mission et lui donner des instructions opportunes et claires, ce qui a contribué à la solution de difficiles questions administratives pendant et après les négociations. Il prend toujours le temps d'adresser des compliments au personnel de soutien quand les réalisations sont remarquables, ce qui contribue à rehausser le moral du personnel.</p>

Exemples de justification

Intégrité professionnelle

FS-2 PLEINEMENT SATISFAISANT

Sans justification	Avec justification
<p>Cet agent manifeste une profonde intégrité professionnelle d'une grande maturité et on peut compter qu'il respectera ses engagements. Il traite chacun avec équité, quel que soit son poste. Il a une attitude agréable et pleine d'entrain, et il sait être patient avec les clients les plus désagréables. Lorsque cet agent dit qu'il respectera son échéance, on peut être sûr que ce sera le cas.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Une liste d'affirmations générales qui ne tiennent pas compte des critères de la définition de cette qualité.</p>	<p>Cet agent a fait preuve d'un haut degré d'intégrité professionnelle dans tous ses rapports avec les représentants du gouvernement, ses collègues et les membres du personnel. En dépit des lourdes exigences de la section, chargée de coordonner de nombreuses missions de haut niveau, et des pressions exercées par les autorités locales pour que les événements politiques soient vus de façon plus positive, en particulier concernant le dossier des droits de la personne, cet agent a agi comme il le devait et a su équilibrer des intérêts souvent contraires. Par conséquent, les visites ont été gérées efficacement et la politique canadienne en matière de droits de la personne, respectée. Il a dirigé sa section, composée de trois personnes, avec efficacité et a réparti équitablement les sommes limitées dont il disposait pour l'accueil et les déplacements. Il a établi des lignes directrices claires pour son personnel et a assumé pleinement la responsabilité des décisions, même devant les critiques des observateurs de l'extérieur du Ministère.</p>

Exemples de justification

Service au client

FS-2 SUPÉRIEUR

Sans justification	Avec justification
<p>Cet agent a noué des liens de travail étroits et utiles avec les associations commerciales de son secteur, où il n'y avait antérieurement que des antagonismes. Son efficacité sous cet angle du service au client a été particulièrement manifeste du fait qu'il a réussi à concilier les exigences très diverses de nos associations commerciales clientes concernant le soutien du marketing. Il est très compétent pour recenser les besoins de ses clients et pour établir un équilibre entre leurs intérêts et ceux du public. Cette compétence s'est particulièrement manifestée dans ses rapports avec des entreprises comme General Motors, Mitsubishi, IBM, Telstar, Sidus et Sony.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Il n'y a pas d'exemple précis qui mentionne la complexité, les résultats, les effets; des affirmations et une liste de clients ne suffisent pas à justifier le niveau de rendement «supérieur».</p>	<p>Cet agent a noué des liens de travail étroits et utiles avec les associations commerciales de son secteur, où il n'y avait antérieurement que des antagonismes. Dans bon nombre de ses secteurs, par exemple, il n'existe pas de représentant unique pour les associations commerciales, mais plutôt un éventail d'organisations représentant divers segments ou factions de l'industrie. Il arrive fréquemment que ces associations ont des exigences et des buts concurrents. Son efficacité sous cet aspect du service au client a été particulièrement manifeste lorsqu'il a réussi à concilier les exigences très diverses de nos associations commerciales clientes concernant le soutien du marketing. Ces exigences, dans leur ensemble, auraient fortement taxé nos ressources financières. Grâce à son intervention, non seulement avons-nous un programme applicable, mais aussi une meilleure collaboration entre les organismes intéressés, ce qui témoigne de sa compétence pour recenser les besoins de ses clients et pour établir un équilibre entre leurs intérêts et ceux de la population.</p>

Exemples de justification

Adaptabilité et souplesse

FS-2 SUPÉRIEUR

Sans justification	Avec justification
<p>Cet agent a manifesté une adaptabilité et une souplesse supérieures du fait que, après être sorti au milieu de la nuit pour s'occuper de passagers avec leurs papiers, il a dû prendre un vol tôt le matin pour se rendre dans un autre territoire afin de collaborer à une enquête de la GRC. Il a aussi dû faire face à des conditions de voyage difficiles lorsqu'il s'est rendu à plusieurs reprises dans des villages éloignés pour examiner des cas et recueillir des renseignements.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Cet énoncé ne justifie qu'un fort niveau de rendement «entièrement satisfaisant»; il faut plus de détails sur la complexité et les résultats et les effets.</p>	<p>Les lignes aériennes savaient qu'elles pouvaient toujours compter sur cet agent. En une occasion, le soir précédant son départ prévu tôt le matin pour collaborer à une enquête de la GRC dans un autre territoire, il a été appelé deux fois à l'aéroport au milieu de la nuit pour s'occuper de passagers en possession de papiers douteux; il a dû ensuite revenir à la maison pour prendre ses bagages et entreprendre la longue et dangereuse route vers... Cinq INADPAX ont ainsi été interceptés. Cet agent a aussi manifesté une adaptabilité et une souplesse exceptionnelles lorsqu'il s'est rendu à plusieurs reprises dans des douzaines de villages éloignés malgré les mauvaises routes, les conditions de chaleur, l'insalubrité des aliments, les barrières culturelles et linguistiques et les menaces terroristes, pour faire enquête sur des cas et recueillir des renseignements.</p>

Exemples de justification

Habilités en matière de relations interpersonnelles

EX(FS)-1 SUPÉRIEUR

Sans justification	Avec justification
<p>Les habiletés de cette agente en matière de relations interpersonnelles sont des plus élevées. Ses collègues et ses associés d'affaires l'apprécient. Elle sait se servir des diverses activités sociales pour nouer et maintenir des contacts avec les entreprises locales et les dignitaires étrangers. Son conjoint est un atout dans ces activités sociales puisqu'il appuie ses efforts pour maintenir de bonnes relations qui lui seront utiles dans sa carrière. Elle a montré beaucoup de délicatesse dans une situation mettant en cause deux agents qui n'auraient pas dû être affectés à sa section. Sa discrétion et son tact ont été manifestes dans la façon dont elle a traité avec les employés pour les faire réaffecter ailleurs.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Il n'est pas permis de faire allusion à des questions personnelles touchant l'employée (supprimer l'allusion au conjoint et aux activités sociales); l'exemple manque de détails, notamment la complexité, les résultats, les effets; ne suffit pas pour justifier un niveau de rendement «supérieur».</p>	<p>Ses habiletés en matière de relations interpersonnelles sont des plus élevées. Elle a une influence positive et constructive sur toutes les personnes qu'elle rencontre. Elle est juste, respecte les autres et a les qualités manifestes d'un chef capable d'obtenir un rendement élevé chez les autres. Lorsque deux agents affectés originellement à la direction se sont révélés inaptes à remplir les fonctions, elle a su avec la plus grande délicatesse revoir leurs fonctions et les aider à obtenir des affectations plus appropriées. Grâce à sa discrétion et à son tact, sans oublier les excellents contacts qu'elle a noués avec les autorités locales des marchés de défense, elle a réussi à faire renverser une décision excluant un marché à l'étranger pour une compagnie canadienne, de sorte que cette compagnie a pu obtenir un contrat extrêmement important. Elle a gagné la confiance du «bureau de divulgation étrangère» à un point tel qu'elle est invitée à participer activement aux approbations de visite. Parce qu'elle est énergique, qu'elle s'engage à fond et qu'elle apprécie les efforts de ses employés, elle sait susciter l'enthousiasme et la confiance.</p>

Exemples de justification

Connaissances

FS-1 PLEINEMENT SATISFAISANT

Sans justification	Avec justification
<p>Cette agente a une bonne connaissance de la politique et des pratiques canadiennes. Elle a beaucoup lu et a manifesté un intérêt authentique pour les affaires de l'Amérique latine. Elle possède des diplômes d'études supérieures en philosophie de plusieurs universités et continue de publier dans des revues savantes. En outre, sa vaste connaissance de l'actualité en fait une contributrice dynamique aux activités de la direction.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Le texte ne tient pas compte des critères des définitions, notamment dans quelle mesure l'agente a assimilé de nouveaux renseignements et les a appliqués à son travail.</p>	<p>Cette agente a manifesté une connaissance approfondie des politiques et des pratiques du gouvernement canadien. Elle a consulté d'autres ministères et collaboré avec eux, et elle a fait en sorte que ses notes de service et d'information tiennent compte de l'ensemble des intérêts du gouvernement. Elle est en voie d'acquérir une bonne connaissance des relations bilatérales Canada-Chili et des affaires de l'Amérique latine en général. Ses travaux écrits, en particulier le cahier d'information qu'elle a préparé pour les visites du Ministre, témoignent d'une bonne compréhension des principaux enjeux pour le Canada. Grâce à sa connaissance de tous les programmes à la mission canadienne, elle a pu apporter une contribution utile à l'activité de planification annuelle de la mission.</p>

Exemples de justification

Possibilités de rendement

Sans justification	Avec justification
<p>Cette agente a assumé ses nouvelles tâches d'une manière efficiente et efficace. Elle a manifesté de nombreuses capacités et compétences de fort calibre et on peut compter sur elle. Même s'il n'y a pas de doute que cette agente est capable d'assumer des responsabilités plus étendues, il s'agit d'une personne relativement débutante dans son groupe et à son niveau. Je suis convaincu que, dans ses rapports à venir, on fera état d'un rendement excellent.</p> <p><i>Qu'est-ce qui ne va pas?</i> Le texte ne parle pas des points forts et/ou des points faibles par rapport au poste actuel; il illustre une <u>idée erronée</u> et courante selon laquelle un agent récemment promu ou un agent dans un nouveau poste ne peut être perçu comme s'il donnait un rendement généralement supérieur ou exceptionnel. Selon cette perception, on croit faussement qu'il devrait être noté à un niveau plus bas de façon à pouvoir mieux le noter dans les rapports à venir.</p>	<p>Cette agente a rapidement assumé un rôle important dans une direction très occupée, avec un ensemble de tâches exigeantes. Elle peut réaliser son désir de s'occuper de politique commerciale et c'est dans ce domaine qu'elle manifeste un intérêt particulier pour le rôle de coordination exigé par la direction géographique. Son analyse des questions et de leurs conséquences pour le Canada est de plus en plus poussée. Sachant mettre à profit son expérience, elle se montre très perspicace dans le domaine de l'expansion commerciale et elle dirige les intérêts sectoriels dont elle est chargée avec confiance et compétence, ce qui lui est utile pour relever les défis d'une affectation à l'Administration centrale. Elle a déjà manifesté une capacité remarquable de se tenir informée sur une gamme complexe de questions et d'établir des réseaux pour faire progresser les dossiers de la direction générale avec une succès considérable. Je suis sûr que cet agente continuera de perfectionner ses compétences professionnelles déjà fortes de sorte qu'elle pourra assumer de plus grandes responsabilités.</p>



ANNEXE F

Corrélation entre les nouveaux et les anciens critères d'appréciation

NOUVEAUX CRITÈRES	ANCIENS CRITÈRES (Comprenant les critères secondaires)
Planifier, organiser et contrôler	Planifier (FS, AS, EX) Organiser (FS, AS, EX) Contrôler (FS, AS, EX) Diriger (FS, AS) Superviser (AS) Exécuter les programmes (EX) Faire des prévisions (AS) Gérer les ressources humaines (EX)
Innover et gérer le changement	Créer et innover (FS, AS) Énergie et persévérance (FS) Ingéniosité (AS) Initiative (FS, AS)
Analyser et évaluer	Analyser et évaluer (FS, AS) Formulation des politiques (EX)
Promouvoir les intérêts du Canada et communiquer	Communiquer (FS, AS, EX) Négocier (EX)
Qualités de chef et esprit d'équipe	Diriger (FS, AS) Qualités de chef et capacité de persuasion (FS, EX) Superviser (AS) Esprit de décision (AS)
Service au client	Sensibilité au public (EX)
Jugement	Jugement (FS, AS, EX) Prise de décisions (AS)
Adaptabilité et souplesse	Adaptabilité et souplesse (FS, AS, EX) Rendement sous pression (FS, EX)
Habilités en matière de relations interpersonnelles	Habilités en matière de relations interpersonnelles (FS, AS, EX) Discrétion (FS, AS, EX) Représentation (FS, EX) Tact, maturité, empathie (FS, AS)
Intégrité professionnelle	Fiabilité (FS, AS, EX) Intégrité (AS)



ANNEXE G

Définition des niveaux de rendement

Même si les cases à cocher ont été enlevées du rapport d'appréciation, il ne faut pas que l'évaluateur les remplace arbitrairement en mentionnant le niveau de rendement dans un texte narratif (p. ex., par les mots «pleinement satisfaisant» ou «supérieur»). Il revient à l'évaluateur de fournir une justification suffisante pour étayer son appréciation du niveau de rendement manifesté par l'employé conformément aux définitions des niveaux de rendement (décrites ci-dessous) et aux compétences¹ propres au groupe et niveau de l'employé.

Insatisfaisant

L'employé n'a pas satisfait aux compétences fondamentales pour son groupe et son niveau.

Parmi les indicateurs d'un rendement insatisfaisant, mentionnons les suivants :

- lacunes graves dans la quantité ou la qualité du travail;
- résultats insatisfaisants;
- échéances non respectées;
- défaut d'améliorer son rendement malgré une évaluation et une supervision constantes;
- les relations de travail avec les autres minent le travail de l'unité.

Satisfaisant

L'employé a satisfait à la plupart des compétences, mais non à toutes, pour son groupe et niveau.

Parmi les indicateurs d'un rendement satisfaisant, mentionnons les suivants :

- l'employé a répondu à la plus grande partie des attentes du superviseur, mais non à toutes;
- le travail est généralement accompli dans les délais fixés, mais il est arrivé que les échéances n'ont pas été respectées;

¹ Voir l'Annexe B - Définition des compétences - et l'Annexe C - Définition des connaissances

Annexe G : Définition des niveaux de rendement

- il a fallu dans certains cas donner des instructions et des directives supplémentaires;
- la plupart des politiques et des procédures ont été comprises, mais certains objectifs n'ont pas été atteints.

Entièrement satisfaisant

L'employé a, sans exception notable, satisfait à toutes les compétences pour son groupe et niveau, et a pu parfois les surpasser. **Compétence et expertise approfondies.**

Parmi les indicateurs d'un rendement entièrement satisfaisant, mentionnons les suivants :

- le travail est toujours terminé à temps et dans le respect des lignes directrices relatives aux politiques et aux programmes;
- les résultats excèdent les attentes minimales;
- l'employé travaille dans le cadre des responsabilités convenues;
- l'employé atteint des objectifs sans qu'il soit nécessaire de le guider ou très peu;
- l'employé comprend et applique les politiques et procédures rapidement et avec succès;
- l'employé comprend très bien le rôle de l'unité de travail et y contribue;
- l'employé se débrouille bien avec des dossiers plus importants et plus étendus;
- les surveillants peuvent se fier à son jugement et à sa discrétion.

Supérieur

L'employé a fourni un rendement qui a dépassé de façon constante et significative les compétences pour son groupe et son niveau. **Réalisations remarquables et tangibles.** Parmi les indicateurs d'un rendement supérieur, mentionnons les suivants :

- le travail est souvent terminé avant le délai fixé;
- le travail est toujours réalisé dans le cadre des lignes directrices relatives aux politiques et aux programmes;
- l'employé travaille de façon autonome à peu près sans supervision;
- l'employé élabore des solutions à de grands problèmes;
- l'employé manifeste de l'initiative et cherche d'autres responsabilités;
- l'employé gère avec succès plusieurs projets simultanément et leur attribue la priorité qui convient;
- l'employé demeure calme et efficace sous forte pression.

Exceptionnel

L'employé a fourni un rendement qui a grandement dépassé de façon constante et significative les compétences pour son groupe et son niveau. **Un modèle d'excellence et d'efficacité.**

Parmi les indicateurs d'un rendement exceptionnel, mentionnons les suivants :

- les réalisations constituent une percée importante pour l'avancement des travaux de l'unité et des intérêts du Ministère;
- les objectifs sont presque toujours atteints avant l'expiration des délais fixés;
- la quantité de travail et sa qualité sont extraordinaires et dépassent facilement celles des pairs;
- l'employé devine systématiquement les besoins de l'organisation et conçoit des solutions innovatrices à des problèmes importants;
- l'employé utilise les ressources humaines et financières d'une façon exemplaire.



FOREIGN SERVICE APPRAISAL REPORT RAPPORT D'APPRÉCIATION DU SERVICE EXTÉRIEUR

Date received in Personnel /
Date de réception au bureau du Personnel

PART I: BASIC DATA / PARTIE I: DONNÉES DE BASE

Name / Nom		Identification Number / Numéro d'identification	Employee Stream / Filière de l'employé	
Employee Group/Level / Groupe/Niveau de l'employé	Date of Appointment to Level / Date de la nomination à ce niveau	Assignment Title / Titre de la fonction		
Mission/Division / Mission/Direction	Date of arrival on assignment / Date de prise des fonctions	Period covered by report / Période visée		
		From / De	To / À	
Language of choice for appraisal / Prélérence linguistique pour l'appréciation				
		<input type="checkbox"/> English / Anglais	<input type="checkbox"/> French / Français	<input type="checkbox"/> No preference / Aucune préférence

PART II: ACCOUNTABILITY (RESPONSIBILITIES, OBJECTIVES AND RESULTS ACHIEVED)

PARTIE II: OBLIGATION DE RENDRE COMPTE (RESPONSABILITÉS, OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS)

Date objectives set / Date d'établissement des objectifs	Date of Mid-Year Review / Date de l'examen semestriel	Rater's Initials / Initiales de l'évaluateur	Employee's Initials / Initiales de l'employé
---	--	---	---

1. List major responsibilities / Énumérez les responsabilités principales
2. List major job specific objectives (3 - 5) including those related to the management of financial, human, physical and technological resources, policies and programs / Énumérez les principaux objectifs (3 à 5) propres à la fonction remplie, incluant ceux qui ont trait à la gestion des ressources financières, humaines, matérielles et technologiques ainsi que des lignes de conduite et programmes qui s'y rapportent
3. Provide results achieved vis-à-vis major objectives / Fournir les résultats obtenus par rapport aux principaux objectifs

PROTECTED PERSONNEL (SENSITIVE)
(When Completed)
PROTÉGÉ-PERSONNEL (DÉLICAT)
(lorsqu'il est rempli)

PART II: ACCOUNTABILITY (RESPONSIBILITIES, OBJECTIVES AND RESULTS ACHIEVED) (CONTINUED)
PARTIE II: OBLIGATION DE RENDRE COMPTE (RESPONSABILITÉS, OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS) (SUITE)

[Empty space for Part II content]

PART III: ASSESSMENT OF QUALIFICATIONS / PARTIE III: ÉVALUATION DES QUALITÉS

A. DEMONSTRATED ABILITIES / CAPACITÉS DÉMONTRÉES

Plan, Organize and Control; Innovate and Manage Change; Analyze and Evaluate; Advocate and Communicate (orally and in writing)

Planifier, organiser et contrôler; Innover et gérer le changement; Analyser et évaluer; Promouvoir les intérêts du Canada et communiquer (oralement et par écrit)

[Empty space for Part III content]

PROTECTED PERSONNEL (SENSITIVE)
(When Completed)
PROTÉGÉ-PERSONNEL (DÉLICAT)
(lorsqu'il est rempli)

B. DEMONSTRATED PERSONAL SUITABILITY / QUALITÉS PERSONNELLES DÉMONTRÉES

Judgement; Leadership and Teamwork; Professional Integrity; Client Service; Adaptability and Flexibility; Interpersonal Skills

Jugement; Qualités de chef et esprit d'équipe; Intégrité professionnelle; Service au client; Adaptabilité et souplesse; Habiletés en matière de relations interpersonnelles

C. DEMONSTRATED KNOWLEDGE / CONNAISSANCES DÉMONTRÉES

PART IV: POTENTIAL / PARTIE IV: POSSIBILITÉS DE RENDEMENT

PART V: CERTIFICATIONS / PARTIE V: ATTESTATIONS

A) RATER / ÉVALUATEUR

- This report is my objective appraisal of this employee for the period under review. / Le présent rapport constitue mon appréciation objective de cet employé pour la période visée.
- I have prepared this report in accordance with the applicable guidelines and instructions. / J'ai préparé le présent rapport conformément aux lignes directrices et instructions pertinentes.
- I have discussed the contents of this report with the employee concerned. / J'ai discuté du présent rapport avec l'employé concerné.

Name of rater (print) / Nom de l'évaluateur (en lettres moulées): _____

Title / Titre: _____ Group/Level/Stream / Groupe/Niveau/Filière: _____

Date: _____ Signature: _____ No. of months as rater/Nombre de mois comme évaluateur: _____

B) REVIEWER / EXAMINATEUR

- I have reviewed this report in light of the guidelines and instructions, and concur with the contents herein.
- J'ai examiné le présent rapport en me guidant sur les lignes directrices et les instructions pertinentes, et j'en approuve le contenu.

Name of reviewer (print) / Nom de l'examineur (en lettres moulées): _____

Title / Titre: _____ Group/Level/Stream / Groupe/Niveau/Filière: _____

Date: _____ Signature: _____ No. of months as reviewer/Nombre de mois comme examinateur: _____

C) EMPLOYEE / EMPLOYÉ

- I have read the appraisal guidelines and instructions. / J'ai lu les lignes directrices et les instructions sur l'appréciation du rendement.
- I have been given the opportunity to read and discuss this report with my rater. / J'ai eu l'occasion de lire le présent rapport et d'en discuter avec mon évaluateur.
- I am aware that I may forward to the Department comments which will form part of this report. / Je sais que je peux envoyer au Ministère des observations qui figureront dans le présent rapport.
- I remain fully rotational. / Je demeure pleinement permutable.

Date: _____ Name of employee (print) / Nom de l'employé (en lettres moulées): _____

Signature: _____

**D) TO BE COMPLETED BY EMPLOYEES APPRAISED BY SUPERVISORS AT THE SAME LEVEL
À FAIRE REMPLIR PAR LES EMPLOYÉS QUI SONT ÉVALUÉS PAR DES SURVEILLANTS DE MÊME NIVEAU QU'EUX**

- I have no objection to my appraisal being completed by an employee at the same level, knowing that this report will be used in the promotion process.
- Je n'ai aucune objection à ce que mon rapport d'appréciation soit rempli par un employé de même niveau que moi, sachant que ce rapport servira dans le cadre du processus de promotion.

Date: _____ Signature: _____



MANAGEMENT CATEGORY APPRAISAL REPORT
RAPPORT D'APPRÉCIATION DE LA CATÉGORIE DE LA GESTION

Date received in Personnel
Date de réception au bureau du Personnel

PART I: BASIC DATA / PARTIE I: DONNÉES DE BASE

Name / Nom		Identification Number / Numéro d'identification	Employee Stream / Filière de l'employé	
Employee Group/Level Groupe/Niveau de l'employé	Date of Appointment to Level Date de la nomination à ce niveau		Assignment Title / Titre de la fonction	
Mission/Division / Mission/Direction		Date of arrival on assignment / Date de prise des fonctions	Period covered by report / Période visée	
		From / De	To / À	
Language of choice for appraisal / Préférence linguistique pour l'appréciation				
<input type="checkbox"/> English / Anglais <input type="checkbox"/> French / Français <input type="checkbox"/> No preference / Aucune préférence				

PART II: ACCOUNTABILITY (RESPONSIBILITIES, OBJECTIVES AND RESULTS ACHIEVED)
PARTIE II: OBLIGATION DE RENDRE COMPTE (RESPONSABILITÉS, OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS)

1. List major responsibilities / Énumérez les responsabilités principales
2. List major job specific objectives (3 - 5) including those related to the management of financial, human, physical and technological resources, policies and programs / Énumérez les principaux objectifs (3 à 5) propres à la fonction remplie, incluant ceux qui ont trait à la gestion des ressources financières, humaines, matérielles et technologiques ainsi que des lignes de conduite et programmes qui s'y rapportent
3. Provide results achieved vis-à-vis major objectives / Fournir les résultats obtenus par rapport aux principaux objectifs

ACTUAL SIZE 8 1/2" x 14"
DIMENSION RÉELLE 8 1/2 po X 14 po

PART III: ASSESSMENT OF MANAGEMENT QUALIFICATIONS
PARTIE III: ÉVALUATION DES QUALITÉS EN MATIÈRE DE GESTION

PROTECTED-PERSONNEL (SENSITIVE)
(When completed)
PROTÉGÉ-PERSONNEL (DÉLICAT)
(lorsqu'empli)

Plan, Organize and Control; Innovate and Manage Change; Analyze and Evaluate; Advocate and Communicate (orally and in writing);
Judgement, Leadership and Teamwork; Professional Integrity; Client Service; Adaptability and Flexibility; Interpersonal Skills
Planifier, organiser et contrôler; Innover et gérer le changement; Analyser et évaluer; Promouvoir les intérêts du Canada et communiquer (oralement et par écrit);
Jugement; Qualités de chef et esprit d'équipe; Intégrité professionnelle; Service au client; Adaptabilité et souplesse; Habiletés en matière de relations interpersonnelles

ACTUAL SIZE 8 1/2" x 14"
DIMENSION RÉELLE 8 1/2 po X 14 po

PART IV: CERTIFICATIONS / PARTIE IV: ATTESTATIONS

A) RATER / ÉVALUATEUR

- This report is my objective appraisal of this employee for the period under review. / Le présent rapport constitue mon appréciation objective de cet employé pour la période visée.
- I have prepared this report in accordance with the applicable guidelines and instructions. / J'ai préparé le présent rapport conformément aux lignes directrices et instructions pertinentes.
- I have discussed the contents of this report with the employee concerned. / J'ai discuté du présent rapport avec l'employé concerné.

Name of rater (print) / Nom de l'évaluateur (en lettres moulées): _____

Title / Titre: _____ Group/Level/Stream / Groupe/Niveau/Filière: _____

Date: _____ Signature: _____

B) REVIEWER / EXAMINATEUR

- I have reviewed this report in light of the guidelines and instructions, and concur with the contents herein.
- J'ai examiné le présent rapport en me guidant sur les lignes directrices et les instructions pertinentes, et j'en approuve le contenu.

Name of reviewer (print) / Nom de l'examineur (en lettres moulées): _____

Title / Titre: _____ Group/Level/Stream / Groupe/Niveau/Filière: _____

Date: _____ Signature: _____

C) EMPLOYEE / EMPLOYÉ

- I have read the appraisal guidelines and instructions. / J'ai lu les lignes directrices et les instructions sur l'appréciation du rendement.
- I have been given the opportunity to read and discuss this report with my rater. / J'ai eu l'occasion de lire le présent rapport et d'en discuter avec mon évaluateur.
- I am aware that I may forward to the Department comments which will form part of this report. / Je sais que je peux envoyer au Ministère des observations qui figureront dans le présent rapport.
- I remain fully rotational. / Je demeure pleinement permutable.

Date: _____ Name of employee (print) / Nom de l'employé (en lettres moulées): _____

Signature: _____

D) TO BE COMPLETED BY EMPLOYEES APPRAISED BY SUPERVISORS AT THE SAME LEVEL
À FAIRE REMPLIR PAR LES EMPLOYÉS QUI SONT ÉVALUÉS PAR DES SURVEILLANTS DE MÊME NIVEAU QU'EUX

- I have no objection to my appraisal being completed by an employee at the same level, knowing that this report will be used in the promotion process.
- Je n'ai aucune objection à ce que mon rapport d'appréciation soit rempli par un employé de même niveau que moi, sachant que ce rapport servira dans le cadre du processus de promotion.

Date: _____ Signature: _____



SKILLS DEVELOPMENT FORM / FORMULE DE PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES

NOTE: THIS FORM WILL NOT BE PART OF THE APPRAISAL FILE / CETTE FORMULE NE FERA PAS PARTIE DU DOSSIER D'APPRECIATION

COMPLETED EXAMPLE / EXEMPLE D'UNE FORMULE REMPLIE

Name / Nom	XXX	Group and level / Groupe et niveau	PRI / CIDP	XXX
------------	-----	------------------------------------	------------	-----

SECTION 1 - EMPLOYEE CAREER INFORMATION (Completed by employee) RENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA CARRIÈRE DE L'EMPLOYÉ (doit être remplie par l'employé)

a. Identify your career aspirations including types of employment which interest you.
Énoncez vos projets de carrière, y compris les types d'emploi qui vous intéressent.

EXAMPLE:

To become proficient in GATT/WTO affairs with a focus on agriculture and to be assigned to relevant positions in BREEC or GENEVA.

EXEMPLE:

Devenir un expert dans les questions du GATT/WTO surtout en ce qui a trait aux questions agricoles, et être affecté à des postes qui s'y rapportent à BREEC ou GENEVE.

b. List courses and training taken, qualifications and skills acquired during the review period, including any self-development and/or volunteer activities.
Énumérez les cours et les programmes de formation suivis ainsi que les qualifications obtenues au cours de la période étudiée, y compris toute activité bénévole et/ou de perfectionnement personnel.

EXAMPLE:

Functions of the Middle Manager - Public Service Commission - 1 week
Organization Development - Canadian University - 1 semester
I am taking courses at night towards an MBA Degree.

EXEMPLE:

Fonctions de cadre intermédiaire - Commission de la fonction publique - 1 semaine
Développement de l'organisation - Université canadienne - 1 semestre
Je suis actuellement des cours du soir menant à un diplôme MAA.

c. State skills and knowledge that:
Énumérez les compétences et connaissances que:

1. You need to acquire with respect to your current assignment. How do you intend to accomplish this?
Vous devez acquérir en raison de votre affectation présente. Comment pensez-vous y parvenir?

EXAMPLE: Thorough knowledge of "Uruguay Round" Agreement.
On-the-job-assignment

EXEMPLE: Connaissance approfondie de l'Accord "Uruguay Round".
Sur les lieux de travail-affectation

2. You would like to develop and/or improve with respect to your career. How do you intend to accomplish this?
Vous aimeriez développer et/ou améliorer par rapport à votre carrière. Comment pensez-vous y parvenir?

EXAMPLE: Negotiating skills.
Training Course-CFSI

EXEMPLE: Compétences en négociation.
Cours de Formation-CFSI

SECTION 2 - Supervisor's Comments Commentaires du surveillant

EXAMPLE:

I fully support the employee's aspirations. A trade policy assignment would complement his trade commissioner's experience. Priority should be given to an assignment which would allow him to further develop his already impressive management skills.

EXEMPLE:

J'appuie entièrement les projets de carrière de l'employé. Une affectation en politique commerciale compléterait son expérience comme délégué commercial. Priorité devrait être accordée à une affectation qui lui permettrait de développer plus à fond ses compétences en gestion déjà imposantes.

SECTION 3 - Reviewing Officer's Comments Commentaires de l'agent de révision

EXAMPLE:

Agree with the above.

EXEMPLE:

D'accord avec ce qui précède.

Employee/Employé-signature _____ Date: _____

Supervisor/Surveillant immédiat-signature _____ Date: _____

Reviewing Officer/Agent de révision-signature _____ Date: _____

DISTRIBUTION: ORIGINAL TO:À CFSI COPY/COPIE TO:À PERSONNEL ASSIGNMENT DIVISION/DIRECTION D'AFFECTATION DU PERSONNEL

Nom: _____

ANNEXE J

Notes de l'employé en vue de son apport au rapport d'appréciation

RÉALISATION	COMPLEXITÉ	RÉSULTATS / EFFET	COMPÉTENCES	RÉFÉRENCES

COMPÉTENCES À ÉVALUER¹ : Planifier, organiser et contrôler; Innover et gérer le changement; Analyser et évaluer; Promouvoir les intérêts du Canada et communiquer (oralement et par écrit); Jugement; Qualités de chef et esprit d'équipe; Intégrité professionnelle; Service au client; Adaptabilité et souplesse; Habiletés en matière de relations interpersonnelles; Connaissances

¹ Voir l'Annexe B - Définitions des compétences, et l'Annexe C - Définition des connaissances

.b2574081(E)
.b2574093(F)

doc
CA1
EA
94A63
EXF

Department of Foreign Affairs
and
International Trade

Appraisal Handbook



Department of Foreign Affairs
and International Trade

Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce International

Canada

Department of Foreign Affairs
and
International Trade

Appraisal Handbook

August 1994



43-268-610 (e)
43-268-611 (f) 62574093

DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE

Appraisal Handbook

INTRODUCTION - WHAT HAS CHANGED AND WHY

What has changed?

- New four-page appraisal form for FS; new two-page form for EX; shorter versions
- One form for EX 1-5; one form for FS; one form for GE rotational (on completion of GE conversion)
- New section that assesses results vis-à-vis specific major objectives
- Five revised assessment criteria
- All definitions updated
- Management-driven Skills Development Form
- All information condensed into one handbook
- Tickmarks abolished

Why change the current system?

- To simplify and standardize the process
- To build in greater accountability
- To ensure that we assess the qualities needed to "manage for the future"

New form

Effective with the 1994-95 appraisal year commencing on August 1, 1994, a new four-page form will be used for all foreign service officers. A shorter version of that form will be used for the rotational and non-rotational EX 1-5 category. In addition to the traditional appraisal based on demonstrated knowledge, abilities and personal suitability, the new form asks raters to describe not only the employee's responsibilities and objectives for the appraisal year, but also the results achieved.

THE APPRAISAL REPORT FORM

Tick boxes

Tickmarks for individual assessment criteria have been abolished. It is not the intention that raters should arbitrarily replace a tickmark by writing out the performance level itself (e.g. fully satisfactory; superior). It is the responsibility of the raters to provide sufficient substantiation to support their assessment of the performance level demonstrated by the employee.¹ Promotion Boards and Appraisal Review Committees will rely on the overall contents of the appraisal report to reach their decisions.

Training and development

A new Skills Development Form² replaces Part V - Training and Development of the old FS appraisal report. Completion and submission of this form will be required at the same time as the appraisal report. This new form will not form part of the appraisal report or be placed onto the employee's appraisal file. In the past, employees have been reluctant to identify training interests in the appraisal context, as they feared these might be interpreted as weaknesses by Promotion Boards, and managers and assignment divisions have made little practical use of the information captured in this section. To *strengthen* the process by which training needs are identified and planned for, managers will be required to complete separate training and development plans for their staff annually. Managers will be assessed on their demonstrated commitment to continuous learning, and will be expected to create informal developmental opportunities for their staff such as on-the-job-training, special assignments and individual coaching to supplement limited formal training funded by headquarters.³

¹ See Appendix E - What Is a Full Substantiation, &
Appendix G - Definitions of Performance Levels

² See Appendix I - Skills Development Form

³ See Appendix B - Definition for Leadership and Teamwork

Introduction: What Has Changed and Why

Accountability (responsibilities, objectives, and results achieved)

At the beginning of each appraisal period and/or new assignment, employees and raters are to agree on major responsibilities and measurable job-specific objectives (three to five) to be accomplished during the appraisal year. Where applicable, raters should include major objectives that will enable measurement of the employee's management of financial, human, physical and/or technological resources; policies; and programs.¹ The format of this exercise of setting major objectives is left to the discretion of the rater. Both the rater and the employee must indicate on the appraisal form when this exercise took place. At the end of the appraisal period or assignment, the rater will be required to assess the employee on the results achieved vis-à-vis his or her major objectives. Comments should also be provided on any factors outside the control of the employee that helped or hindered him or her to achieve the major objectives.

Employment equity/official languages

Sensitivity to employment equity and official languages should be considered throughout the appraisal report, and assessed specifically under "Leadership and Teamwork."²

Mid-year review

Although the rater should regularly review the responsibilities and major objectives (three to five) with the employee throughout the appraisal year, at least once during the year the rater is required to review them formally with the employee and discuss progress made toward these major objectives. The format of this mid-year review is left to the discretion of the rater. Major objectives will likely evolve during the year in response to changing circumstances, and major objectives may be added, deleted or modified. The rater should, however, ensure that the employee receives credit at the end of the year for performance in a major objective that was deleted or modified during that assessment period. This is also an opportunity for the rater to identify areas where the employee needs to improve his or her skills and to determine/recommend the appropriate training or counselling that may be required. Both the rater and the employee are required to certify on the appraisal form when the review took place.

¹ See Appendix A - How to Write Accountability

² See Appendix D - Employment Equity and Official Languages

Introduction: What Has Changed and Why

Performance pay

Performance pay will be recommended by the Appraisal Review Committees primarily on Accountability (see Part II of the new appraisal report form), in addition to the overall performance demonstrated by the employee throughout the appraisal year. Raters will therefore be required to provide an assessment not only of the employee's performance but also of the results achieved vis-à-vis his or her major objectives.

Revised assessment criteria

There are five revised assessment criteria: **Innovate and Manage Change, Advocate and Communicate, Leadership and Teamwork, Client Service, and Professional Integrity**. The definitions for all other criteria have been significantly updated. All employees are to be assessed against the same criteria; however, performance expectations change according to the level of the employee. Most assessment criteria "roll up"; in other words, employees are assumed to possess the skills and abilities assessed at lower levels. Although raters are to focus on the performance expectations described for the level of the employee being appraised, they should also note any deficiencies in the skills or abilities that are described under the lower levels.¹

¹ See Appendix B - Definitions of Qualifications, & Appendix F - Correlation Between New and Old Appraisal Criteria

DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE

Appraisal Handbook

TABLE OF CONTENTS

Chapter 1 - Roles and Responsibilities 1

Essential reference materials for writing an effective performance assessment . 1

Role of the employee 2

Role of the rater 6

Role of the reviewer 11

Role of the Appraisal Review Committee 12

Role of the Promotion Board 14

Role of Personnel 15

Chapter 2 - Special Situations 17

Reassignment during the appraisal year 17

Appraisal of recently promoted employees 17

Employees on non-operational assignments 17

Retiring or resigning employees 18

Supervisor at same level as rated employee 18

Heads of Mission or ADMs who are raters 18

Secondments/interchanges 18

Appraisal Handbook - Table of Contents

Probationary employees	19
Heads of Mission	19
Employees with multiple accreditations and/or raters	19
Employees at one-person posts	19
Program managers	20
Chapter 3 - Completion of the Appraisal Report Form	21
Why appraise?	21
Typeface	21
Part I: Basic data	21
Part II: Accountability (responsibilities, objectives and results achieved)	23
Part III: Assessment of qualifications	24
Part IV: Potential	25
Part V: Certifications	25
Security	26
Chapter 4 - Completion of the Skills Development Form	27
Section 1: Employee career information	27
Section 2: Supervisor's comments	27
Section 3: Reviewing officer's comments	28

Appraisal Handbook - Table of Contents

Appendices

APPENDIX A:	How to Write Accountability	29
APPENDIX B:	Definitions of Qualifications	37
APPENDIX C:	Knowledge Definitions	51
APPENDIX D:	Employment Equity and Official Languages . .	63
APPENDIX E:	What Is a Full Substantiation?	65
APPENDIX F:	Correlation Between New and Old Appraisal Criteria	79
APPENDIX G:	Definitions of Performance Levels	81
APPENDIX H:	Appraisal Report Forms	
APPENDIX I:	Skills Development Form	
APPENDIX J:	Employee Appraisal Input Worksheet	

CHAPTER 1

Roles and Responsibilities

Essential reference materials for writing an effective performance assessment

1. The **Responsibilities and Major Objectives (Accountability)**¹ determined at the commencement of the appraisal period and/or new assignment, and reviewed throughout the year.
2. The employee's **Appraisal Input**.²
3. The **Definitions of Qualifications**³ for the employee's group and level.
4. The **Knowledge Definitions**⁴ for the employee's stream and level (where applicable).
5. The **Performance Level Definitions**.⁵
6. The **Formula for Substantiation**.⁶

¹ See Appendix A - How to Write Accountability

² See Appendix J - Employee Appraisal Input Worksheet

³ See Appendix B - Definitions of Qualifications

⁴ See Appendix C - Knowledge Definitions

⁵ See Appendix G - Definitions of Performance Levels

⁶ See Appendix E - What Is a Full Substantiation?

Role of the employee

The nature of our work in the foreign service means that the rater's written assessments are critically important for all aspects of personnel management. It is essential, therefore, that you fully understand how the system works, participate actively in the appraisal process, and ensure that your own appraisals meet the standards outlined in these guidelines.

Accountability (responsibilities, objectives and results achieved)

At the beginning of each appraisal period and/or new assignment, you should take an active role with the rater in determining your major responsibilities and three to five major job-specific objectives.

Your **responsibilities** are those major activities that are assigned to you for the appraisal year and may be derived from the job description. These responsibilities provide the framework from which the major objectives are developed.

Your **objectives** (three to five) describe the major functions performed by you throughout the appraisal period to discharge your responsibilities. Emphasis should be placed on depth as opposed to breadth. These major objectives should be specific and measurable, and where applicable should include reference to management of financial, human, physical and/or technological resources; policies; and programs.¹ The percentage of time spent throughout the appraisal period on each major objective is not required.

Your responsibilities and major objectives, along with your performance, should be reviewed continuously by your rater throughout the appraisal year. Through discussions with your rater you have an opportunity to influence your job package and demonstrate initiative by proposing projects. The goal of this exercise is for you and your rater to come to a common understanding about what you are expected to accomplish.

Your **results achieved** are the outcome of the major functions (objectives) performed by you and should reflect the extent to which you have met your responsibilities. The rater will be required to assess the results you achieved vis-à-vis your major objectives at the end of the appraisal year or assignment.

¹ See Appendix A - How to Write Accountability

Chapter 1: Roles and Responsibilities

Both the rater and the employee are required to certify on the appraisal form when the initial exercise of setting responsibilities and major objectives took place.

Mid-year review

It is essential that raters and employees **formally** discuss performance and progress toward major objectives **at least once** during the appraisal year. The format of this mid-year review is left to the discretion of the rater. This is your opportunity to bring any problems to your rater's attention, to suggest modifications to your major objectives, or to request additional resources (e.g. training, staff, funds) to help you reach your goals. You should discuss progress toward your major objectives with your rater, and seek clarification if necessary. Although major objectives may be changed throughout the appraisal year, the rater should ensure that you receive credit at the end of the year for your performance in a major objective that was deleted or modified during that assessment period. This can also be an opportunity for you to provide feedback to your manager about how he or she can help you achieve your major objectives.

Both the rater and the employee are required to certify on the appraisal form when this review took place.

Provide substantive input

Employees have an important role to play in ensuring that their appraisals are fully substantiated.¹ You should provide your rater with information about your accomplishments during the year that can be used to illustrate your qualifications. This is important not only to jog your rater's memory, but also to bring attention to things that the rater may not have observed first-hand, and to elaborate on the context and complexity of your tasks. **This does not mean you should write your own appraisal.** Your rater is solely responsible for assessing your performance. However, the Appraisal Review Committee and the Promotion Board have not had an opportunity to observe your performance, and must form their judgements based on the examples your rater provides to support his or her assessment. The more detail about your work and environment that you provide, the clearer the picture will be.

You are strongly encouraged to collect input for your appraisal throughout the year, while the details and context are still fresh in your mind. You could make notes in your desk diary, keep an appraisal file for reports and other outputs, or use a form of

¹ See Appendix E - What Is a Full Substantiation?

Chapter 1: Roles and Responsibilities

appraisal input worksheet.¹ Whatever method you use, your input to your rater should include these elements for each qualification:

Examples	Two or three projects or tasks that demonstrated the qualification.
Complexity	What factors made the project or task difficult to complete?
Results/impact	What were the results/impact of the project to the client or to the overall major objectives that are directly attributable to your performance of that qualification?

References may also be useful if you often work independently from your rater. Team colleagues, clients, peers and subordinates may be able to provide your rater with valuable information about your knowledge and qualifications. Raters will treat comments made by references as just one of many sources of information, not as a substitute for the rater's own assessment. Your rater may choose not to consult the references you have suggested, or may consult others.

Submit your input to your rater by the end of June each year or just prior to the end of your assignment, whichever comes first. It is in your own best interest to ensure that your appraisal reaches the Appraisal Review Committee on time. Providing high-quality, timely appraisal input should be one of your top priorities.

Appraisal discussions

The purpose of discussing your performance with the rater is to ensure you understand the evaluation of your performance, and to discuss your strengths and/or weaknesses. Your appraisal report should contain no surprises, in that ongoing discussions with your rater concerning your performance should have taken place throughout the appraisal year.

Employee comments (optional)

You should make every effort to resolve differences of opinion about your appraisal with your rater and reviewer **before** your report is finalized. However, if you remain dissatisfied with your report, you may append written comments or indicate in the certification area that comments will follow shortly after the report is submitted to Personnel. Employee comments should not delay the submission of the appraisal report.

¹ See Appendix J - Employee Appraisal Input Worksheet

Chapter 1: Roles and Responsibilities

Your comments should specify which portion of the report you are not satisfied with. These comments will be most effective if they provide further substantiation for your qualifications. Keep in mind that your comments will form part of YOUR permanent appraisal record, not your rater's. If you choose to add comments, therefore, they should reflect positively on you, your judgement and your professionalism. Comments that clarify the rater's remarks with further examples or details about the work environment can benefit the employee.

All employee comments must be read and signed by the rater and reviewer. Their signatures do not indicate agreement with the contents. Appraisal Review Committees and Promotion Boards take employee comments into account when assessing overall performance.

Role of the rater

The rater should complete an employee's appraisal report **before** the employee and/or the rater depart for their next assignments in order that meaningful discussions can take place.

Raters' evaluations are key to the integrity of human resource management and promotion within the foreign service. It is essential, therefore, that you take this responsibility seriously, inform yourself, and prepare thoughtful, accurate and timely appraisal reports. These reports should reflect your critical and honest assessment of both the strengths and weaknesses of the employee's performance. Inflated reports undermine the validity of the promotion system and give employees an unrealistic sense of their performance and advancement prospects.

Accountability (responsibilities, objectives and results achieved)

Major responsibilities and three to five major job-specific objectives should be established with employees at the beginning of each appraisal period and/or new assignment. This is your opportunity to clearly explain what you expect of each employee. You are more likely to get the results you want if there is a common understanding of the responsibilities and major objectives.

Responsibilities are those major activities that are assigned to the employee for the appraisal year and may be derived from the job description. These responsibilities provide the framework from which the major objectives are developed.

Objectives (three to five) describe the major functions performed by the employee throughout the appraisal period to discharge his or her responsibilities. Emphasis should be placed on depth as opposed to breadth. The more specific and measurable the major objectives are, the easier it will be to determine at the end of the year if the employee has met them, and the easier it will be to write your assessment. Where applicable, you should include major objectives that enable measurement of the employee's management of financial, human, physical and/or technological resources; policies; and programs.¹ The percentage of time spent throughout the appraisal period on each major objective is not required.

The format of this exercise of setting responsibilities and major objectives is left to your discretion. However, you are strongly encouraged to keep a written record of

¹ See Appendix A - How to Write Accountability

Chapter 1: Roles and Responsibilities

your discussions with your employees. Throughout the year, you should also continuously review with your employees their responsibilities, major objectives and performance. These discussions can help you rationalize the distribution of work among those under your supervision, encourage initiative, identify resources needed to perform responsibilities and to achieve major objectives, and help build team spirit. Major objectives will evolve throughout the year in response to changing circumstances.

Results achieved provides the outcome of the major functions (objectives) performed by the employee and should reflect the extent to which the employee has met his or her responsibilities. At the end of the appraisal year or assignment, you will be required to assess the results achieved by the employee vis-à-vis his or her major objectives.

Both the rater and the employee are required to certify on the appraisal form when this initial exercise of setting responsibilities and major objectives took place.

Mid-year review

Since one of the goals of this appraisal system is to improve performance, it is essential that raters and employees **formally** discuss performance and progress toward major objectives **at least once** during the appraisal year. As a rater, this is your opportunity to clarify misunderstandings, identify additional resources that may be needed to meet major objectives, adjust major objectives to reflect the changing environment, reinforce positive work habits, identify any areas that need improvement, and determine/recommend appropriate training or counselling **before the end of the appraisal year** (or assignment). Periodic discussions with your employee should mean that there are no surprises at the end of the year. They should also make it easier to write the final appraisal report, especially if you have kept notes on these discussions. Although major objectives may be changed throughout the appraisal year, you should ensure that the employee receives credit at the end of the year for performance in a major objective that was deleted or modified during that assessment period. You can also use the mid-year review as an opportunity to seek feedback from your staff on your own performance. The format of this mid-year review is left to your discretion. However, you are encouraged to keep a written record of this discussion.

Both the rater and the employee are required to certify on the appraisal form when this review took place.

Seek and consider employee input

Under no circumstances should employees be asked to write their own appraisals. Raters are solely responsible for assessing performance. However, you should obtain the employee's input by the end of June each year or just prior to the end of the employee's assignment, whichever comes first. The more detailed the input received from the employee, the easier it will be for you to find appropriate examples to support the assessment.¹ You may also wish to seek input from others with whom the employee has worked. This is particularly important if you have not observed all of the employee's work first-hand. Valuable information about an employee's qualifications may be obtained from team members, clients, peers and subordinates. **Opinions from references must not appear in the appraisal.** Raters must form their own assessment based on many sources of information, and references are only one such source.

Whatever format is adopted, employee input should contain the following elements for each qualification:

Examples	Two or three projects or tasks that demonstrated the qualification.
Complexity	What factors made the project or task difficult to complete?
Results/impact	What were the results/impact of the project to the client or to the overall major objectives that are directly attributable to the employee's performance of that qualification?

Appraisal discussions

The purpose of discussing performance with employees is to ensure that they understand your evaluation of their performance, and to help them improve. If the rater and employee agree on responsibilities and major objectives in September and discuss the employee's performance and progress toward the major objectives often throughout the appraisal year, **the actual appraisal report should contain no surprises.**

To reach this level of mutual understanding, it is important that the rater **listen carefully** to the employee. How does the employee view his role? Has he understood what you expect? What does the employee think are his strengths and weaknesses? How does his self-assessment differ from yours? In what areas does the employee think he can improve? In the course of an open conversation, many of the

¹ See Appendix E - What Is a Full Substantiation?

Chapter 1: Roles and Responsibilities

performance issues you need to address will come up naturally. Understanding developed primarily through the employee's own efforts is more likely to be acted upon than understanding that comes from a supervisor's evaluation. Don't rush the discussion.

When you explain your assessment, **be concrete**. This is particularly important if your evaluation differs from the employee's self-assessment. You must give specific detailed examples if the employee is to gain insight into her behaviour. The goal of the appraisal process should be to encourage the development of the employee and enhance her contribution to the Department. The rater's evaluation of the employee's performance is not "negotiable," but it should be open for discussion and clarification.

Another goal of appraisal discussions should be to **generate ideas** about the steps that the employee can take to improve her performance. Would training help? Different kinds of assignments? More structure? Less structure? What can you do as her supervisor to help the employee improve her performance?

Fully substantiate

Promotion Boards and Appraisal Review Committees will base their decisions on the overall contents of the appraisal report. They will decide what level of performance has been demonstrated by the results achieved vis-à-vis major objectives (Accountability) and by the performance demonstrated throughout the remainder of the report. As a rater, you must therefore provide detailed results achieved¹ and carefully substantiate² your performance assessments. Although the tickmarks have been abolished, it is not the intention that raters should arbitrarily replace a tickmark by writing out the performance level itself (e.g. fully satisfactory; superior). It is your responsibility to provide sufficient substantiation to support your assessment of the performance level demonstrated by the employee.

You are strongly encouraged to keep a record of the employee's accomplishments throughout the year, while the details and context are still fresh in your mind. You could make notes in your desk diary and/or keep an appraisal file for reports and other outputs.

¹ See Appendix A - How to Write Accountability

² See Appendix E - What Is a Full Substantiation?

Chapter 1: Roles and Responsibilities

You should evaluate employees against the performance expectations for their **current level**¹ and rate them according to the Performance Level Definitions.² Your assessment of the employee's ability to perform at a higher level belongs in the "Potential" section of the appraisal report.

Employees have the right to be appraised in the official language of their choice. You should ascertain the employee's choice before completing the appraisal. If translation services are required and are not available locally, seek assistance from Personnel. Raters are responsible for ensuring consistency between the original and the translated text, and for the completion of the translation within the appraisal deadlines.

Discuss appraisal with reviewer

The reviewer and rater should agree on the contents of the appraisal report before it is discussed with the employee. It should be noted that when the rater is the Head of Mission or the ADM, he or she is considered to be both the rater and the reviewer for appraisal-writing purposes.

Employee comments (optional)

If an employee is dissatisfied with the appraisal report, he or she may attach written comments, or indicate in the certification area that comments will follow shortly after the report is submitted to Personnel. These comments must be signed by the rater and reviewer to indicate that they have seen them. Their signatures do not indicate approval of the contents. Employee comments should not delay the submission of the appraisal report.

Complete appraisals on time

You are responsible for ensuring that appraisal reports for all employees under your supervision reach Personnel within the time frames established. It is incumbent upon the rater to obtain timely employee appraisal input material and thereby avoid late reports.

¹ See Appendix B - Definitions of Qualifications, &
Appendix C - Knowledge Definitions

² See Appendix G - Definitions of Performance Levels

Role of the Reviewer

Quality control

The primary responsibility of reviewers is to ensure that the appraisals they review meet the standards outlined in these guidelines and are submitted within the established time frames. It is particularly important that reviewers ensure that the rater has adequately addressed the Accountability factors¹ and fully substantiated his or her assessment of the employee's performance.² Reviewers should coach new or weak raters.

Discuss employee's performance with rater

The reviewer and rater should come to a consensus on a first draft of the appraisal report before the draft is discussed with the employee.

¹ See Appendix A - How to Write Accountability

² See Appendix E - What Is a Full Substantiation? & Appendix G - Definitions of Performance Levels

Role of the Appraisal Review Committee

Quality control

The Appraisal Review Committee (ARC) verifies that all relevant sections of the report are complete, and that all Accountability¹ and performance assessments² are adequately addressed. The ARC also verifies that comments not directly related to the employee's performance (e.g. discipline, reference to the employee's spouse or personal issues) do not appear in the appraisal. Raters will be asked to make the appropriate amendments to their reports. Any modifications made by the rater must be acknowledged by the employee and the reviewer before the appraisal can be accepted by the ARC. The ARC does not have the authority to change appraisals or to dispute the assessment given by the rater. However, the ARC may make a confidential recommendation to Personnel if they feel that a particular rater requires additional training or guidance on preparing appraisals.

Performance pay

Where applicable, the ARC's other responsibility is to make performance pay recommendations that are consistent with the Treasury Board agreement concerning the applicable employee group. Performance pay will be awarded primarily on results vis-à-vis major objectives (Accountability), in addition to the overall performance demonstrated by the employee throughout the appraisal year, and in comparison with other employees at that level. The ARC determines whether the performance of each employee was unsatisfactory, satisfactory, fully satisfactory, superior or outstanding.³ In accordance with Treasury Board directives, the ARC has the responsibility to ensure that no more than 30 percent of the employees under review receive an overall rating of superior or outstanding for performance pay purposes. The ARC does not make any judgements about an employee's readiness for promotion.

¹ See Appendix A - How to Write Accountability

² See Appendix B - Definitions of Qualifications, &
Appendix C - Knowledge Definitions

³ See Appendix G - Definitions of Performance Levels

Chapter 1: Roles and Responsibilities

Composition

There is a separate ARC for each level of the FS/EX occupational groups within each stream. The ARCs comprise two to three members who are at least one classification level higher than the level being reviewed and are representative of the employee's stream. All members of the ARC are required to have at least a C-level reading ability in their second language.

Role of the Promotion Board

Eligibility for consideration for promotion

All employees who are one level lower than the promotion level and who have been at their current level for the required number of appraisal years will be considered for promotion. The appraisal year runs from August 1 to July 31.

The process

The role of the Promotion Board is to assess each candidate's performance against the Statement of Qualifications¹ for the higher level, and to establish an order of merit for appointment. The Board uses the candidate's appraisal report(s) and any other assessment tools, as applicable. Since assessment tools and rating scales may change from year to year, **employees will be provided with updates annually.**

EXAMPLE: A Promotion Board may utilize the following rating scale and weight factors when assessing and scoring candidates:

<u>Rating scale:</u>	0-29	Candidate does not meet requirements for next level
	30-42	Candidate fully meets requirements for next level
	43-50	Candidate at times exceeds requirements for next level

<u>Weight factors:</u>	Knowledge - 15 percent of total score
	Abilities - 35 percent of total score
	Personal suitability - 50 percent of total score

THIS IS ONLY AN EXAMPLE. The rating scale and weight factors may change from year to year depending upon the needs of the Department.

Composition of the Board

There is a separate Board for each level within each stream or occupational group. The Board comprises members who are at least one level higher than the level being reviewed. All members must have a minimum C-level reading ability in their second language.

¹ See Appendix B - Definitions of Qualifications, & Appendix C - Knowledge Definitions

Role of Personnel

Monitor appraisal exercises

Personnel is responsible for updating these guidelines, distributing appraisal materials, providing guidance on the appraisal process and exercises, and reminding raters, reviewers and employees of their responsibilities and deadlines. Personnel also oversees the functions of the Appraisal Review Committees and the Promotion Boards, and recommends appraisal training for employees, raters and reviewers.



CHAPTER 2

Special Situations

Reassignment during the appraisal year

Period of supervision	Type of appraisal required
Less than one month	Narrative appraisal at the request of the employee
One to four months	Either a narrative (memorandum format) or a full appraisal, at choice of employee
Four months or longer	Full appraisal

Appraisal of recently promoted employees

Employees who were promoted during the appraisal year should be assessed against the performance criteria for their new level. The period covered by the appraisal will be from the date of promotion to the end of the appraisal year. The absence of a full appraisal for the period prior to promotion will not influence career prospects. However, a brief description of activities immediately prior to the promotion should also be prepared to ensure that Personnel files contain a complete record of the officer's experience.

Employees on non-operational assignments

Employees on work-related non-operational assignments (e.g. full-time language training, paid educational leave, university visitorships) should submit a written narrative describing their activities and accomplishments during the assignment. This narrative should be similar to what you would prepare as employee input to a regular appraisal (i.e. it should describe what was done, the complexity of the tasks, the skills and abilities demonstrated, and the results). This employee narrative **should not** comment on how well the task was performed. Instructors or supervisors should sign the narrative to indicate they have seen it. Attach any evaluation documents related to the assignment (e.g. transcripts of grades, comments of course leaders). Include

Chapter 2: Special Situations

a course description or any other documentation that describes the learning objectives of the assignment. These documents will be assessed by the ARC and Promotion Board and form part of the employee's appraisal file.

Retiring or resigning employees

Employees who have confirmed in writing their intention to retire or resign will be provided with a narrative summary at their request.

Supervisor at same level as rated employee

If an employee agrees to being appraised by a supervisor at the same level, he or she should complete and sign Section D of Part V of the appraisal reports, "Certifications."

If an employee does not agree to being appraised by a supervisor at the same level, the rater, reviewer and Personnel should be informed **at the beginning of the appraisal year** so that alternative arrangements can be made. In most cases arrangements are made for the reviewer to write the employee's appraisal report at the end of the appraisal year or assignment, utilizing inputs from both the supervisor and the employee.

Heads of Mission or ADMs who are raters

When the rater is the HOM or ADM, he or she is considered to be both the rater and the reviewer for appraisal-writing purposes.

Secondments/interchanges

In the case of employees on secondment/interchange OUT of the Department, appraisals are to be prepared on Form EXT-1664 or 1665 (06/94), as appropriate, in accordance with these guidelines. Personnel will provide the host organization with these guidelines, but the employee should ensure that the host organization is familiar with the appraisal criteria and understands the importance of completing the appraisal within the specified time period. Raters should seek guidance from Personnel if they have questions about these guidelines.

Chapter 2: Special Situations

In the case of employees on secondment INTO the Department, the employee should be appraised according to the terms and conditions stipulated in the secondment/interchange agreement. Appropriate forms and instructions should be obtained from the home department.

Probationary employees

Probationary employees are to be rated on the same form and against the same criteria as all other employees. The "Trainee" appraisal form no longer exists. However, the appraisal objectives for probationary employees should be primarily developmental rather than operational. Raters should seek guidance on these developmental objectives from the probationary employee's assignment officer and/or training co-ordinator.

Heads of Mission

Appraisals for Heads of Mission will be written by the ADM of the applicable geographic branch with input from appropriate divisions. Heads of Mission should provide their rater with appraisal input as described in Chapter 1.

Employees with multiple accreditations and/or raters

Appraisals for employees who are accredited to more than one mission should be written by the manager of the mission where the employee is resident, in consultation with any other managers to whom the employee reports and appropriate headquarters desks.

Employees at one-person posts

The officer heading up a one-person post (i.e. satellite office) is evaluated in the same fashion as all other employees by the mission to which that office is attached. The rater should seek input from the appropriate geographic and functional bureaus and others as appropriate.

Program managers

Program managers are evaluated in the same fashion as all other employees. However, raters are required to seek input from appropriate geographic and functional bureaus and others as appropriate.

CHAPTER 3

Completion of the Appraisal Report Form

Why appraise?

- To provide employees with feedback about their performance
- To reinforce and reward excellence and serve as a basis for modifying ineffective work habits
- To assess the employee's potential for promotion and assignments
- To hold managers and staff accountable for completing work assigned

Typeface

All narratives must fit within the confines of the appraisal form.¹ **No attachments will be accepted**, except for employee's comments (where applicable). English reports prepared on a PC must not be prepared in a smaller font than 11 point Univers; French reports must not be prepared in a smaller font than 10 point Univers. When using a typewriter, the equivalent typeface sizes will apply. Improperly completed appraisals will be returned to the rater.

Part I: Basic data

Name

Family name first in BLOCK letters, followed by given names.

Identification number

Use the Personal Record Identifier number (PRI).

¹ See Appendix H - Appraisal Report Forms

Chapter 3: Completion of the Appraisal Report Form

Employee stream

e.g. Political/Economic; Trade; Social Affairs; Consular/Management

Employee group/level

e.g. FS-2; EX(FS)-1

Date of appointment to level

Date of last appointment to level or promotion

Assignment title

Be as specific as possible

Mission/division

e.g. Post name; name of HQ division; name of department or regional office and city for secondments

Date of arrival on assignment

Date employee began work, not date of arrival in duty city

Period covered by report

Provide the start and end dates for the period that the rater was the employee's supervisor during the appraisal year. An entire appraisal year for EX and FS employees is from August 1 to July 31. For employees promoted during the appraisal year, the start date is the date of promotion to the new level.

Language of choice for appraisal

Employees have the right to be appraised in the official language of their choice. Raters should ascertain the employee's choice before completing the appraisal. If translation services are required and are not available locally, the rater may seek assistance from Personnel. Raters are responsible for ensuring consistency between the original and the translated text, and for the completion of the translation within the appraisal deadlines.

Part II: Accountability (responsibilities, objectives and results achieved)

Use this section to record the employee's responsibilities and major job-specific objectives, as well as the results achieved.

Responsibilities are those major activities that are assigned to the employee for the appraisal year and may be derived from the job description. These responsibilities provide the framework from which the major objectives are developed.

Objectives (three to five) describe the major functions performed by the employee throughout the appraisal period to discharge his or her responsibilities. Emphasis should be placed on depth as opposed to breadth. Where applicable, raters should include major objectives that enable measurement of the employee's management of financial, human, physical and/or technological resources; policies; and programs.¹ The percentage of time spent throughout the appraisal period on each major objective is not required. If circumstances change significantly during the year, major objectives may be added, deleted or modified. The rater should, however, ensure that the employee receives credit in the appraisal report for work done toward a major objective that was deleted or modified during the period.

Both the rater and the employee are required to certify on the appraisal form when the initial responsibilities and major objectives were set and when the mid-year review took place.

The rater is required to evaluate the **results achieved** vis-à-vis the major objectives. The results achieved provide the outcome of the major functions (objectives) performed by the employee and should reflect the extent to which the employee has met his or her responsibilities. This evaluation will be quite straightforward if the major objectives were clearly defined and measurable. Keep the end result in mind when drafting major objectives. Ask yourself, "How will I know if the employee has succeeded?" Comments should also be provided on any factors outside the control of the employee that either helped or hindered the achievement of major objectives.

You may format the information you provide in Part II of the appraisal form in any manner you deem appropriate. For example, you may wish to list the responsibilities, followed by all the major objectives, then evaluate the results achieved along with any environmental factors influencing those results. Or you may wish to list the

¹ See Appendix A - How to Write Accountability

Chapter 3: Completion of the Appraisal Report Form

responsibilities, followed by one major objective, and then evaluate the results achieved on that objective before addressing another major objective and the results achieved on it. Or you may wish to put major objectives and results achieved side by side.

Part III: Assessment of qualifications

This section calls for the rater's critical assessment of the employee's abilities, personal suitability and knowledge. The rater **must** assess the employee against the performance expectations for his or her **current level**, commenting where applicable on any deficiencies the employee may have demonstrated in any of the skills or abilities at the lower levels. Note the revised assessment criteria and definitions.¹ Be sure to evaluate the employee's level of performance in accordance with the definitions of performance levels.² Inflated reports undermine the validity of the appraisal exercise and give employees unrealistic expectations of their advancement prospects. Remember, an assessment of the employee's ability to perform at a higher level belongs in the "Potential" section of the report.

Although the tickmarks have been abolished, it is not the intention that raters should arbitrarily replace them by writing out the performance level itself (e.g. fully satisfactory; superior). It is the responsibility of the raters to provide sufficient substantiation to support their assessment of the performance level demonstrated by the employee.

When the employee's performance of a qualification is evaluated at the "fully satisfactory" level, the substantiation should address the "what" and the "how"; it is important, however, that a **complete** substantiation be provided when the employee's performance is evaluated at a lower or higher level than fully satisfactory.³

¹ See Appendix B - Definitions of Qualifications, & Appendix C - Knowledge Definitions

² See Appendix G - Definitions of Performance Levels

³ See Appendix E - What Is a Full Substantiation?

Part IV: Potential

The rater should provide an opinion on the employee's prospects for greater responsibilities or advancement, along with an overall judgement of the employee's capabilities. Emphasis should be given to the employee's strengths and/or weaknesses to substantiate that opinion. It is recognized that although an employee may have demonstrated an overall superior or outstanding performance at his or her current level, the employee may not be ready to advance to a higher level.

Part V: Certifications

Following discussions with the employee, the rater and reviewer should sign the appraisal report before the employee signs it.

Rotational employees with **restrictions** to their rotational status should discuss their concerns with the appropriate assignment officer before attaching a written explanation to their report. The employee is required to sign the appraisal form as evidence that he or she has seen it and has had an opportunity to discuss it. However, the **signature of the employee does not indicate approval of the contents of the appraisal**. If an employee refuses to sign a report, the rater should submit it to Personnel with an explanatory memorandum.

Employees may attach written comments or indicate on the form that comments will follow shortly after the appraisal report is submitted to Personnel. These comments must be signed by the rater and reviewer to indicate that they have seen them. **Their signatures do not indicate approval of the contents**. Employee comments should not delay the submission of the appraisal report to Personnel.

At the top of each page of the report, the employee's name and period covered by the report must also be indicated.

In Part II, the rater and employee are also required to **certify when the initial objectives were set and when the mid-year review took place**.

Security

Notes and other source material

All notes and other material of a personal nature used to prepare an appraisal should be considered to have the same classification as a completed appraisal report form, i.e. Protected-Personnel (Sensitive). Please consult the *Security Classification Guide* for general guidance on the handling of material with this security classification.

Preparation of the form

Care should be taken during the preparation of the appraisal to ensure that the contents are always protected. Appraisals cannot be prepared on a PC connected to a local area network (LAN). At all times, appraisals must be stored on a password-protected diskette that is kept in a locked security shell equal to the level of security of the document. Upon completion of the appraisal report, locate and delete the backup file from the "C" (or other) drive.

Transmission

The completed appraisal report must be sent to Personnel via classified mail. Follow the *Security Classification Guide* for guidance on envelopes and security markings. Reports are NOT to be forwarded by E-mail.

Storage

Raters must retain a hard copy of all appraisal reports until the end of the fiscal year. The hard copy must be stored in a locked security shell.

Disposal

Completed appraisals (and all material and diskettes used to prepare them) must be treated as classified waste.

CHAPTER 4

Completion of the Skills Development Form

The Skills Development Form¹ replaces the Training and Development Form that was contained in Part V of the old FS Appraisal Report, Form No. EXT-743. *This form must be completed and submitted at the same time as the appraisal report form.*

The Skills Development Form is a management tool and a "management-driven" document used to identify current and future training requirements. Any gaps or lack of skill base should be identified on this form along with any specific training that would help the employee improve his or her performance. The completed Skills Development Form will be forwarded to the Canadian Foreign Service Institute (CFSI) and the appropriate Personnel Assignment Division. It will not form part of the appraisal report or be placed onto the employee's appraisal file.

Section 1: Employee career information

- (a) The employee should identify his/her career aspirations as well as the types of employment in which he/she is interested.
- (b) The employee is asked to provide a list of courses and training taken, and qualifications or skills acquired during the review period, including any self-development and/or volunteer activities.
- (c) The employee should identify any skills and knowledge training that he/she:
 - (i) needs to acquire with respect to his/her current assignment.
 - (ii) would like to develop and/or improve with respect to his/her career.

Section 2: Supervisor's comments

Any training and development recommendations for the employee's present and future career development should be addressed by the supervisor in this section. The

¹ See Appendix I - Skills Development Form, completed example

Chapter 4: Completion of the Skills Development Form

supervisor may also suggest the types of employment for which the employee is best suited on a short- and long-term basis.

Section 3: Reviewing officer's comments

As a member of the management team, the reviewing officer has a responsibility to ensure that the corporate objectives outlined in the Department's strategic plan are taken into account. This ensures that management teams possess the skills needed to fulfil corporate objectives on a short- and long-term basis. In most cases the reviewing officer will concur with the supervisor's comments; however, the reviewing officer may supplement the supervisor's comments with additional recommendations.

APPENDIX A

How to Write Accountability

What is the difference between major responsibilities and major objectives?

RESPONSIBILITIES are those major activities that are assigned to the employee for the appraisal year and may be derived from the job description. These responsibilities provide the framework from which the major objectives are developed.

For example: "Manage the consular program"

OBJECTIVES (three to five) describe the major functions that are expected of the employee during the appraisal year to discharge his or her responsibilities. Emphasis should be placed on depth as opposed to breadth. These major objectives should be specific and measurable, and where applicable should include reference to management of financial, human, physical and/or technological resources; policies; and programs. Avoid including major objectives over which the employee has little or no control. The percentage of time spent throughout the appraisal period on each major objective is not required.

For example: If your job description includes responsibility for managing the consular program, a related major job-specific objective might be:

"Reduce post expenditures on the repatriation of distressed Canadians by training duty officers and developing closer links with local agencies by the end of the year."

Why do we need to formalize major objectives?

- To ensure that raters and employees have a common understanding of what is expected
- To make it easier for raters to determine if employees have been successful
- To make staff more accountable, by basing performance pay primarily on results achieved vis-à-vis well-defined responsibilities and major objectives, as well as on overall performance

What happens to major objectives if circumstances change?

Raters are encouraged to regularly discuss progress toward major objectives with their staff and are required to do so formally at least once per year (**mid-year review**). If circumstances change, major objectives may be added, deleted or modified. Raters should ensure that the employee receives credit at the end of the year for performance in a major objective that was deleted or modified. Raters should note and explain these changes in Part II of the appraisal form, "Accountability (Responsibilities, Objectives and Results Achieved)," and also describe any working conditions outside the control of the employee that either helped or hindered the achievement of major objectives.

What are the characteristics of good major objectives?

- 1) ***Significant*** - major objectives should be important enough to make a difference (depth as opposed to breadth)
- 2) ***Realistic***
- 3) ***Listed in order of importance***
- 4) ***Limited in number*** - three to five is realistic for most jobs
- 5) ***Supportive of departmental objectives***
- 6) ***Specific and measurable***

ALL MAJOR JOB-SPECIFIC OBJECTIVES SHOULD CONTAIN THE FOLLOWING KEY ELEMENTS:

**Action
Purpose
Time Frame/Standards**

Appendix A: How to Write Accountability

EXAMPLE:

"Reduce post expenditures on the repatriation of distressed Canadians by training duty officers and developing closer links with local agencies by the end of the year."

ACTION:	training duty officers and developing closer links with local agencies
PURPOSE:	reduce post expenditures on the repatriation of distressed Canadians
TIME FRAME/ STANDARD:	by the end of the year

Where do major objectives come from?

Major objectives are derived from the framework of job-related responsibilities, for example:

RESPONSIBILITY: "Manages foreign service recruitment campaigns"

OBJECTIVE:

Action: develop new advertising material

Purpose: that increases the number of highly qualified employment equity target group candidates

Time Frame/Standard: by June 1

The following are further examples of major objectives.

Appendix A: How to Write Accountability

1. A Head of Mission's Objective:

"During the course of your assignment, you are expected to take an active and positive role in assisting UN efforts to mediate a peaceful resolution to the political crisis in Country X."

Action: take an active and positive role in assisting UN efforts

Purpose: mediate a peaceful resolution to the political crisis in Country X

Time Frame/Standard: during the course of your assignment

2. A Political Officer's Objective:

"Establish regular communications between parties A and B within six months in an attempt to resolve an ongoing dispute."

Action: establish regular communications between parties A and B

Purpose: attempt to resolve an ongoing dispute

Time Frame/Standard: within six months

3. An Immigration Control Officer's Objective:

"Initiate contact and cultivate a working relationship with the local security forces that leads to the initiation of interdiction activities for Canada-bound flights by the beginning of the Canadian tourist season (late spring)."

Action: initiate contact and cultivate a working relationship with local security forces

Purpose: initiation of interdiction activities for Canada-bound flights

Time Frame/Standard: by the start of the Canadian tourist season (late spring)

Appendix A: How to Write Accountability

4. A Trade Officer's Objective:

"Improve the overall effectiveness and flexibility of local commercial officers so that there is an increase in the number of projects identified in priority sectors, while at the same time increasing the speed of response to commercial inquiries."

Action: improve overall effectiveness and flexibility of local commercial officers

Purpose: an increase in the number of projects identified in priority sectors, at the same time as an increase in the speed of response to commercial inquiries

Time Frame/Standard: not mentioned, but it is understood to mean over the course of the appraisal year

5. An Immigration Officer's Objective:

"Provide HQ, throughout the appraisal year, with reports that identify and analyse the potential refugee movements in order to enhance understanding by Immigration and Refugee Board members of the context of the local refugee situation."

Action: provide HQ with reports that identify and analyse the potential refugee movements

Purpose: enhance understanding by Immigration and Refugee Board members of the context of the local refugee situation

Time Frame/Standard: throughout the appraisal year

Appendix A: How to Write Accountability

6. A Political Officer's Objective:

"Establish and implement a strategy by the end of October for the use of the Post-Initiated Fund to heighten understanding of Canadian environmental practices and adoption of similar standards."

Action: establish and implement a strategy for the use of the Post-Initiated Fund

Purpose: heighten understanding of Canadian environmental practices and adoption of similar standards

Time Frame/Standard: by the end of October

7. A Deputy Director's Objective:

"Oversee/supervise the activities of three geographic desk officers over the next six months in order to ensure consistent performance; equitable, efficient and effective division of workload; and progress on key bilateral issues across the region."

Action: oversee/supervise the activities of three geographic desk officers

Purpose: ensure consistent performance; equitable, efficient and effective division of workload; and progress on key bilateral issues across the region

Time Frame/Standard: over the next six months

Appendix A: How to Write Accountability

8. A Trade Officer's Objective:

"Increase Canada's profile in the Costa Rican market significantly through use of trade fairs, high-profile missions and visitors, and the development of extensive local contacts."

Action: use of trade fairs, high-profile missions and visitors, and the development of extensive local contacts

Purpose: increase Canada's profile in the Costa Rican market

Time Frame/Standard: significantly

What is meant by "results achieved"?

Results achieved by the employee vis-à-vis the major objectives that were set at the beginning of the appraisal year or assignment, provide the outcome of the major functions (objectives) performed by the employee and reflect the extent to which the employee has met his or her responsibilities. Assessing the results achieved should be quite straightforward if the major objectives were clearly defined and measurable, for example:

Major objective (see previous example no. 6):

"Establish and implement a strategy by the end of October for the use of the Post-Initiated Fund to heighten understanding of Canadian environmental practices and adoption of similar standards."

Results achieved:

"This officer was very effective with her use of the Post-Initiated Fund. By September 1, she devised a highly successful strategy which targeted local environmental groups through the use of an innovative newsletter. As a result, local media coverage of Canadian and environmental practices has been more balanced than in the past and has focussed, in particular, on new environmentally safe technology that has been used in pulp and paper plants."



APPENDIX B

Definitions of Qualifications

All employees are to be assessed against the same criteria (qualifications). However, for most assessment criteria defined here, performance expectations change according to the level of the employee. Most assessment criteria "roll up"; in other words, employees are assumed to possess the skills and abilities assessed at lower levels. Although an employee is to be rated against the performance expectations described under each qualification for his or her level, any deficiencies in the skills or abilities that are described under the lower levels should be noted in the appraisal narrative (e.g. an FS-2 employee is expected to have mastered all aspects of the qualifications described at the FS-1 level; and an EXFS-1 employee is expected to have mastered all aspects of the qualifications described at the FS-1 and FS-2 levels).

These descriptions of performance expectations may change following decisions on FS restructuring, the creation of the Management/Consular stream, and GE conversion.

THE FOLLOWING PAGES PROVIDE THE DEFINITIONS FOR EACH QUALIFICATION.

PLAN, ORGANIZE AND CONTROL

Focus on the performance expectations described for the level of the officer being appraised. Also note deficiencies in any skills or abilities described under lower levels.

- FS 1**
- Determines the appropriate priority of tasks.
 - Implements appropriate measures to achieve objectives and meet deadlines.

 - Assesses the results of activities against objectives.
 - Co-ordinates work with others.
 - Assesses the performance of subordinates vis-à-vis objectives and recommends appropriate action.
- FS 2**
- Identifies resource needs and potential solutions.
 - Optimizes the use of resources.
 - Assesses the performance of subordinates vis-à-vis objectives and takes appropriate action.

 - Translates strategies into concrete plans.
 - Provides objectives and structures while encouraging individual initiatives.
 - Manages activities and issues toward timely completion, adjusting priorities or resources.
- EX 1-2**
- Ensures all resources are employed effectively.
 - Develops and implements strategic plans that link programs and services to broad policy objectives.
 - Sets objectives and keeps activities and programs on track.
- EX 3-5**
- Directs the Department's activities in line with the Government's plans and priorities.
 - Establishes and maintains effective accountability systems that review activities and objectives.

Appendix B: Definitions of Qualifications

INNOVATE AND MANAGE CHANGE

Focus on the performance expectations described for the level of the officer being appraised. Also note deficiencies in any skills or abilities described under lower levels.

- FS 1**
- Follows ideas through to implementation.
 - Uses imagination and initiative to resolve problems.

 - Evaluates policies and procedures and recommends positive, constructive improvements or alternatives.
 - Incorporates new values into his or her own work.
- FS 2**
- Promotes change by example, continuously seeking and implementing improved policies, procedures and technologies.
 - Evaluates new ideas in the context of the strategic plan and past experience.

 - Creates and cultivates an environment that promotes critical assessment and new ideas.
 - Encourages and recognizes creativity and initiative.
 - Helps staff and colleagues to cope with change.
 - Provides a supportive environment for risk taking.
- EX 1-2**
- Anticipates change, and communicates to staff and colleagues new directions for the organization.
 - Provides staff and colleagues with a framework for action.
 - Delegates responsibility for managing change.
 - Promotes a clear vision of the Department as a dynamic and evolving multicultural organization.
- EX 3-5**
- Continuously evaluates the Department's goals and objectives and communicates change effectively throughout the ranks.
 - Defines parameters for risk, and takes responsibility.

ANALYSE AND EVALUATE

Focus on the performance expectations described for the level of the officer being appraised. Also note deficiencies in any skills or abilities described under lower levels.

- FS 1**
- Extracts and synthesizes information from a variety of sources to make decisions and/or recommendations.
 - Considers the linkages among all parts of an issue and evaluates the impact of possible solutions.
 - Analyses and interprets events and assesses their impact on Canadian interests.
 - Anticipates potential problems.
- FS 2**
- Recognizes critical factors in a problem or situation, synthesizes diverse information, and identifies effective solutions or courses of action.
 - Grasps the meaning of trends and interrelationships and makes well-considered prognoses of developments.
 - Keeps track of many problems and developments simultaneously.
 - Provides in-depth analysis of highly complex or specialized issues.
 - Guides the development of practical, long-term directions for policies, programs and services.
 - Switches from one type of problem to another quickly and easily, distinguishing between essential and non-essential details.
- EX 1-5**
- Uses analysis to further corporate goals.
 - Adds meaning to complex events and patterns of information by reducing phenomena to their fundamental concepts and basic objectives.
 - Extracts principles from diverse sources of information to provide a focus for the Department's activities.

Appendix B: Definitions of Qualifications

ADVOCATE AND COMMUNICATE (orally and in writing)

Focus on the performance expectations described for the level of the officer being appraised. Also note deficiencies in any skills or abilities described under lower levels.

- FS 1**
- Expresses himself or herself clearly, concisely and effectively.
 - Asks appropriate questions to ensure mutual understanding.
 - Chooses appropriate medium for messages.

 - Presents ideas persuasively, clearly and concisely in a range of situations.
 - Listens attentively, conveying an understanding of comments and views.
 - Advocates Canadian objectives and viewpoints.
- FS 2**
- Adapts the content and style of the communication for different audiences.
 - Effectively handles questioning by the public, media, interest groups and officials.
 - Negotiates effectively.

 - Provides answers that reflect an awareness of the sensitivities and interests of stakeholders.
 - Capitalizes on existing and new communication methods and tools to ensure effective internal and external communication.
- EX 1-5**
- Promotes the Department's messages and services to clients and subordinates in a purposeful and timely manner that gains and sustains their support.
 - Promotes dialogue and feedback throughout the Department.
 - Through personal example, clearly and compellingly relates a future state and direction for the organization which generates enthusiasm and commitment at all levels.

JUDGEMENT

Same for all levels

Identifies and assesses carefully all relevant factors in a given situation. Reaches sound decisions and takes wise courses of action. Uses appropriate strategies to achieve objectives, considering the situation, the issues and the persons involved.

Appendix B: Definitions of Qualifications

LEADERSHIP AND TEAMWORK

Focus on the performance expectations described for the level of the officer being appraised. Also note deficiencies in any skills or abilities described under lower levels.

- FS 1**
- Engages in collaborative problem solving and makes a positive contribution to the team.
 - Takes responsibility for assigned work.
 - Earns respect and trust from colleagues and subordinates.
 - Supports a bilingual work environment.
 - Provides a supportive environment for designated group members.

 - Influences and motivates others to achieve objectives.
 - Takes action within the limits of authority.
 - Demonstrates commitment to continuous learning.
- FS 2**
- Creates and cultivates an environment that values diversity and gender equality.
 - Encourages others to take responsibility and to express ideas, views and concerns.
 - Encourages and supports continuous learning and developmental opportunities.
 - Shares information with subordinates and acknowledges contributions of others.
 - Takes responsibility for broader areas or issues within the division or mission.

 - Defines and adapts objectives and deadlines and recognizes the capability of employees to meet them.
 - Is accessible and responsive to staff and resolves interpersonal problems.
 - Delegates as appropriate.
 - Creates opportunities to stretch and motivate people.

Appendix B: Definitions of Qualifications

- EX 1-2**
- Creates and sustains a work environment conducive to teamwork.
 - Involves people in decision making.
 - Allocates resources to training and development.
 - Delegates to staff while being held accountable for results.
- EX 3-5**
- Creates and instils a vision, a set of values and an organizational climate in which objectives can be achieved.
 - Ensures that employees are trained and developed to meet the short- and long-term needs of the Department.
 - Gains and sustains the support of the management team for strategies that realize the vision and values of the Department.
 - Is accountable for the effectiveness of the Department's operations.

PROFESSIONAL INTEGRITY

Same for all levels

Takes actions that are congruent with what he or she says. Reliably delivers on promises and honours commitments. Demonstrates consistency in upholding the ethical and social norms of the organization in actions and decisions. Treats people fairly by maintaining consistent values and performance standards.

CLIENT SERVICE

Determining who your clients are:

Your most obvious clients will be those people you serve directly, whether they choose or are entitled to use your service, or have to use it because of law or regulation. Your clients can also be people who are indirectly affected by your service and have a stake in how well it is provided. These may vary from beneficiaries of your service, such as the local business community, to the broad public which has an interest in fairness and efficiency, global peace and security, a clean environment, and so on. You will likely have several different clients for each of your activities. In general, direct clients are most interested in the delivery of program outputs and individual benefits resulting from your activities, whereas indirect clients are mainly concerned with the impact and overall performance of programs.

Definitions

Focus on the performance expectations described for the level of the officer being appraised. Also note deficiencies in any skills or abilities described under lower levels.

- FS 1**
- Meets clients' needs by providing competent, reliable and timely service.
 - Treats clients with respect and courtesy.

 - Identifies the needs of clients.
 - Balances the interests of direct clients with the public/corporate interest.
 - Seeks ways to improve service to clients.
- FS 2**
- Seeks feedback from clients on their expectations.
 - Continuously evaluates performance vis-à-vis service standards to improve service while minimizing costs.

 - Demonstrates commitment to client service by clearly articulating standards to staff, and by example.
 - Ensures staff have the skills to provide quality service.
 - Recognizes and acknowledges excellence in service.

Appendix B: Definitions of Qualifications

- EX 1-2**
- Establishes appropriate service standards and performance indicators, within resource limits, based on input from staff and clients.
 - Regularly reviews service standards; takes appropriate action.
- EX 3-5**
- Identifies the Department's clients, products and services.
 - Fosters reasonable client expectations by clearly articulating service standards and their inherent costs to stakeholders.
 - Clearly articulates commitment to client service throughout the ranks.

ADAPTABILITY AND FLEXIBILITY

Same for all levels

Demonstrates sensitivity to different environments. Shifts priorities, changes style and responds with new approaches to deal with the demands of changed conditions. Is able to accept unexpected changes in workload and balance conflicting priorities.

INTERPERSONAL SKILLS

Same for all levels

Accurately perceives the needs and feelings of others and considers the impact of his or her behaviour on others. Fosters a positive image of Canada. Attains objectives through effective use of interpersonal skills. Treats people at all levels with respect. Promotes co-operation. Makes tough decisions without being insensitive or uncaring. Adapts interpersonal style to diverse relationships and cultural situations.



APPENDIX C

Knowledge Definitions

This section is to assist raters in assessing the employee's awareness and understanding of facts, theories, systems, practices, regulations and other information needed to do his or her job and advance through the ranks.

Utilizing the following definitions, raters are required to assess:

1. The knowledge the officer brought with him or her that was of value to the job.
2. How well the officer learned new information and applied it to the job.
3. How effectively the employee demonstrated the breadth and depth of knowledge required to perform his or her responsibilities during the period of review.

THE FOLLOWING PAGES PROVIDE THE DEFINITIONS FOR EACH STREAM AND LEVEL (WHERE APPLICABLE).

- KNOWLEDGE -

Trade Commissioner Service

FS 1

1. General knowledge of objectives, legislation, regulations or procedures related to at least one commercial/economic activity in Canada OR abroad.
2. Knowledge of sources of information related to at least one commercial/economic activity in Canada OR abroad.

For example: specific sectors of responsibility; government and/or organization; WIN system; import-export controls.
3. Knowledge of developments related to at least one commercial/economic activity in Canada OR abroad.

For example: organizations/programs at federal/provincial levels; economic objectives/policies such as FTA, NAFTA; market access problems/policies; foreign economies.
4. General knowledge of Canadian interests in one or more of the following areas: economics; commerce; political; social affairs; public affairs; cultural; development assistance; financial; administrative; investment; or market analysis.
5. General knowledge of departmental organizations, objectives and relevant regulations or procedures.
6. General knowledge of policies/programs usually associated with other streams (where applicable).
7. Knowledge of relevant foreign language (where applicable).

- KNOWLEDGE -

Trade Commissioner Service

FS 2

1. Knowledge of objectives, legislation, regulations or procedures related to at least one commercial/economic activity in Canada OR abroad.
2. Knowledge of sources of information related to at least one commercial/economic activity in Canada OR abroad.

For example: specific sectors of responsibility; government and/or organization; WIN system; import-export controls.
3. Knowledge of developments related to at least one commercial/economic activity in Canada AND one foreign area.

For example: organizations/programs at federal/provincial levels; economic objectives/policies such as FTA, NAFTA; market access problems/policies; foreign economies.
4. Knowledge of Canada in areas such as political; economic; marketing; business/cultural trends; international, political, economic or social affairs relations; development assistance; human, financial or physical resources; technology; labour force; government organization; non-governmental organizations/associations; history or geography.

For example: solid general background knowledge of Canada; working knowledge of Canadian economy and its trends; firm grasp of Canadian industrial base as it relates to relevant sectors of officer's responsibilities.
5. Knowledge of departmental organizations, objectives and relevant regulations or procedures.
6. General knowledge of policies/programs usually associated with other streams (where applicable).
7. Knowledge of relevant foreign language (where applicable).

- KNOWLEDGE -

Political/Economic

FS 1

1. Knowledge of one or more fields such as history, economics, commerce, law, political science, sociology, mathematics, physical sciences, public or business administration.
2. General knowledge of Canadian affairs (i.e. history, politics, economic and trade policy, environmental issues, federal-provincial relations) as they relate particularly to foreign policy.
3. General knowledge of Canada's activities abroad and in this context:
 - of one or more past activities
 - of political/economic features of a country or region or international organization
 - of Canadian interests and objectives in the context of a bilateral or multilateral relationship
4. General knowledge of Canadian interests in one or more of the following areas: political and economic affairs, trade policy, international security affairs, academic relations, public affairs/advocacy, development assistance, finance, investment, market analysis or legal affairs.
5. General knowledge of departmental organizations, objectives and relevant regulations or procedures.
6. General knowledge of policies/programs usually associated with other streams (where applicable).
7. Knowledge of relevant foreign language (where applicable).

- KNOWLEDGE -

Political/Economic

FS 2

1. **General knowledge of Canada:**
 - Political environment and sensitivities; government organization and departmental interests
 - Economic and trade policy (e.g. industrial, agricultural, scientific, fiscal and monetary)
 - Constitutional affairs, federal-provincial relations
 - Arts and cultural programs and industries
 - History, geography, demography, international relations

2. **Good knowledge of government objectives in one area in Canada and one area abroad based on a range of sources of information and network of contacts:**
 - Political relations with a foreign country or multilateral organization
 - Economic and trade policy; international economic, monetary, financial relations; economy of a foreign country or roles and functions of an economic institution
 - Human rights, international law
 - International security and arms control policy
 - United Nations organizations and agencies

3. **Good knowledge of one or more areas of specialization:**
 - Political and economic analysis
 - Policy formulation on political, economic, trade, social, cultural trends and/or relations
 - Public affairs, media relations (i.e. promotion of policies, advocacy)
 - Corporate resource management
 - Personnel policy and/or operations
 - Legal affairs

4. **Knowledge of departmental organizations, objectives and relevant regulations and procedures.**

Appendix C: Knowledge Definitions

5. General knowledge of policies/programs usually associated with other streams (where applicable).
6. Knowledge of relevant foreign language (where applicable).

- KNOWLEDGE -

Social Affairs

FS 1

1. Knowledge of immigration policy objectives and procedures.
2. Knowledge of the Immigration Act and Regulations as well as accompanying legislation and administrative guidelines related to the application of this legislation.
3. Knowledge of other legislation and procedures that have an impact on the overseas delivery of the immigration program, for example:
 - Citizenship Act
 - Access to Information
 - Privacy Act
 - Canada-Quebec Accord
 - UN Convention and Protocol on Refugees
 - Criminal Code of Canada
4. Knowledge of Canadian history, current political environment, social conditions, working and living conditions affecting immigration issues.
5. Knowledge of the political, economic, cultural and social environment, and of the policies and interests of the host country.
6. Other specialized knowledge required for the current assignment.
7. Knowledge of UNHCR, fraudulent document detection, legal precedents, database management.
8. General knowledge of policies/programs usually associated with other streams (where applicable).
9. Knowledge of relevant foreign language (where applicable).

- KNOWLEDGE -

Social Affairs

FS 2

1. Knowledge of the Immigration Act and Regulations, the principles and objectives upon which they are based, and the procedures that derive from them.
2. Knowledge of other legislation, policies or procedures required for the current assignment, for example:
 - Citizenship Act
 - Access to Information
 - Privacy Act
 - Canada-Quebec Accord
 - Criminal Code of Canada
 - Provincial interests
 - UN Convention and Protocol on Refugees
 - Manual of Consular Instructions
 - Passport procedures
 - External Affairs Act
 - Personnel management regulations
 - Performance appraisal system
 - Official languages policy
 - Foreign service directives
 - Public Service Employment Act and Regulations
 - Corporate resource management procedures
 - Departmental financial procedures
 - Department of Foreign Affairs and International Trade
 - Overseas interests of other government departments and agencies
3. Knowledge of the current Canadian political, economic, cultural and social environment, policies and interests.

For example: government organization, foreign policy objectives, community attitudes toward immigration, provincial education policies, economic conditions in the regions

Appendix C: Knowledge Definitions

4. Knowledge of the political, economic, cultural and social environment, and of the policies and interests of the host country.
5. Other specialized knowledge required for the current assignment.

For example: knowledge of UNHCR, fraudulent document detection, legal precedents, database management
6. General knowledge of policies/programs usually associated with other streams (where applicable).
7. Knowledge of relevant foreign language (where applicable).

- KNOWLEDGE -

**All EX 1-2
(non-rotational and rotational)**

1. **Thorough stream-specific knowledge, and good general knowledge of policies and programs usually associated with other streams.**
2. **Knowledge of parliamentary and bureaucratic systems, including:**
 - The nature and functioning of Canadian federalism
 - The structure and functions of the major entities in the Canadian government and bureaucracy
 - The development of productive relationships between bureaucrats and political entities
 - Constraints on bureaucratic action
3. **Knowledge of current government priorities, policies and programs, including:**
 - Canadian domestic and foreign policy issues
 - Programs, policies and services
4. **Knowledge of management and organization concepts and approaches, including:**
 - Organization and management theory
 - Leadership styles and effectiveness
 - Problem solving and decision making
5. **Knowledge of personnel administration, including:**
 - The legislative basis for, the role of central agencies and departments in, and the key issues related to each of the general personnel functions (human resource planning, classification, staffing, staff relations, training and development)
 - The specific roles of the manager and of the personnel staff adviser
 - The responsibility of a manager for personnel management control

Appendix C: Knowledge Definitions

6. Knowledge of **financial administration**, including:
 - Financial Administration Act
 - The budgetary cycle, time frames and steps
 - Delegating authorities and resulting implications
 - Specific roles and functions

7. Knowledge of **policy and program development**, including:
 - The policy process
 - The program process

8. Knowledge of **program and project management**, including:
 - The concepts, principles and techniques of policy/program management
 - The impact of personnel, financial and administrative areas of managerial responsibility on program/project management
 - The types of activities in which project management is best employed

9. Knowledge of **accountability**, including:
 - The requisites of accountability
 - Methods used to delegate, and to hold subordinates accountable
 - The responsibility to operate in the continuing likelihood of full publicity

10. Knowledge of **relevant foreign language** (where applicable).

- KNOWLEDGE -

**All EX 3-5
(non-rotational and rotational)**

Knowledge of the public service environment, government systems and operational policies, and the programs and policies of the Department, including the following areas:

- The Government's priorities of the day
- Current and emerging management issues
- Current and emerging international and global issues that have an impact on or influence the organization
- Economic factors of the day and forecast issues

APPENDIX D

Employment Equity and Official Languages

Employment equity and official languages issues should be considered throughout the appraisal report and specifically assessed under "Leadership and Teamwork."¹

SUPPORT AND RESPECT FOR EMPLOYMENT EQUITY

The following information will assist you in understanding the issues and assessing an employee's compliance:

Employment equity refers to the fair and equitable treatment of all people in the workplace, regardless of gender, race, cultural background or disability. Employment equity principles should be an integral part of the workplace, and it is the responsibility of managers to ensure that the work environment is conducive to the full participation and equitable treatment of all employees.

MEETS REQUIREMENTS:

This performance level is used when the officer has shown an understanding of the issues surrounding employment equity, provided support for the principles of employment equity, and has conducted himself or herself in a fair and equitable fashion.

- e.g. Practises gender-balanced staffing; demonstrates flexibility in permitting employees to meet their family responsibilities; creates or contributes to a work environment that encourages gender equality and cultural diversity.

¹ See Appendix B - Definitions of Qualifications

Appendix D: Employment Equity and Official Languages

DOES NOT MEET REQUIREMENTS:

This performance level is used when the officer has conducted himself or herself in a manner that is not conducive to the fair and equitable treatment of all employees, regardless of gender or cultural background.

- e.g. Permits discriminatory practices against designated groups; makes inappropriate references to employees based on their gender, race, religion, cultural background or disability; does not create a work environment that encourages and shows respect for gender equality and cultural diversity; has received substantiated complaints of harassment.

SUPPORT AND RESPECT FOR OFFICIAL LANGUAGES

Supervisors are requested to consider the officer's contribution to the issues of the Official Languages Policy. Within this policy there are three important elements: service to the public, language of work and equitable participation. The first two are the most important in this assessment process:

- a) **Service to the public** involves respecting the right of the public to receive services in its official language of choice. Does the officer ascertain the preferred official language of the public and provide services in this language? If unable to continue a conversation in the public's preferred official language, does the officer take action to refer the public to an employee capable of providing services?
- b) **Language of work** in general permits employees, apart from their obligation to serve the public, to work in the official language of their choice. Employees who provide services to their colleagues must do so in the preferred official language of those colleagues. If an employee is responsible for supervising other personnel, he or she will, as a general rule, be responsible for assigning work and assessing subordinates in their official language of choice.

APPENDIX E

What Is a Full Substantiation?

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 four main components.

FORMULA FOR SUBSTANTIATION	
1. WHAT:	Provide one or two good examples of a project, task or exercise wherein the qualification being assessed was clearly demonstrated by the officer.
2. HOW:	What was the quality of the officer's performance in relation to the qualification being assessed; in other words, how well was it done?
3. COMPLEXITIES:	What factors made that particular project, task or exercise difficult to complete?
4. RESULTS/IMPACT:	What are the results/impact of that project, task or exercise (to branch, post, project, clients, foreign relations, etc.) that are directly attributable to the employee's performance of that qualification?

The only time it is not necessary to apply this formula in its entirety is when an employee is being assessed at the "fully satisfactory" level. The text should then indicate the "what" and the "how" in relation to the employee's major objectives.

NOTE: Tickmarks for individual assessment criteria have been abolished. It is not the intention that raters should arbitrarily replace a tickmark by writing out the performance level itself (e.g. fully satisfactory; superior). It is the responsibility of the raters to provide sufficient substantiation to support their assessment of the performance level demonstrated by the employee.

Examples of Substantiations

Plan, Organize and Control

FS-1 OUTSTANDING

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer showed outstanding planning, organizing and controlling abilities when she co-ordinated the largest trade show of its kind, resulting in over 250 incoming buyers and a \$30-million increase in shipments to the U.S. This event was highly acclaimed by all participants. She also planned, organized and controlled seven other high-profile missions during this period which were equally successful.</p> <p><i>What is wrong?</i> Abilities not addressed according to criteria in definitions; insufficient information (no complexities) about the event; no qualifiers for results; does not support definition for "outstanding" or "superior."</p>	<p>This officer was the sole, central co-ordinator of the largest trade show of its kind undertaken by the Department. She planned, organized and controlled the logistics and events for over 250 incoming buyers, including a four-day series of plant tours and one-on-one meetings with suppliers, as well as export education seminars and receptions. She also organized and chaired an important industry-government roundtable which set out marketing directions for the coming year. This on-time, on-budget event was highly acclaimed by all participants, with industry associations predicting a directly attributable \$30-million increase in shipments to the U.S., well beyond initial expectations.</p>

Examples of Substantiations

Innovate and Manage Change

EX(FS)-1 SUPERIOR

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer is committed to finding innovative solutions and managing change. The Bureau has undergone a major reorganization, adding new responsibilities and adopting new priorities. Despite changes in mandate and in job packages, and a complete turnover in staff, with several inexperienced officers joining the division, the officer managed the transition superbly. Always full of new ideas, she can be relied upon to get the job done. Her enthusiasm is infectious and she has encouraged her staff to get involved in the reorganization process. A superb manager.</p> <p><i>What is wrong?</i> Only statements; requires expansion of at least one concrete example describing what officer did, what was involved, and results/impact.</p>	<p>This officer has played a key role in directing the reorganization of the Bureau. From the outset, she identified the objectives of the reorganization, canvassed her staff of six officers and two admin. staff for their views on how work could best be redistributed in order to give more emphasis to U.S. foreign policy issues and then deployed staff in such a way as to maximize their strengths. Her innovative proposal to regroup the division into three teams and to fully integrate new recruits into those teams has allowed the division to take control of its new mandate in time to cover key foreign policy issues, providing timely analysis to interested government departments.</p>

Examples of Substantiations

Analyse and Evaluate

FS-2 SUPERIOR

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer has received many compliments for the superb analysis that he has done on a wide range of complex European security issues. He tackles complex subjects and drafts readable and insightful reports, often at very short notice. Several of his recent reports on the CSCE have been particularly stimulating and have demonstrated his in-depth knowledge of the issues at hand. One of the best analysts I have seen in recent years.</p> <p><i>What is wrong?</i> Only a listing of areas in which officer demonstrated abilities; requires expansion of specific example, explaining what was analysed or evaluated, how complex or intricate it was, and results/impact.</p>	<p>This officer has made a significant contribution to Canadian policy on regional security issues by means of his clear and concise analyses on the most complex European security issues at a time when the situation has been evolving on a daily basis. As a result of a series of superb analyses on the evolving role of the CSCE in the former Yugoslavia, in which he evaluated the potential risks of failure, the decision was taken to increase Canadian participation in the fact-finding/conflict prevention missions. The missions have fulfilled their mandate and Canadian participation has underlined the Government's commitment to support CSCE conflict prevention activities.</p>

Examples of Substantiations

Advocate and Communicate (orally and in writing)

FS-1 UNSATISFACTORY

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer has not demonstrated the necessary ability to advocate and communicate effectively. This has been evident in his speeches and reports.</p> <p><i>What is wrong?</i> Does not provide specific examples that demonstrated the officer's poor performance; also, it does not mention any efforts made by the rater to counsel or assist the officer in improving his skills.</p>	<p>Despite many attempts to assist this officer in improving his skills, he has not demonstrated the necessary ability to advocate and communicate Canadian views to his target audience effectively. The few speeches he made on Canadian constitutional issues were vague, resulting in numerous misunderstandings. Unfavourable feedback was also received from his clients as a result of his not providing sufficient information in response to queries. His draft report on the human rights situation was confusing and did not contain sufficient details.</p>

Examples of Substantiations

Judgement

FS-2 FULLY SATISFACTORY

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer shows good judgement in all aspects of his work at all times, be it with clients, projects or colleagues. He assesses the pros and cons of various situations and determines a strategy to achieve his objectives.</p> <p><i>What is wrong?</i> No linkage with job-related activities; it is only a repetition of the definition of judgement.</p>	<p>This officer continues to show good judgement, as demonstrated during negotiations with the Japanese concerning sanitary issues. His recommendations not to consolidate all outstanding questions but rather to address them individually led to the successful advancement on the issue. This Japanese agreement to hold technical discussions would not have occurred if all of the issues had been consolidated.</p>

Examples of Substantiations

Leadership and Teamwork

FS-2 FULLY SATISFACTORY

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer demonstrated strong leadership and teamwork skills when he directed the staff to ensure everything was in place for the negotiations. He is always precise and clear with his instructions to support staff, leading to excellent working relations. He took time out to guide one of the support staff in choosing the appropriate courses to advance her skills and prospects for future advancement.</p> <p><i>What is wrong?</i> No precise linkage between qualifications and job-related activities; it only lists criteria. Insufficient information to adequately support definition for "fully satisfactory."</p>	<p>This officer assisted new officers in the division to get a better grasp of issues. His strong leadership and teamwork skills were also evident when he effectively directed the support staff to ensure the documentation required for consultations and negotiations had been fully compiled and properly organized. He provided encouragement and timely, clear guidance and instructions to mission staff, which contributed to the successful management of difficult administrative issues during and after the negotiations. He always takes time to compliment support staff on notable achievements, boosting staff morale in the process.</p>

Examples of Substantiations

Professional Integrity

FS-2 FULLY SATISFACTORY

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer has a sound and mature professional integrity and can be depended upon to honour his commitments. He treats everyone fairly, regardless of their occupation. He has a pleasant, cheerful disposition, maintaining patience with the most disagreeable clients. When this officer says he will get something done by a particular deadline, you can be sure he will deliver.</p> <p><i>What is wrong?</i> Full of general statements that do not address the criteria in the definition for this qualification.</p>	<p>This officer demonstrated a high degree of professional integrity in all his dealings with host government officials, colleagues and staff. Despite the heavy demands on his section to co-ordinate numerous high-level missions and pressure from local authorities to take a more positive view of political developments, including the human rights record, this officer steered a steady course balancing sometimes conflicting interests. As a result, visits were managed effectively and Canada's policy on human rights was respected. He managed his section of three effectively and distributed limited hospitality and travel funds in an equitable manner. He set clear guidelines for his staff and took full responsibility for decisions, even when they provoked criticism from outside observers.</p>

Examples of Substantiations

Client Service

FS-2 SUPERIOR

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer has forged strong and positive working liaisons with trade associations in his sector, where previously there were only adversarial relationships. His effectiveness in this area of client service was especially evident when he was successful in reconciling the very diverse demands of our client trade associations for marketing support. He is very competent in identifying the needs of his clients and balancing their interests with those of the public. Evidence of this skill can be found in his dealings with firms such as General Motors, Mitsubishi, IBM, Telstar, Sidus and Sony.</p> <p><i>What is wrong?</i> Lacks specific example with complexities, results/impact; statements and client listing alone do not support definition for "superior."</p>	<p>This officer has forged strong and positive working liaisons with trade associations in his sector, where previously there were only adversarial relationships. In many of his sectors, for example, there is no one trade association voice, but instead a range of organizations representing various segments or factions of industry. Frequently, these associations have competing demands and goals. His effectiveness in this area of client service was especially evident when he was required to reconcile the very diverse demands of our client trade associations for marketing support. These demands taken together would have drained our financial resources. His intervention resulted in not only a workable program, but also enhanced co-operation among the organizations involved, a testament to his competence in identifying the needs of his clients and balancing their interests with those of the public.</p>

Examples of Substantiations

Adaptability and Flexibility

FS-2 SUPERIOR

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer's superior adaptability and flexibility were demonstrated when he not only went out in the middle of the night to attend to passengers with their documents, but also had to take an early a.m. flight to another territory to assist with an RCMP investigation. He also had to deal with adverse travelling conditions when he made several trips to remote villages to investigate cases and gather intelligence.</p> <p><i>What is wrong?</i> Supports only a strong "fully satisfactory" performance level; requires details on complexities and results/impact.</p>	<p>Airlines knew they could always depend on this officer to come out and give assistance. On one occasion, the night prior to his planned early a.m. departure to assist with an RCMP investigation in another territory, he was twice called out to the airport in the middle of the night to attend to passengers with questionable documents; he then had to return home to collect his bags and take the long and dangerous drive out to ---. Five INADPAX were intercepted as a result. This officer further demonstrated his exceptional adaptability/flexibility when he made several trips to visit dozens of remote villages, facing bad roads, heat, unhealthy food, cultural and linguistic barriers, and terrorist threats to investigate cases and gather intelligence.</p>

Examples of Substantiations

Interpersonal Skills

EX(FS)-1 SUPERIOR

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer's interpersonal skills are of the highest standard. She is well-liked by her colleagues and business associates. She makes good use of various social activities to obtain and maintain contacts with local businesses and foreign dignitaries. Her spouse is an asset at these functions, supporting her efforts to maintain good relationships that will benefit her career. She demonstrated her keen sensitivity to a situation involving two officers who were inappropriately assigned to her section. Her discretion and tact were evident in the manner with which she dealt with Personnel in having them reassigned to other areas.</p> <p><i>What is wrong?</i> Comments on personal aspects of employee not permitted (omit mention of spouse and social activities); example lacks details with complexities, results/impact; does not support definition for "superior."</p>	<p>Her interpersonal skills are of the highest standard. She has a positive and constructive influence on everyone she meets. She is fair and respectful of others, and an obvious leader capable of bringing out high standards of performance from others. When two officers originally assigned to the division proved not to be well-suited to the nature of the work, she demonstrated considerable sensitivity in adjusting their duties and ultimately helping them get more suitable assignments. Her discretion and tact, along with the excellent contacts she had developed with the local defence procurement authorities, won a reversal of a "no foreign" decision against a Canadian company, resulting in an extremely important contract for them. She has won the confidence of the Foreign Disclosure Office to such an extent that she is invited to take part as an active participant in visit approvals. Her energetic hands-on style and appreciation of staff efforts instil enthusiasm and confidence in her staff.</p>

Examples of Substantiations

Knowledge

FS-1 FULLY SATISFACTORY

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer has a good knowledge of Canadian policy and practices. She is widely read and has demonstrated a real interest in Latin American affairs. She holds advanced degrees in philosophy from several universities and continues to publish in scholarly journals. In addition, her wide knowledge of current events makes her a lively contributor to divisional activities.</p> <p><i>What is wrong?</i> Does not address definition criteria, including how well officer learned new information and applied it to the job.</p>	<p>This officer has demonstrated a sound knowledge of Canadian government policy and practices. She has consulted and co-operated with other government departments and ensured that her memorandums and briefing notes reflected overall government interests. She is developing a good knowledge of Canada-Chile bilateral relations and of Latin American affairs in general. Her written work, in particular the briefing book she prepared for the Minister's visit, shows a good understanding of the key issues for Canada. Her knowledge of all the programs at the Canadian mission allowed her to make a useful contribution to the annual post planning exercise.</p>

Examples of Substantiations

Potential

Not Substantiated	Substantiated
<p>This officer has assumed her new tasks in an efficient and effective manner. She has demonstrated many strong abilities and skills and can be depended upon. Although there is no doubt that this officer is capable of taking on greater responsibilities, she is a relatively junior officer at her group and level. I am confident that her future reports will demonstrate excellent performance.</p> <p><i>What is wrong?</i> Does not address strengths and/or weaknesses in relation to current job; demonstrates a common <u>misconception</u> that a recently promoted officer or officer in a new assignment cannot be seen as performing in an overall superior or outstanding manner and should therefore be downgraded to allow room for growth in future reports. Employee should receive credit for what he or she has done, regardless of the situation.</p>	<p>This officer has quickly assumed a key role in an extremely busy division with a challenging job package. Her desire to pursue trade policy interests is being realized, and it is in this area that she demonstrates a special propensity to undertake the co-ordinating role required by the geographic division. Her analysis of issues and their implications for Canada is growing in breadth and depth. Building on past experience, she demonstrates solid insight into trade development and directs sectoral interests for which she is responsible in a confident and beneficial manner which serves her well in confronting the challenges of a HQ assignment. She has already demonstrated a notable capacity to keep informed on a complex array of issues and to establish networks to advance Branch issues with considerable success. I am confident this officer will continue to build her already strong professional skills and can assume greater responsibilities.</p>



APPENDIX F

Correlation Between New and Old Appraisal Criteria

NEW CRITERIA	OLD EQUIVALENT (includes subcriteria)
Plan, Organize and Control	Plan (FS, AS, EX) Organize (FS, AS, EX) Control (FS, AS, EX) Direct (FS, AS) Supervise (AS) Program delivery (EX) Forecast (AS) Human resource management (EX)
Innovate and Manage Change	Create and innovate (FS, AS) Energy and perseverance (FS) Resourcefulness (AS) Initiative (FS, AS)
Analyse and Evaluate	Analyse and evaluate (FS, AS) Policy formulation (EX)
Advocate and Communicate	Communicate (FS, AS, EX) Negotiate (EX)
Leadership and Teamwork	Direct (FS, AS) Leadership & persuasiveness (FS, EX) Supervise (AS) Decisiveness (AS)
Client Service	Sensitivity to public (EX)
Judgement	Judgement (FS, AS, EX) Decision making (AS)
Adaptability and Flexibility	Adaptability & flexibility (FS, AS, EX) Performance under pressure (FS, EX)
Interpersonal Skills	Interpersonal skills (FS, AS, EX) Discretion (FS, AS, EX) Representation (FS, EX) Tact, maturity, empathy (FS, AS)
Professional Integrity	Dependability (FS, AS, EX) Integrity (AS)



APPENDIX G

Definitions of Performance Levels

Although the tickmarks have been abolished from the appraisal report, it is not the intention that the rater should arbitrarily replace them by writing out the performance level itself (e.g. fully satisfactory; superior). It is the responsibility of the rater to provide sufficient substantiation to support his or her assessment of the performance demonstrated by the employee in accordance with the performance level definitions (listed below) and the qualifications for the employee's group and level.¹

Unsatisfactory

The employee failed to meet the fundamental qualifications for his or her group and level.

Indicators of unsatisfactory performance would include:

- serious shortcomings in quantity and/or quality of work
- inadequate results
- missed deadlines
- failure to improve performance despite regular review and supervision
- working relations with others undermining the work of the unit

Satisfactory

The employee met most, but not all, of the qualifications for his or her group and level.

Indicators of satisfactory performance would include:

- many, but not all, of the expectations of the supervisor have been met
- generally work was completed on schedule, but in some instances deadlines were missed
- on occasion, additional guidance and direction have been required
- most policies and procedures have been understood, but some objectives have not been achieved

¹ See Appendix B - Definitions of Qualifications, & Appendix C - Knowledge Definitions

Appendix G: Definitions of Performance Levels

Fully Satisfactory

The employee, without significant exception, met all of the qualifications for his or her group and level, and may sometimes have exceeded them. Thorough competence and adeptness.

Indicators of fully satisfactory performance would include:

- always completes work on time and within policy and program guidelines
- output exceeds minimum expectations
- works within agreed-upon responsibilities
- meets objectives with limited or no guidance
- understands and applies policies and procedures quickly and successfully
- thoroughly comprehends and contributes to the role of the work unit
- copes well with important and broad issues
- judgement and discretion can be trusted by superiors

Superior

The employee performed consistently and significantly beyond the qualifications for his or her group and level. **Noteworthy and tangible achievements.**

Indicators of superior performance would include:

- frequently completes work ahead of schedule
- always completes work within policy and program guidelines
- performs independently with virtually no supervision
- develops solutions to major problems
- demonstrates initiative and seeks additional responsibilities
- successfully manages several projects simultaneously and assigns appropriate priority to them
- remains calm and effective under intense pressure

Outstanding

The employee performed consistently and significantly well beyond the qualifications for his or her group and level. **A model of excellence and effectiveness.**

Indicators of outstanding performance would include:

- achievements constituted an important breakthrough in advancing the work of the unit and the interests of the Department
- objectives are almost always met ahead of schedule
- quantity and quality of work is extraordinary and easily surpasses that of peers
- systematically identifies organizational needs and devises innovative solutions to significant problems
- utilizes human and financial resources in an exemplary manner



FOREIGN SERVICE APPRAISAL REPORT RAPPORT D'APPRECIATION DU SERVICE EXTÉRIEUR

Date received in Personnel
Date de réception au bureau du Personnel

PART I: BASIC DATA / PARTIE I: DONNÉES DE BASE

Name / Nom		Identification Number / Numéro d'identification		Employee Stream / Filière de l'employé	
Employee Group/Level Groupe/Niveau de l'employé		Date of Appointment to Level Date de la nomination à ce niveau		Assignment Title / Titre de la fonction	
Mission/Division / Mission/Direction		Date of arrival on assignment / Date de prise des fonctions		Period covered by report / Période visée	
				From / De To / À	
Language of choice for appraisal / Préférence linguistique pour l'appréciation					
		<input type="checkbox"/> English / Anglais		<input type="checkbox"/> French / Français	
		<input type="checkbox"/> No preference / Aucune préférence			

PART II: ACCOUNTABILITY (RESPONSIBILITIES, OBJECTIVES AND RESULTS ACHIEVED)

PARTIE II: OBLIGATION DE RENDRE COMPTE (RESPONSABILITÉS, OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS)

Date objectives set Date d'établissement des objectifs	Date of Mid-Year Review Date de l'examen semestriel	Rater's Initials Initiales de l'évaluateur	Employee's Initials Initiales de l'employé
---	--	---	---

1. List major responsibilities / Énumérez les responsabilités principales
2. List major job specific objectives (3 - 5) including those related to the management of financial, human, physical and technological resources, policies and programs / Énumérez les principaux objectifs (3 à 5) propres à la fonction remplie, incluant ceux qui ont trait à la gestion des ressources financières, humaines, matérielles et technologiques ainsi que des lignes de conduite et programmes qui s'y rapportent
3. Provide results achieved vis-à-vis major objectives / Fournir les résultats obtenus par rapport aux principaux objectifs

PROTECTED-PERSONNEL (SENSITIVE)
(When Completed)
PROTÉGÉ-PERSONNEL (DÉLICAT)
(lorsque rempli)

PART II: ACCOUNTABILITY (RESPONSIBILITIES, OBJECTIVES AND RESULTS ACHIEVED) (CONTINUED)
PARTIE II: OBLIGATION DE RENDRE COMPTE (RESPONSABILITÉS, OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS) (SUITE)

[Empty space for Part II content]

PART III: ASSESSMENT OF QUALIFICATIONS / PARTIE III: ÉVALUATION DES QUALITÉS

A. DEMONSTRATED ABILITIES / CAPACITÉS DÉMONTRÉES

Plan, Organize and Control; Innovate and Manage Change; Analyze and Evaluate; Advocate and Communicate (orally and in writing)

Planifier, organiser et contrôler; Innover et gérer le changement; Analyser et évaluer; Promouvoir les intérêts du Canada et communiquer (oralement et par écrit)

[Empty space for Part III content]

PROTECTED-PERSONNEL (SENSITIVE)
(When Completed)
PROTÉGÉ-PERSONNEL (DÉLICAT)
(lorsque rempli)

B. DEMONSTRATED PERSONAL SUITABILITY / QUALITÉS PERSONNELLES DÉMONTRÉES

Judgement; Leadership and Teamwork; Professional Integrity; Client Service; Adaptability and Flexibility; Interpersonal Skills

Jugement; Qualités de chef et esprit d'équipe; Intégrité professionnelle; Service au client; Adaptabilité et souplesse; Habilités en matière de relations interpersonnelles

C. DEMONSTRATED KNOWLEDGE / CONNAISSANCES DÉMONTRÉES

PART IV: POTENTIAL / PARTIE IV: POSSIBILITÉS DE RENDEMENT

PART V: CERTIFICATIONS / PARTIE V: ATTESTATIONS

A) RATER / ÉVALUATEUR

- This report is my objective appraisal of this employee for the period under review. / Le présent rapport constitue mon appréciation objective de cet employé pour la période visée.
- I have prepared this report in accordance with the applicable guidelines and instructions. / J'ai préparé le présent rapport conformément aux lignes directrices et instructions pertinentes.
- I have discussed the contents of this report with the employee concerned. / J'ai discuté du présent rapport avec l'employé concerné.

Name of rater (print) / Nom de l'évaluateur (en lettres moulées): _____

Title / Titre: _____ Group/Level/Stream / Groupe/Niveau/Filière: _____

Date: _____ Signature: _____ No. of months as rater/Nombre de mois comme évaluateur _____

B) REVIEWER / EXAMINATEUR

- I have reviewed this report in light of the guidelines and instructions, and concur with the contents herein.
- J'ai examiné le présent rapport en me guidant sur les lignes directrices et les instructions pertinentes, et j'en approuve le contenu.

Name of reviewer (print) / Nom de l'examineur (en lettres moulées): _____

Title / Titre: _____ Group/Level/Stream / Groupe/Niveau/Filière: _____

Date: _____ Signature: _____ No. of months as reviewer/Nombre de mois comme examinateur _____

C) EMPLOYEE / EMPLOYÉ

- I have read the appraisal guidelines and instructions. / J'ai lu les lignes directrices et les instructions sur l'appréciation du rendement.
- I have been given the opportunity to read and discuss this report with my rater. / J'ai eu l'occasion de lire le présent rapport et d'en discuter avec mon évaluateur.
- I am aware that I may forward to the Department comments which will form part of this report. / Je sais que je peux envoyer au Ministère des observations qui figureront dans le présent rapport.
- I remain fully rotational. / Je demeure pleinement permutant.

Date: _____ Name of employee (print) / Nom de l'employé (en lettres moulées): _____

Signature: _____

**D) TO BE COMPLETED BY EMPLOYEES APPRAISED BY SUPERVISORS AT THE SAME LEVEL
À FAIRE REMPLIR PAR LES EMPLOYÉS QUI SONT ÉVALUÉS PAR DES SURVEILLANTS DE MÊME NIVEAU QU'EUX**

- I have no objection to my appraisal being completed by an employee at the same level, knowing that this report will be used in the promotion process.
- Je n'ai aucune objection à ce que mon rapport d'appréciation soit rempli par un employé de même niveau que moi, sachant que ce rapport servira dans le cadre du processus de promotion.

Date: _____ Signature: _____

MANAGEMENT CATEGORY APPRAISAL REPORT
RAPPORT D'APPRÉCIATION DE LA CATÉGORIE DE LA GESTION

Date received in Personnel
Date de réception au bureau du Personnel

PART I: BASIC DATA / PARTIE I: DONNÉES DE BASE

Name / Nom		Identification Number / Numéro d'identification		Employee Stream / Filière de l'employé	
Employee Group/Level Groupe/Niveau de l'employé		Date of Appointment to Level Date de la nomination à ce niveau		Assignment Title / Titre de la fonction	
Mission/Division / Mission/Direction		Date of arrival on assignment / Date de prise des fonctions		Period covered by report / Période visée	
		From / De		To / À	
Language of choice for appraisal / Préférence linguistique pour l'appréciation					
<input type="checkbox"/> English / Anglais <input type="checkbox"/> French / Français <input type="checkbox"/> No preference / Aucune préférence					

PART II: ACCOUNTABILITY (RESPONSIBILITIES, OBJECTIVES AND RESULTS ACHIEVED)

PARTIE II: OBLIGATION DE RENDRE COMPTE (RESPONSABILITÉS, OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS)

1. List major responsibilities / Énumérez les responsabilités principales
2. List major job specific objectives (3 - 5) including those related to the management of financial, human, physical and technological resources, policies and programs / Énumérez les principaux objectifs (3 à 5) propres à la fonction remplie, incluant ceux qui ont trait à la gestion des ressources financières, humaines, matérielles et technologiques ainsi que des lignes de conduite et programmes qui s'y rapportent
3. Provide results achieved vis-à-vis major objectives / Fournir les résultats obtenus par rapport aux principaux objectifs

ACTUAL SIZE 8 1/2" x 14"
DIMENSION RÉELLE 8 1/2 po X 14 po

PART III: ASSESSMENT OF MANAGEMENT QUALIFICATIONS
PARTIE III: ÉVALUATION DES QUALITÉS EN MATIÈRE DE GESTION

PROTECTED-PERSONNEL (SENSITIVE)
(When completed)
PROTÉGÉ-PERSONNEL (DÉLICAT)
(lorsque rempli)

Plan, Organize and Control; Innovate and Manage Change; Analyze and Evaluate; Advocate and Communicate (orally and in writing);
Judgement, Leadership and Teamwork; Professional Integrity; Client Service; Adaptability and Flexibility; Interpersonal Skills
Planifier, organiser et contrôler; Innover et gérer le changement; Analyser et évaluer; Promouvoir les intérêts du Canada et communiquer (oralement et par écrit);
Jugement; Qualités de chef et esprit d'équipe; Intégrité professionnelle; Service au client; Adaptabilité et souplesse; Habiletés en matière de relations interpersonnelles

ACTUAL SIZE 8 1/2" x 14"
DIMENSION RÉELLE 8 1/2 po X 14 po

PART IV: CERTIFICATIONS / PARTIE IV: ATTESTATIONS

A) RATER / ÉVALUATEUR

- This report is my objective appraisal of this employee for the period under review. / Le présent rapport constitue mon appréciation objective de cet employé pour la période visée.
- I have prepared this report in accordance with the applicable guidelines and instructions. / J'ai préparé le présent rapport conformément aux lignes directrices et instructions pertinentes.
- I have discussed the contents of this report with the employee concerned. / J'ai discuté du présent rapport avec l'employé concerné.

Name of rater (print) / Nom de l'évaluateur (en lettres moulées): _____

Title / Titre: _____ Group/Level/Stream / Groupe/Niveau/Filière: _____

Date: _____ Signature: _____

B) REVIEWER / EXAMINATEUR

- I have reviewed this report in light of the guidelines and instructions, and concur with the contents herein.
- J'ai examiné le présent rapport en me guidant sur les lignes directrices et les instructions pertinentes, et j'en approuve le contenu.

Name of reviewer (print) / Nom de l'examineur (en lettres moulées): _____

Title / Titre: _____ Group/Level/Stream / Groupe/Niveau/Filière: _____

Date: _____ Signature: _____

C) EMPLOYEE / EMPLOYÉ

- I have read the appraisal guidelines and instructions. / J'ai lu les lignes directrices et les instructions sur l'appréciation du rendement.
- I have been given the opportunity to read and discuss this report with my rater. / J'ai eu l'occasion de lire le présent rapport et d'en discuter avec mon évaluateur.
- I am aware that I may forward to the Department comments which will form part of this report. / Je sais que je peux envoyer au Ministère des observations qui figureront dans le présent rapport.
- I remain fully rotational. / Je demeure pleinement permutant.

Date: _____ Name of employee (print) / Nom de l'employé (en lettres moulées): _____

Signature: _____

D) TO BE COMPLETED BY EMPLOYEES APPRAISED BY SUPERVISORS AT THE SAME LEVEL

À FAIRE REMPLIR PAR LES EMPLOYÉS QUI SONT ÉVALUÉS PAR DES SURVEILLANTS DE MÊME NIVEAU QU'EUX

- I have no objection to my appraisal being completed by an employee at the same level, knowing that this report will be used in the promotion process.
- Je n'ai aucune objection à ce que mon rapport d'appréciation soit rempli par un employé de même niveau que moi, sachant que ce rapport servira dans le cadre du processus de promotion.

Date: _____ Signature: _____



SKILLS DEVELOPMENT FORM / FORMULE DE PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES

NOTE: THIS FORM WILL NOT BE PART OF THE APPRAISAL FILE / CETTE FORMULE NE FERA PAS PARTIE DU DOSSIER D'APPRÉCIATION

COMPLETED EXAMPLE / EXEMPLE D'UNE FORMULE REMPLIE

Name / Nom XXX	Group and level / Groupe et niveau XXX	PRI / CIDP XXX
--------------------------	--	--------------------------

SECTION 1 - EMPLOYEE CAREER INFORMATION (Completed by employee)
RENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA CARRIÈRE DE L'EMPLOYÉ (doit être remplie par l'employé)

a. Identify your career aspirations including types of employment which interest you.
Énoncez vos projets de carrière, y compris les types d'emploi qui vous intéressent.

EXAMPLE:
To become proficient in GATT/WTO affairs with a focus on agriculture and to be assigned to relevant positions in BREEC or GENEVA.

EXEMPLE:
Devenir un expert dans les questions du GATT/WTO surtout en ce qui a trait aux questions agricoles, et être affecté à des postes qui s'y rapportent à BREEC ou GENEVE.

b. List courses and training taken, qualifications and skills acquired during the review period, including any self-development and/or volunteer activities.
Énumérez les cours et les programmes de formation suivis ainsi que les qualifications obtenues au cours de la période étudiée, y compris toute activité bénévole et/ou de perfectionnement personnel.

EXAMPLE:
Functions of the Middle Manager - Public Service Commission - 1 week
Organization Development - Canadian University - 1 semester
I am taking courses at night towards an MBA Degree.

EXEMPLE:
Fonctions de cadre intermédiaire - Commission de la fonction publique - 1 semaine
Développement de l'organisation - Université canadienne - 1 semestre
Je suis actuellement des cours du soir menant à un diplôme MAA.

c. State skills and knowledge that :
Énumérez les compétences et connaissances que :

1. You need to acquire with respect to your current assignment. How do you intend to accomplish this?
Vous devez acquérir en raison de votre affectation présente. Comment pensez-vous y parvenir?

EXAMPLE: Thorough knowledge of "Uruguay Round" Agreement.
On-the-job-assignment

EXEMPLE: Connaissance approfondie de l'Accord "Uruguay Round".
Sur les lieu de travail-affectation

2. You would like to develop and/or improve with respect to your career. How do you intend to accomplish this?
Vous aimeriez développer et/ou améliorer par rapport à votre carrière. Comment pensez-vous y parvenir?

EXAMPLE: Negotiating skills.
Training Course-CFSI

EXEMPLE: Compétences en négociation.
Cours de Formation-CFSI

SECTION 2 - Supervisor's Comments
Commentaires du surveillant

EXAMPLE:
I fully support the employee's aspirations. A trade policy assignment would complement his trade commissioner's experience. Priority should be given to an assignment which would allow him to further develop his already impressive management skills.

EXEMPLE:
J'appuie entièrement les projets de carrière de l'employé. Une affectation en politique commerciale compléterait son expérience comme délégué commercial. Priorité devrait être accordée à une affectation qui lui permettrait de développer plus à fond ses compétences en gestion déjà imposantes.

SECTION 3 - Reviewing Officer's Comments
Commentaires de l'agent de révision

EXAMPLE:
Agree with the above.

EXEMPLE:
D'accord avec ce qui précède.

Employee/Employé-signature _____ Date: _____
Supervisor/Surveillant immédiat-signature _____ Date: _____
Reviewing Officer/Agent de révision-signature _____ Date: _____

DISTRIBUTION: ORIGINAL TO/À CFSI COPY/COPIE TO/À PERSONNEL ASSIGNMENT DIVISION/DIRECTION D'AFFECTATION DU PERSONNEL

Name: _____

APPENDIX J

Employee Appraisal Input Worksheet

WHAT WAS DONE	COMPLEXITY	RESULTS/IMPACT	QUALIFICATIONS	REFERENCES

QUALIFICATIONS BEING ASSESSED¹: Plan/Organize/Control; Innovate/Manage Change; Analyse/Evaluate; Advocate/Communicate (orally/writing); Judgement; Leadership/Teamwork; Professional Integrity; Client Service; Adaptability/Flexibility; Interpersonal Skills; Knowledge

¹ See Appendix B - Definitions of Qualifications, & Appendix C - Knowledge Definitions



DCCS
CA1 EA 94A63 EXF
Appraisal handbook
43268610