

Comité de coordination de l'OMPI

**Soixante-troisième session (41^e session ordinaire)
Genève, 20 – 29 septembre 2010**

SYSTÈME DE GESTION DES PERFORMANCES ET DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL (PMSDS)

Mémoire du Directeur général

1. Le nouveau système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS) a été officiellement lancé dans l'ensemble de l'OMPI (et de l'UPOV) en avril 2009. Le PMSDS est une initiative clé du programme de réorientation stratégique, dans lequel il contribue aux valeurs fondamentales "Responsabilisation au service des résultats" et "Unis dans l'action".
2. L'outil PMSDS est déployé en trois phases, chacune étayée par un processus de communication de grande ampleur qui comprend des formations officielles et officieuses associant ateliers formels, sessions d'accompagnement et réunions d'information à l'intention du personnel.
3. La première phase (phase I) du PMSDS a introduit un nouveau barème de notation sur cinq points aux fins de l'évaluation des performances, associé à un entretien obligatoire entre tous les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés afin d'examiner les résultats. Cette phase a rempli ses objectifs : un taux de conformité de 98 % a été atteint s'agissant de l'établissement et de la finalisation des rapports PMSDS, les trois nouvelles appréciations pour résultats satisfaisants se sont révélées bien réparties et, même si un petit nombre de cas ont donné lieu à des contestations, un seul a finalement nécessité un recours au système d'administration de la justice. En outre, l'introduction d'un dialogue obligatoire entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés sur les objectifs de résultats et les besoins de perfectionnement a permis d'améliorer considérablement la communication informelle.
4. La deuxième phase a instauré des fonctions de planification détaillées des activités et du perfectionnement du personnel, établissant des liens explicites avec les résultats escomptés décrits dans les programmes de travail 2010 des différents services dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. Un modèle de compétence du PMSDS a été

mis en place et couvre les compétences de base et les compétences en matière de gestion. Des dispositions ont été prises quant au recensement formel des besoins en formation en vue d'appuyer le perfectionnement du personnel et de combler les déficits de compétences au sein de l'Organisation, et quant à l'enregistrement des manifestations d'intérêt dans le cadre de la mobilité du personnel à l'interne. La phase II a été déployée en juin 2010, une fois les programmes de travail pour 2010 approuvés.

5. Un programme de formation approfondie destiné à l'ensemble du personnel, qui a été élaboré avec un partenaire extérieur, a été lancé pour appuyer les nouvelles fonctions de la phase II, comprenant des ateliers obligatoires sur la définition d'objectifs S.M.A.R.T., le modèle de compétences et les compétences de communication relatives à l'évaluation des performances. Au total, quelque 1100 fonctionnaires et employés de l'OMPI ont été formés. Les membres du personnel ayant des fonctions de supervision ont suivi des ateliers durant plusieurs jours, ce qui constitue un élément important des projets de l'Organisation visant à renforcer les capacités de la direction. Les collègues qui ont entrepris la planification selon le PMSDS ont pu bénéficier d'un appui supplémentaire sous la forme de sessions d'accompagnement individuelles ou en groupe.
6. De nouvelles formations axées sur le PMSDS sont prévues pour l'automne 2010, débouchant sur le déploiement des fonctions d'évaluation détaillée correspondant à la phase III du PMSDS au premier trimestre 2011. Les membres du personnel seront alors évalués sur leurs résultats en 2010 par rapport à leurs objectifs convenus au préalable, et le nouveau cycle de planification pour 2011 débutera. À ce stade, le PMSDS sera considéré comme pleinement mis en œuvre et, dès lors, il sera procédé à l'évaluation et à la planification selon le PMSDS durant le premier trimestre de chaque année civile.
7. L'un des principaux objectifs du PMSDS est de fournir à la direction des informations relatives aux ressources humaines, en vue de déterminer les besoins en matière de perfectionnement et les besoins en formation qui en découlent, lesquels seraient notamment pris en compte dans l'élaboration du programme et budget pour la période 2012-2013 et au-delà. Afin de contribuer à cet objectif, un système informatique a été mis en place spécialement pour le PMSDS, avec des possibilités de compte rendu très élaborées.
8. De plus amples informations sur le PMSDS figurent dans l'annexe de ce document, à savoir les directives officielles d'utilisation du système contenant une explication des concepts en jeu, ainsi qu'une description des compétences de base et des compétences en matière de gestion employées dans le système.

9. Le Comité de coordination de l'OMPI est invité à prendre note des informations contenues dans les paragraphes 1 à 8 ci-dessus.

[L'annexe suit.]

Systeme de gestion des performances et de perfectionnement du personnel

WO/CC/63/4

PMSDS
PMSDS

Table des matières

INTRODUCTION	4
COMMENT SE FAMILIARISER AVEC LE PMSDS	4
DÉROULEMENT DU CYCLE PMSDS.....	5
DÉTERMINATION DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS DE L'ÉQUIPE POUR L'ANNÉE À VENIR	5
PRÉPARATION ET CONDUITE DES ENTRETIENS PMSDS	6
ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DU CYCLE PMSDS ÉCOULÉ ET PLANIFICATION DES RÉSULTATS POUR LE CYCLE PMSDS SUIVANT	7
SUIVI RÉGULIER PENDANT L'ANNÉE	8
BILAN INTERMÉDIAIRE	8
CLÔTURE DU CYCLE (ÉVALUATION) ET OUVERTURE D'UN NOUVEAU CYCLE (PLANIFICATION).....	9
ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DU CYCLE PMSDS ÉCOULÉ.....	9
ÉVALUATION DÉTAILLÉE DES RÉSULTATS	9
ÉVALUATION GLOBALE DES RÉSULTATS	10
PLANIFICATION DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS POUR LE CYCLE PMSDS SUIVANT.....	12
RECENSEMENT DES OBJECTIFS EN RAPPORT AVEC LES FONCTIONS	12
INDICATION DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES	13
RECENSEMENT DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE PERFECTIONNEMENT	14
RECENSEMENT DES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION	14
INTERDÉPENDANCE ENTRE LES OBJECTIFS, LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES ET LES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION	15
RÔLE DU MEMBRE DU PERSONNEL.....	16
RÉFLEXION ET AUTO-ÉVALUATION	16
PARTICIPATION AUX ENTRETIENS PMSDS ET RETOUR D'INFORMATION	17
SUIVI AU COURS DE L'ANNÉE	18
RÔLE DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE.....	19
ACCOMPAGNEMENT DES MEMBRES DU PERSONNEL TOUT AU LONG DU CYCLE PMSDS	19
RECONNAISSANCE	21
REMÉDIER AUX RÉSULTATS INSUFFISANTS	22
RÔLE DU RÉEXAMINATEUR	22
CONSEILS	23
MÉDIATION.....	23
GESTION DE LA QUALITÉ	23
APPROBATION OU INTERVENTION	24

COMMUNICATION EFFICACE	26
RESPECT DES DIFFÉRENCES INDIVIDUELLES ET CULTURELLES	27
ESPRIT D'ÉQUIPE.....	28
COMPORTEMENT PROFESSIONNEL.....	29
RÉSULTATS CONCRETS	30
ACCEPTATION DU CHANGEMENT.....	31
RESPECT DE LA DÉONTOLOGIE ET DES VALEURS.....	32
CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL STIMULANT.....	34
PLANIFICATION ET GESTION DES RESSOURCES	34
PROMOTION DU CHANGEMENT, DE L'INNOVATION ET DE L'APPRENTISSAGE	35
CRÉATION ET PROMOTION DE PARTENARIATS.....	36
FAIRE ENTRER L'OMPI DANS L'AVENIR (DIRECTEURS ET AU-DESSUS).....	37

INTRODUCTION

L'objectif principal du PMSDS est d'améliorer la manière dont l'OMPI s'acquitte de ses fonctions, dans l'intérêt mutuel de l'Organisation et des personnes qui y travaillent.

L'adéquation, les qualifications et la motivation sont aujourd'hui des facteurs humains essentiels dans les organisations performantes. Le PMSDS vise par conséquent à favoriser

- une meilleure **adéquation** entre les ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'OMPI,
- un **perfectionnement du personnel** systématique et dynamique,
- un **dialogue** continu entre les supérieurs hiérarchiques et les membres du personnel pour favoriser la convergence de vues et la participation active de tous.

Le passé ne pouvant être changé, le système met l'accent sur **l'avenir**. Néanmoins, il importe de prendre en considération et d'évaluer les faits passés afin de

- reconnaître les résultats satisfaisants,
- recenser les domaines à perfectionner,
- tirer les enseignements du passé en vue d'une progression régulière,
- remédier sans attendre aux insuffisances.

COMMENT SE FAMILIARISER AVEC LE PMSDS

Parcourez le présent document afin de vous familiariser avec les principes et éléments sur lesquels repose le PMSDS. Consultez également la [page intranet consacrée au PMSDS](#), où vous trouverez des informations actualisées ou modifiées périodiquement :

- [Questions fréquemment posées sur le PMSDS](#)

- Informations supplémentaires :
➤ ➤ Barème de notation PMSDS
➤ ➤ Exemples d'indicateurs de résultats
➤ Compétences ➤ de base et compétences ➤ en matière de gestion
➤ ➤ Recensement des besoins en matière de formation
➤ ➤ Remédier aux résultats insuffisants
- ➤ Spécimen de rapport de cycle PMSDS
- ➤ Ordres de service et avis au personnel relatifs au PMSDS
- ➤ Coordonnateurs PMSDS à l'OMPI
- ➤ Manuel d'utilisation du PMSDS électronique

DÉROULEMENT DU CYCLE PMSDS

Dans le cadre du PMSDS, la gestion des performances et le perfectionnement du personnel constituent non pas un événement ponctuel mais un **processus** qui se déroule tout au long de l'année et qui est **partagé** par le membre du personnel et son supérieur hiérarchique immédiat.

Le cycle PMSDS est aligné sur l'année **civile**, afin de faciliter la définition des objectifs individuels conformément au programme et budget biennal et aux programmes de travail annuels correspondants des différents services de l'Organisation.

La création et le suivi d'un cycle PMSDS s'effectuent dans le cadre du PMSDS électronique (ePMSDS) mis au point par la Division informatique. Il s'agit d'un système entièrement informatisé reposant sur des signatures électroniques, qui met fin au traitement des rapports PMSDS sur papier. Dans ce contexte, on entend par signature électronique l'exécution d'une fonction "validation" dans le PMSDS électronique, qui a pour effet de sauvegarder électroniquement dans le système le nom de l'utilisateur ainsi que la date et l'heure de cette validation. Dès lors que le supérieur hiérarchique immédiat et le membre du personnel auront validé la section Planification, Bilan intermédiaire ou Évaluation du PMSDS électronique, il ne sera plus possible de modifier les informations qui y figurent. Dans les présentes directives, ainsi que les ordres de service et documents qui s'y rapportent, les termes "signature" et "validation" s'entendent de ce type de signatures électroniques.

Détermination des résultats escomptés de l'équipe pour l'année à venir

- *Vers la fin de l'année*

Vers la fin de l'année, réunissez le personnel de votre service afin de présenter la stratégie globale du programme dont vous dépendez et les activités prévues à cet égard pour l'année à venir (voir le programme et budget biennal et les programmes de travail annuels). Examinez avec les membres du personnel les objectifs et les résultats escomptés de l'équipe en ce qui concerne ces activités et élaborer ensemble un programme sur les modalités de mise en œuvre. Le cas échéant, définissez des missions individuelles pour les diverses initiatives. Tous les membres de l'équipe doivent avoir une vision claire de ce qui est attendu du service dans son ensemble ainsi que de leur rôle et de leurs obligations dans le bon fonctionnement du service et de l'Organisation.

Préparation et conduite des entretiens PMSDS

- *Fin de l'année/début de l'année suivante*

Prévoyez suffisamment de temps pour la préparation et la conduite des entretiens PMSDS. Avant chaque rencontre, faites le point sur les résultats obtenus pendant la période écoulée et réfléchissez aux résultats escomptés pour le prochain cycle PMSDS. Au cours du premier entretien, procédez à un échange de vues et d'idées sur l'évaluation et la planification.

Pour de plus amples informations, voir les chapitres ci-après du présent document :

- | |
|--|
| - ➤ Évaluation des résultats obtenus au cours du cycle PMSDS écoulé |
| - ➤ Planification des résultats escomptés pour le cycle PMSDS suivant |
| - Rôle du ➤ membre du personnel , du ➤ supérieur hiérarchique immédiat et du ➤ réexamineur |

À l'issue du premier entretien, les informations correspondantes devront être consignées dans le PMSDS électronique, et tant le supérieur hiérarchique immédiat que le membre du personnel devraient se donner quelques jours pour réfléchir à l'évaluation et à la planification avant de se rencontrer une nouvelle fois pour en établir la version définitive. En cas de désaccord persistant concernant l'évaluation, le réexamineur devra jouer le rôle de médiateur. L'évaluation ne devra être signée par le supérieur hiérarchique immédiat, le membre du personnel et le réexamineur qu'une fois le processus de médiation achevé.

Pour toute précision ou question relative au système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel, veuillez vous mettre en rapport avec votre coordonnateur pour le PMSDS ou avec le DGRH.

Veuillez noter que les informations doivent être consignées en **français** ou en **anglais**, selon la langue de communication habituelle entre le membre du personnel et son supérieur hiérarchique immédiat. En cas de doute, confirmez la langue d'établissement du rapport **à l'avance**. Toutefois, les observations du membre du personnel (dans l'une des trois sections Validation du PMSDS électronique) et celles du réexamineur peuvent être consignées dans n'importe laquelle de ces deux langues.

Évaluation des résultats obtenus au cours du cycle PMSDS écoulé et planification des résultats pour le cycle PMSDS suivant

➤ *Pour le 31 mars au plus tard*

Une fois la section Évaluation remplie et assortie des informations consignées par le membre du personnel, elle doit être validée tout d'abord par le supérieur hiérarchique immédiat puis par le membre du personnel, dans la section Évaluation globale et validation.

Ensuite, le réexamineur doit donner son opinion et valider l'évaluation. En cas de désaccord ou d'observations de la part du réexamineur, l'évaluation doit être validée de nouveau par le membre du personnel.

Parallèlement à l'évaluation, le supérieur hiérarchique immédiat doit lancer le cycle PMSDS suivant pour consigner la planification. Les informations détaillées relatives à la planification peuvent être consignées dans le PMSDS électronique par le supérieur hiérarchique immédiat et le membre du personnel.

Une fois la partie planification remplie et accompagnée des observations éventuelles du membre du personnel, elle doit être validée tout d'abord par le supérieur hiérarchique immédiat puis par le membre du personnel dans la section Validation de la planification.

Toutes les parties concernées doivent avoir validé l'évaluation et la planification pour le 31 mars au plus tard.

Suivi régulier pendant l'année

- *Tout au long de l'année*

Le supérieur hiérarchique immédiat et le membre du personnel doivent se concerter et assurer, de manière continue, le suivi des objectifs en rapport avec les fonctions et des objectifs en matière de perfectionnement, des compétences essentielles et des besoins en matière de formation.

Bilan intermédiaire

- *Sur demande pendant l'année*

D'une manière générale, le bilan intermédiaire n'est pas obligatoire, mais il peut être demandé soit par le supérieur hiérarchique immédiat, soit par le membre du personnel (auquel cas le bilan intermédiaire doit avoir lieu).

Un bilan intermédiaire est toutefois recommandé dans les situations indiquées ci-après :

- | |
|--|
| - En cas de modification substantielle des objectifs , par exemple lors de l'attribution de nouvelles responsabilités ou d'un changement de priorités; |
| - En cas de préoccupation majeure concernant le travail d'un membre du personnel, pour éviter les surprises en fin d'année; |
| - Lorsque la dernière appréciation globale constituait un sujet de préoccupation ("résultats partiellement conformes" ou "résultats non conformes"). |

Les nouveaux objectifs doivent être indiqués dans la partie du bilan intermédiaire intitulée "Planification révisée". Les observations relatives à ces modifications ou à ces préoccupations doivent figurer dans la section Validation du bilan intermédiaire. L'établissement du bilan intermédiaire ne donne pas lieu à une évaluation des résultats du membre du personnel par son supérieur hiérarchique immédiat. Le membre du personnel peut toutefois faire part de ses éventuelles observations. Le bilan intermédiaire doit être daté et signé par le supérieur hiérarchique immédiat et le membre du personnel dans la section Validation correspondante.

Clôture du cycle (évaluation) et ouverture d'un nouveau cycle (planification)

➤ *Fin de l'année/début de l'année suivante*

Préparer et conduire les entretiens PMSDS et consigner les informations indiquées ci-dessus dans le PMSDS électronique pour le 31 mars de l'année suivante au plus tard.

ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DU CYCLE PMSDS ÉCOULÉ

Dans le cadre du PMSDS, c'est le supérieur hiérarchique immédiat qui évalue et commente les résultats du membre du personnel. Toutefois, il est très important qu'il prenne connaissance de l'avis du membre du personnel sur ses propres résultats et qu'il en tienne compte avant d'arrêter sa décision.

Évaluation détaillée des résultats

L'évaluation détaillée des résultats prévue dans la section Évaluation ne peut être effectuée que si les informations relatives à la planification ont été enregistrées au début du cycle PMSDS.

Dans ce cas, s'entretenir des résultats obtenus au regard des objectifs en rapport avec les fonctions et des objectifs en matière de perfectionnement et apprécier dans quelle mesure le membre du personnel a fait la preuve des compétences essentielles requises dans son travail. Si les résultats ne sont pas conformes aux attentes, analysez-en les raisons, tirez les enseignements nécessaires et tenez-en compte pour planifier le prochain cycle PMSDSA.

Si un objectif n'est "plus applicable", aucune appréciation n'est requise. Les appréciations "supérieurs aux attentes", "partiellement conformes" ou "non conformes" et les objectifs qui ne sont "plus applicables" appellent des observations de la part du supérieur hiérarchique. Il en va de même des compétences de base et des compétences en matière de gestion si elles sont "démontrées de manière exceptionnelle", "partiellement démontrées" ou "non démontrées".

Par ailleurs, le supérieur hiérarchique immédiat doit indiquer dans la section Évaluation toute réalisation allant au-delà des objectifs planifiés ou toute autre contribution du membre du personnel, telle que la participation à des groupes de travail fonctionnels ou à des comités officiels de l'OMPI.

Les deux parties ont toute latitude de revoir ensemble l'appréciation globale et les observations après l'évaluation détaillée afin d'**en finir avec le passé** et de **préparer l'avenir**.

Évaluation globale des résultats

L'appréciation globale ne peut pas être déduite des appréciations détaillées, étant donné que celles-ci ne sont pas pondérées. Ainsi, dans l'évaluation globale des résultats d'un membre du personnel, une appréciation élevée pour la mise en œuvre d'un projet majeur de l'OMPI serait beaucoup plus importante qu'une appréciation faible attribuée en cas d'échec à un examen linguistique. Cela étant, les appréciations et les observations de l'évaluation détaillée et celles de l'évaluation globale doivent être cohérentes.

À titre indicatif, la proportion de membres du personnel recevant l'appréciation "supérieurs aux attentes" devrait être comprise **entre 5 et 15 %**.

Résultats supérieurs aux attentes	➤ Résultats exceptionnels
Résultats pleinement conformes	➤ Résultats satisfaisants
Résultats majoritairement conformes	
Résultats partiellement conformes	➤ Résultats insatisfaisants
Résultats non conformes	

Les évaluations "Résultats pleinement conformes" et "Résultats majoritairement conformes" sont attribuées aux membres du personnel dont la production est jugée satisfaisante, qui constituent généralement le groupe le plus important au sein d'une organisation. Si un membre du personnel ne répond pas encore pleinement aux attentes, il est possible de l'encourager à progresser. Les membres du personnel qui se voient attribuer une appréciation Résultats partiellement conformes ou Résultats non conformes doivent considérablement améliorer leurs résultats. Pour de plus amples informations, voir [Barème de notation PMSDS](#) et [Exemples d'indicateurs de résultats](#).

Le nouveau barème d'évaluation n'a pas de lien direct avec l'ancien système des rapports périodiques.

Outre l'évaluation, le supérieur hiérarchique immédiat peut formuler des observations d'ordre général. En cas d'évaluation "résultats supérieurs aux attentes", "résultats partiellement conformes" ou "résultats non conformes", les observations sont obligatoires.

Les points ci-après peuvent être abordés dans les observations générales :

- | |
|--|
| - Récapitulatif des résultats antérieurs intégrant les compétences et le perfectionnement; |
| - Idées concernant les orientations futures; |
| - Toute autre question relative au PMSDS. |

Le Statut et règlement du personnel de l'OMPI et les ordres de service correspondants énoncent les conséquences administratives liées aux résultats professionnels des membres du personnel. À cet égard, les appréciations "supérieurs aux attentes", "pleinement conformes" et "majoritairement conformes" désignent des services qui donnent satisfaction alors que l'évaluation "non conformes" désigne des services qui ne donnent pas satisfaction.

L'évaluation "partiellement conformes" n'indique ni des services qui donnent satisfaction, ni des services qui ne donnent pas satisfaction. Cette évaluation ne désignant pas des services qui donnent satisfaction, aucun échelon d'avancement ne sera octroyé si elle est attribuée pendant deux cycles consécutifs. Aucun échelon d'avancement ne sera octroyé en cas d'évaluation "non conformes".

Le PMSDS constitue à ce titre un élément important pour déterminer les conséquences administratives.

En ce qui concerne les conséquences administratives liées au PMSDS, la dernière évaluation globale sera prise en considération jusqu'à réception d'une nouvelle évaluation par le DGRH, le 31 mars de l'année suivante au plus tard (date limite pour la clôture du cycle PMSDS).

Dans des cas exceptionnels toutefois, lorsque les résultats d'un membre du personnel ont notablement changé depuis plusieurs mois, l'appréciation globale donnée au début de l'année peut ne plus être applicable pour déterminer les conséquences administratives. Dans ce cas, le supérieur hiérarchique immédiat doit procéder à une évaluation et clôturer le cycle en cours, en tenant compte de sa durée réduite. Cette évaluation remplace et annule la précédente aux fins des conséquences administratives. Un nouveau cycle doit être lancé pour la période restante. Si le nouveau cycle débute au quatrième trimestre, il doit être établi à compter de **la date où il débute** jusqu'à **la fin de l'année suivante** (15 mois maximum).

PLANIFICATION DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS POUR LE CYCLE PMSDS SUIVANT

Recensement des objectifs en rapport avec les fonctions

Tous les membres du personnel de l'OMPI doivent savoir de quelle manière ils peuvent contribuer au mieux aux objectifs stratégiques de l'Organisation et quelles compétences ils doivent perfectionner. Le programme et budget biennal, les programmes de travail annuels, les plans d'exécution correspondants et la description d'emploi du membre du personnel doivent être utilisés pour définir de trois à six objectifs en rapport avec les fonctions.

Les principes suivants doivent être observés pour la définition des objectifs :

<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs doivent être S.M.A.R.T. (selon l'acronyme anglais), à savoir : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Précis ➤ Mesurables ➤ Réalistes ➤ Pertinents ➤ Assortis de délais
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les objectifs doivent avant tout être pertinents (c'est-à-dire correspondre aux objectifs stratégiques de l'OMPI) et réalistes (la réussite renforce la motivation). N'évitez pas d'objectifs essentiels uniquement parce qu'ils sont difficiles à mesurer. Assurez plutôt une bonne communication pour parvenir à une communauté de vues.
<ul style="list-style-type: none"> - Des objectifs précis et mesurables suscitent moins d'erreurs d'interprétation et par conséquent moins de malentendus; ils simplifient l'évaluation.
<ul style="list-style-type: none"> - Tous les objectifs doivent être assortis de délais, au moins en ce qui concerne leur réalisation.
<ul style="list-style-type: none"> - Si plusieurs personnes accomplissent des tâches identiques, il peut être préférable d'indiquer des normes de production plutôt que des objectifs individuels.
<ul style="list-style-type: none"> - Le processus de définition des objectifs et des engagements correspondants est plus important que le libellé de ces objectifs.

- Assurez-vous que les résultats escomptés, les priorités et les besoins en matière de perfectionnement sont bien compris par les deux parties. Des objectifs clairs et convenus d'un commun accord permettent aux intéressés de planifier la conduite de leur travail et accroissent la satisfaction professionnelle.
- La réalisation des objectifs doit faire l'objet d'un suivi au cours de l'année. Assurez un retour d'information régulier. Tout changement apporté aux objectifs de l'Organisation et aux priorités correspondantes doit être communiqué sans délai, des explications doivent être fournies et les objectifs individuels doivent être ajustés (voir ➔ [Déroulement d'un bilan intermédiaire](#) dans le présent document).

Indication des compétences essentielles

Posez-vous la question suivante :

“Quelles compétences sont importantes pour atteindre les objectifs en rapport avec les fonctions au cours de ce cycle?”

Choix des compétences de base et des compétences en matière de gestion

Les ➔ [compétences de base](#), par exemple “savoir s'organiser” ou “savoir communiquer efficacement” sont attendues de tous les membres du personnel de l'OMPI alors que les ➔ [compétences en matière de gestion](#), telles que “planifier et gérer les ressources”, ne concernent que les membres du personnel qui exercent des responsabilités de gestion.

Sélectionnez ensemble entre une et trois compétences de base. Pour les membres du personnel ayant des responsabilités en matière de gestion, sélectionner au moins une compétence de base et une compétence en matière de gestion.

Examinez les indicateurs de comportement positifs souhaités pour parvenir à une communauté de vues sur la manière dont l'efficacité doit être démontrée.

Indication d'autres qualifications compétences essentielles

Outre les compétences de base et les compétences en matière de gestion, indiquez ensemble jusqu'à un maximum de six autres qualifications importantes pour atteindre les résultats escomptés au titre des objectifs en rapport avec les fonctions. Il peut s'agir de compétences fonctionnelles (p. ex., gestion de projets, compétences rédactionnelles, pensée analytique), d'expertise ou de savoir-faire technique (p. ex., droit de la propriété

intellectuelle, informatique, gestion), de compétences linguistiques, de compétences bureautiques (p. ex., MS Word, MS Excel), etc.

Recensement des objectifs en matière de perfectionnement

D'une manière générale, les principes concernant les objectifs en rapport avec les fonctions s'appliquent aux objectifs en matière de perfectionnement.

Lorsque vous fixez des objectifs en matière de perfectionnement, gardez à l'esprit les objectifs en rapport avec les fonctions, les compétences actuelles (aptitudes, connaissances), le développement de carrière et les intérêts personnels du membre du personnel, ainsi que les besoins futurs de l'Organisation.

Si possible, soyez précis concernant les compétences à acquérir. Par exemple, au lieu d'indiquer "améliorer l'anglais", il serait préférable de libeller l'objectif de la manière suivante : "passer le niveau 3 en anglais à l'école Bell".

Recensement des besoins en matière de formation

Recensez avec le membre du personnel un à trois domaines dans lesquels une formation pourrait être nécessaire compte tenu des objectifs et des compétences essentielles.

Le terme “formation” désigne toutes les **activités d'apprentissage** susceptibles d'aider le membre du personnel à renforcer ses aptitudes et englobe donc notamment la formation “en cours d'emploi” et “l'auto-apprentissage”. La finalité des activités d'apprentissage à l'OMPI doit être replacée dans le contexte des résultats du membre du personnel :

- **Membres du personnel dont les résultats sont supérieurs aux attentes** : pour rester à la pointe des compétences ou en vue de perspectives de carrière futures conformément aux principes de gestion des talents et de planification de la relève en vigueur à l'OMPI.
- **Membres du personnel dont les résultats sont satisfaisants** : pour maintenir les compétences en adéquation avec l'évolution des besoins de l'Organisation et les exigences du marché du travail. Les activités d'apprentissage à l'intention des membres du personnel dont les résultats ne répondent pas encore pleinement aux attentes devraient favoriser l'amélioration des résultats.
- **Membres du personnel dont les résultats sont insuffisants** : pour amener leurs résultats au niveau requis par l'Organisation.

Définissez ensemble, pour tous les besoins en matière de formation, la nature de la formation (p. ex., acquisition de compétences), le sujet (toujours en anglais), le niveau (p. ex., avancé), les modalités de la formation (p. ex., cours en salle, formation en cours d'emploi) et la justification (p. ex., exigences du poste actuel). Pour de plus amples informations sur les besoins en matière de formation et les styles d'apprentissage, voir [Recensement des besoins en matière de formation](#).

Interdépendance entre les objectifs, les compétences essentielles et les besoins en matière de formation

La définition des objectifs et des compétences essentielles et le recensement des besoins en matière de formation sont interdépendants.

L'exemple ci-après illustre les liens entre les objectifs, les compétences essentielles et les besoins en matière de formation :

Objectifs en rapport avec les fonctions

Un chef de section a pour objectif en rapport avec ses fonctions de faciliter la mise en œuvre, au sein de son équipe, d'un **changement majeur** qui aura une forte incidence sur le mode de fonctionnement actuel de son équipe.

Compétences essentielles	Dans ce cas, “communiquer efficacement” et “promouvoir l’innovation et l’apprentissage” seront sans doute des compétences importantes pour accompagner les personnes tout au long de ce processus de changement. Des compétences dans le domaine de la gestion de projets pourront aussi avoir leur importance.
Objectifs en matière de perfectionnement	Pour atteindre les objectifs en rapport avec les fonctions et démontrer pleinement les compétences essentielles, le chef de section peut être amené à développer ses compétences en matière de communication et de gestion de projets , ce qui peut donner lieu à la définition de deux objectifs en matière de perfectionnement.
Besoins en matière de formation	Par conséquent, un cours de formation sur la communication efficace et l’auto-apprentissage des pratiques recommandées en matière de gestion de projets peuvent constituer des activités de formation appropriées à indiquer dans les besoins en matière de formation.

RÔLE DU MEMBRE DU PERSONNEL

Le PMSDS se fonde sur un dialogue fructueux et continu entre les supérieurs hiérarchiques et les membres du personnel concernant l’exécution des tâches, la mise en valeur des compétences et les orientations futures.

En tant que membre du personnel, il est de votre responsabilité de vous **familiariser** avec le PMSDS et de **contribuer** au système au mieux de vos connaissances et de vos capacités.

Réflexion et auto-évaluation

Réfléchissez à l’avance à vos résultats, vos compétences, vos points forts et vos points faibles, vos besoins en matière de formation et vos centres d’intérêt. Essayez de vous mettre à la place de quelqu’un d’autre. Comment vous évalueriez-vous? N’oubliez pas que votre supérieur hiérarchique immédiat ne peut évaluer vos compétences qu’en fonction de la manière dont vous les avez démontrées au travail.

Lorsque vous vous comparez à d'autres, faites-le avec vos **pairs** et non avec vos supérieurs hiérarchiques ou vos subordonnés. Reprenez les objectifs planifiés pour la période écoulée et réfléchissez à vos acquis et à vos progrès.

Préparez-vous pour la période suivante et rassemblez vos idées. Quel type de travail vous convient réellement et de quelle manière pourriez-vous renforcer votre contribution à votre service et à l'Organisation? Que souhaitez-vous pour l'avenir? Efforcez-vous de recenser de nouveaux objectifs en rapport avec vos fonctions et en matière de perfectionnement, des compétences essentielles et des besoins en matière de formation.

Participation aux entretiens PMSDS et retour d'information

Abordez les entretiens PMSDS avec un esprit ouvert et en étant bien préparé. Parlez de manière honnête et constructive à votre supérieur hiérarchique immédiat de vous-même, de votre environnement de travail, de vos idées et de vos aspirations pour l'avenir.

À la fin du processus d'évaluation, faites part de votre approbation ou de votre désaccord, formulez des observations si vous le souhaitez et validez le PMSDS électronique dans les 10 jours ouvrables suivant la validation effectuée par votre supérieur hiérarchique direct.

En cas de désaccord, aucune des parties ne doit signer l'évaluation avant l'achèvement du processus de médiation.

Vos observations peuvent porter sur les points suivants :

- Niveau de satisfaction dans les fonctions actuelles;
- Changements souhaités concernant l'environnement de travail;
- Contestation de telle ou telle partie de l'évaluation PMSDS (appréciation ou observations);
- Toute autre question relative au PMSDS.

Le fait de signer l'évaluation revient à en accuser réception. La signature ne vous empêche pas de contester **les appréciations ou les observations correspondantes** en vertu des procédures existantes en matière de recours ou d'examen des objections, selon le cas.

Si vous êtes intéressé par de nouvelles **possibilités d'emploi** dans votre service ou à l'extérieur de celui-ci, veuillez indiquer dans le champ "Observations relatives à la mobilité" le type de fonctions qui vous intéresseraient et pour quels motifs.

Parallèlement au processus d'évaluation, aidez votre supérieur hiérarchique immédiat à enregistrer les informations de planification pour le cycle PMSDS à venir, faites des observations si vous le souhaitez et validez dans le PMSDS électronique.

Toutes les observations doivent être consignées en français ou en anglais. Vous voudrez peut-être discuter de celles-ci avec votre supérieur hiérarchique immédiat avant d'en finaliser le texte.

Suivi au cours de l'année

Pendant l'année, reportez-vous de manière continue aux objectifs planifiés et

- Évaluez votre progression par rapport aux objectifs et aux compétences essentielles indiqués.
- Tenez votre supérieur hiérarchique immédiat informé de vos progrès.
- Prenez des mesures correctives si nécessaire.
- Traitez les problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur. Discutez-en immédiatement avec votre supérieur ou avec vos collègues.
- Faites le point sur vos besoins en matière de formation.
- Consignez vos réalisations par écrit.
- En cas de modification de vos fonctions ou de vos objectifs en cours d'année, demandez un bilan intermédiaire à votre supérieur hiérarchique immédiat

RÔLE DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

La gestion et la mise en valeur des compétences font aujourd'hui partie des fonctions essentielles de toute organisation moderne. Le PMSDS a été conçu pour officialiser et faciliter ce **processus**.

En tant que supérieur hiérarchique immédiat d'un membre du personnel, il est de votre responsabilité de vous **familiariser** avec le PMSDS, de veiller à ce qu'il soit appliqué **uniformément** et **correctement** au mieux de vos connaissances et de vos capacités, et d'**accompagner le membre du personnel** tout au long du cycle PMSDS.

Si vous devenez le nouveau supérieur hiérarchique d'un ou de plusieurs membres du personnel au cours d'un cycle PMSDS, vous serez chargé de l'application correcte et uniforme du PMSDS à leur égard. Vous devriez vous entretenir avec leurs précédents chefs de service du tout dernier cycle PMSDS des personnes concernées et de leurs résultats. Le supérieur hiérarchique précédent doit, pour chaque membre du personnel concerné, vous communiquer **par écrit** son opinion concernant l'évaluation globale des résultats obtenus au cours de la période précédant la passation de pouvoirs ou le transfert, par courrier électronique ou par memorandum interne, avec copie au membre du personnel concerné.

L'évaluation de l'ancien supérieur hiérarchique doit être prise en considération et pondérée en fonction de la période qu'elle couvre.

Veillez noter que votre propre supérieur hiérarchique évaluera la manière dont vous avez appliqué le PMSDS au sein de votre équipe.

Accompagnement des membres du personnel tout au long du cycle PMSDS

Préparez et organisez les entretiens PMSDS avec tous les membres du personnel placés sous votre supervision immédiate qui sont concernés par le PMSDS. Appliquez les principes suivants :

- Prévoyez suffisamment de temps pour la conduite des entretiens.
- Choisissez un endroit calme, confortable et adapté à la situation; assurez-vous de ne pas être dérangé, asseyez-vous si possible à côté de la personne (et non en face) et mettez-la à l'aise;

- Encouragez les membres du personnel à s'auto-évaluer et à s'exprimer; écoutez-les exposer leurs idées et leurs préoccupations; ne vous prononcez pas définitivement sur l'évaluation sans tenir compte du jugement que le membre du personnel concerné porte sur ses propres résultats, mais gardez toujours le contrôle de l'entretien.
- Lorsque vous faites part de votre avis au membre du personnel : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Commencez par les points forts plutôt qu'au hasard ou par les points faibles. ➤ Soyez précis et conciliant, tout en restant objectif. ➤ Apportez des solutions et pas uniquement des critiques. ➤ Mettez l'accent sur les aspects positifs.
➤ N'évoquez pas d'incidents intervenus en dehors de la période d'évaluation; fondez votre évaluation sur l'ensemble de la période et pas uniquement sur des événements récents.
- Profitez de l'occasion pour prendre acte des résultats positifs et en remercier le membre du personnel.
- Mettez-vous d'accord sur les nouveaux objectifs, compétences essentielles et besoins en matière de formation afin de garantir l'adhésion du membre du personnel lorsque c'est possible.
- Ne faites pas de remarques sans rapport avec le contexte professionnel, concernant par exemple la vie privée, l'âge, le sexe, la religion, la grossesse, etc.
- Restez calme et respectueux en toutes circonstances.

Veillez à ce que le cycle PMSDS écoulé soit complété et à ce que le cycle suivant soit lancé à temps.

Pendant l'année, trouvez de nouvelles occasions de dialogue et prévoyez suffisamment de temps pour le suivi. En cas de problèmes, traitez-les **avant qu'ils ne prennent de l'ampleur**, discutez-en immédiatement et en toute discrétion, **étayez par des documents la teneur des discussions portant sur des points litigieux**. Si le problème persiste, prévoyez d'organiser un bilan intermédiaire.

Reconnaissance

La reconnaissance des résultats satisfaisants est importante pour la motivation du personnel et constitue donc un aspect essentiel d'un système moderne de gestion des performances et de perfectionnement du personnel.

Appliquez les principes suivants :

- **Félicitez** votre équipe pour ses bons résultats, **valorisez** les réalisations individuelles survenant pendant l'année et **faites-les connaître**.
- **Établissez une liste des acquis** à laquelle vous vous reporterez à la fin de l'année pour établir le prochain rapport PMSDS.

Remédier aux résultats insuffisants

Remédier aux insuffisances constitue l'un des plus grands défis à relever pour le personnel exerçant des fonctions de supervision. Cette situation est très frustrante à la fois pour le membre du personnel concerné et pour le reste de l'équipe, qui doit assumer la charge de travail supplémentaire. Éluder cette question n'est pas une solution.

Tout d'abord, il importe de faire la distinction entre résultats insuffisants et faute professionnelle, car les mesures à prendre ne sont pas les mêmes.

D'une manière générale, on entend par faute professionnelle l'inobservation des obligations qui incombent aux membres du personnel en vertu des Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, du Statut et règlement du personnel de l'OMPI, du contrat d'emploi ou d'autres instructions administratives. Dans certains cas, des résultats insuffisants peuvent être assimilés à une faute professionnelle, par exemple lorsqu'un membre du personnel refuse délibérément d'accomplir les tâches relevant de ses fonctions.

Les fautes graves sans lien avec la manière dont le membre du personnel s'acquitte de ses fonctions n'entrent pas dans le champ d'application du PMSDS. Elles relèvent des procédures disciplinaires de l'OMPI.

Pour remédier aux résultats insuffisants, il convient au préalable d'en identifier clairement l'origine, par exemple une communication ou des compétences lacunaires ou un manque de motivation. Examinez les problèmes avec le membre du personnel et déterminez-en la cause ensemble. Recherchez des solutions et mesures à prendre avant la fin du cycle PMSDS pour résoudre les problèmes et consignez ces solutions et mesures par écrit, avec copie au membre du personnel concerné. Pour de plus amples informations, voir [☞ Remédier aux résultats insuffisants](#).

RÔLE DU RÉEXAMINATEUR

Le PMSDS est fondé sur une conception entièrement nouvelle de la gestion des performances et du perfectionnement du personnel à l'OMPI et représente donc un changement culturel majeur. Durant les premières années de sa mise en œuvre en particulier, une supervision étroite de la part des réexamineurs (approche descendante) est importante.

En tant que réexamineur, il est de votre responsabilité d'**évaluer** la manière dont les supérieurs hiérarchiques qui vous rendent directement compte appliquent le PMSDS, de les **conseiller**, d'assurer la **médiation** entre ceux-ci et les membres du personnel en cas de contestation du rapport PMSDS et d'**intervenir** si nécessaire.

Le réexamineur est normalement le supérieur hiérarchique du chef de service du membre du personnel. Dans le cas des membres du personnel qui rendent compte directement au directeur général, il n'y a pas de réexamineur.

Conseils

En tant que réexamineur, vous avez une vue plus large de l'application du système dans votre secteur que les chefs de service placés sous votre supervision. Pour cette raison, ceux-ci peuvent être amenés à solliciter vos conseils avant de discuter ou de finaliser le rapport PMSDS avec le membre du personnel.

Médiation

En cas de contestation, le membre du personnel et son supérieur hiérarchique immédiat doivent faire tout ce qui est raisonnablement possible pour résoudre le problème par le dialogue. Si le désaccord persiste, ils doivent faire appel à vous pour trouver une solution dans le cadre du PMSDS.

Si aucun accord ne peut être trouvé et que le membre du personnel signifie qu'il conteste l'évaluation, vous devez indiquer dans la rubrique "Observations du réexamineur" de la même section les tentatives de médiation, en mentionnant les dates, les participants et leur résultat. Si le membre du personnel refuse de valider l'évaluation dans les 10 jours ouvrables suivant la validation effectuée par son supérieur hiérarchique immédiat, vous devez l'indiquer dans ce même champ.

Gestion de la qualité

Une application **uniforme** et **correcte** du PMSDS dans l'ensemble de l'Organisation est essentielle pour l'acceptation du système par les principales parties prenantes, à savoir les chefs de service et les membres du personnel, et pour la réussite globale du système.

Vous devez passer en revue l'application du PMSDS par les chefs de service qui vous rendent directement compte, ce qui suppose notamment :

- un dialogue approfondi et continu,
- la définition d'objectifs S.M.A.R.T. (= précis, mesurables, réalistes, pertinents et assortis de délais),
- la détermination des compétences essentielles,
- le recensement des besoins en matière de formation,
- des évaluations et des observations objectives et cohérentes,
- le respect des délais.

Vérifiez également que les objectifs indiqués par les différents chefs de service qui vous rendent compte ne se chevauchent pas et ne sont pas incompatibles. Dans le cas contraire, informez-les en conséquence.

En outre, vous évaluez les chefs de service qui vous rendent directement compte en ce qui concerne la manière dont ils ont appliqué le PMSDS au sein de leur équipe.

Approbation ou intervention

Si vous n'approuvez pas l'évaluation établie par le supérieur hiérarchique immédiat, même si le membre du personnel l'a approuvée, vous **ne pouvez pas modifier** l'appréciation en tant que telle, mais vous pouvez signaler votre désaccord dans la rubrique "Observations du réexamineur".

Ce cas peut se produire par exemple lorsqu'un supérieur hiérarchique s'est plaint à plusieurs reprises auprès de vous des prestations d'un membre du personnel pendant le cycle PMSDS alors que l'évaluation globale fait état d'appréciations élevées ou d'observations positives à son sujet.

Vous devez énumérer les points de désaccord, indiquer les raisons et déterminer l'évaluation globale qui convient selon vous. Si votre évaluation globale diffère de celle attribuée par le supérieur hiérarchique immédiat, **votre évaluation prévaut**.

PROCÉDURE À SUIVRE EN CAS DE CONTESTATION DE L'ÉVALUATION : RÉSUMÉ

En cas de désaccord concernant l'évaluation (appréciation ou observations), le membre du personnel et son supérieur hiérarchique immédiat doivent faire tout ce qui est raisonnablement possible pour y remédier par le dialogue. Si le désaccord persiste, il convient d'en appeler à la médiation du réexamineur qui, avec le membre du

personnel et son supérieur hiérarchique immédiat, s'efforcera de trouver une solution dans le cadre du processus d'évaluation. Si le supérieur hiérarchique immédiat et le membre du personnel ne peuvent parvenir à un accord, ***l'évaluation établie par le supérieur hiérarchique immédiat prévaut.***

Le membre du personnel a la faculté de faire part de son désaccord et de ses observations concernant l'évaluation dans la section Évaluation globale et validation. Dans ce cas, le réexamineur doit consigner les tentatives de médiation dans la rubrique "Observations du réexamineur" en indiquant les dates, les participants et les résultats du processus de médiation décrit ci-dessus.

L'évaluation ne doit être validée par le supérieur hiérarchique immédiat, le membre du personnel et le réexamineur qu'une fois le processus de médiation achevé.

Lorsque le réexamineur n'approuve pas l'évaluation établie par le supérieur hiérarchique immédiat, même si le membre du personnel l'a approuvée, il ne peut modifier l'évaluation originale mais peut faire part de son désaccord dans la rubrique "Observations du réexamineur". Il doit énumérer les points de désaccord, en indiquer les raisons et déterminer l'évaluation globale qui convient selon lui. Si l'évaluation globale est différente de celle attribuée par le supérieur hiérarchique immédiat, ***l'évaluation du réexamineur prévaut.***

En cas de désaccord ou d'observations de la part du réexamineur, l'évaluation doit être validée une nouvelle fois par le membre du personnel. Celui-ci a la faculté d'indiquer, dans la rubrique "Observations" prévue, tout point de désaccord concernant les observations et la nouvelle évaluation éventuellement attribuée par le réexamineur.

Le membre du personnel doit valider l'évaluation même s'il conteste l'évaluation de son supérieur hiérarchique immédiat ou les observations ou la nouvelle évaluation du réexamineur. La signature accuse réception de l'évaluation par le membre du personnel et n'empêche pas celui-ci de ***contester l'évaluation ou les observations correspondantes*** en vertu des procédures existantes en matière de recours ou d'examen des objections, selon le cas.

Si un membre du personnel refuse de valider l'évaluation dans les 10 jours suivant la validation effectuée par son supérieur hiérarchique immédiat, le réexamineur doit le mentionner dans la rubrique "Observations du réexamineur" de la section Évaluation globale et validation.

Systeme de gestion des performances et de perfectionnement du personnel

PMSDS

Compétences de base

PMSDS

Les compétences de base sont attendues de tous les membres du personnel de l'OMPI et font l'objet d'une notation. L'efficacité d'une compétence se mesure en fonction du comportement démontré au travail, comme indiqué ci-après.

COMMUNICATION EFFICACE

Exprime les informations et les idées de manière claire, concise et précise; écoute activement et veille à ce que l'information soit partagée.

Comportement efficace

- S'exprime et écrit clairement, de manière structurée, logique et convaincante.
- Encourage les autres à donner leur avis; prend le temps de comprendre et d'examiner leurs opinions.
- S'assure que les messages ont été entendus et compris; choisit le style, la terminologie et les modes de communication appropriés.
- Tient les autres informés des questions essentielles et pertinentes.

Comportement inefficace

- Ne partage pas des informations utiles.
- Interrompt les autres et les contredit au lieu de s'efforcer de les comprendre; n'écoute pas activement.
- Manque de cohérence et de structure et omet des points essentiels dans la communication orale ou écrite.
- Ne vérifie pas si le message a été compris par le destinataire; utilise une terminologie ou des modes de communication non appropriés.

RESPECT DES DIFFÉRENCES INDIVIDUELLES ET CULTURELLES

Démontre une aptitude à travailler de manière constructive avec des personnes des deux sexes, de toutes cultures et de toutes origines.

Comportement efficace

- Comprend et respecte les différences culturelles et comportementales et en tient compte dans son travail quotidien.
- Travaille efficacement avec des personnes des deux sexes, de différentes cultures ou de différences origines.
- Se met à la place des autres.

Comportement inefficace

- Porte des jugements sur la base de stéréotypes et a du mal à travailler avec des personnes de l'autre sexe, d'une autre culture ou d'une autre origine.
- Ne fait pas suffisamment d'efforts pour s'adapter à la diversité culturelle et humaine sur le lieu de travail.
- Refuse de se mettre à la place des autres.

ESPRIT D'ÉQUIPE

Noter des relations de travail efficaces avec ses collègues et les membres de son service et des autres services de l'Organisation.

Comportement efficace

- Collabore avec ses collègues pour assurer la bonne exécution du travail.
- Apporte son soutien aux décisions de l'équipe et agit en conséquence.
- Partage connaissances, informations et compétences avec l'équipe.
- Est déterminé à la progression et à la réussite de l'équipe et à accepter la responsabilité conjointe pour les défaillances de celle-ci.
- Anticipe les conflits et facilite leur résolution.

Comportement inefficace

- N'accepte pas les décisions de l'équipe et continue à faire les choses à sa façon.
- Semble davantage axé sur la réalisation d'objectifs personnels sans prendre en considération les objectifs de l'équipe ni y contribuer.
- Ne fait pas preuve de solidarité avec l'équipe et n'est pas prêt à accepter la responsabilité pour les objectifs communs.
- Refuse de participer à la résolution des conflits dans lesquels il est impliqué.
- Ne partage pas ses connaissances, ses informations ou son expérience avec les autres membres de l'équipe.

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

Se comporte de manière réfléchie et recherche les opportunités de formation continue et de développement professionnel.

Comportement efficace

- Fait des efforts constants pour améliorer ses qualifications et ses résultats.
- Est disposé à tirer les enseignements des expériences et des erreurs passées et s'en sert pour améliorer ses résultats.
- Utilise les critiques constructives pour améliorer ses résultats.
- Reste productif même sous pression et dans des situations difficiles.

Comportement inefficace

- Ne saisit pas les opportunités d'améliorer ses qualifications ou ses résultats.
- Répète les mêmes erreurs et persiste dans le même comportement en dépit des encouragements et des occasions qui lui sont données d'améliorer ses résultats.
- Réagit de manière excessivement défensive à la critique.
- Fait preuve d'un manque de maîtrise émotionnelle dans les situations difficiles; transmet son stress aux autres et compromet la productivité.

RÉSULTATS CONCRETS

Produit des résultats de qualité dans un souci de service et dans le respect des délais et est déterminé à atteindre les objectifs convenus.

Comportement efficace

- Fait preuve d'initiative et prend les mesures nécessaires.
- Fait preuve d'un jugement fiable et objectif; assume la responsabilité de ses décisions ou de ses actes.
- Produit des résultats de qualité dans un délai répondant aux besoins des clients.
- A une approche systématique, efficace et efficiente du travail.
- Anticipe les problèmes afin de les régler rapidement.

Comportement inefficace

- Agit uniquement sur demande; manque d'initiative.
- Produit un travail incomplet, incorrect ou imprécis; ne respecte pas les délais ou est souvent en retard dans l'exécution des tâches quotidiennes.
- Perd sa concentration et agit de manière inefficace.
- Hésite à prendre des décisions; n'assume pas la responsabilité de ses actes et essaie de la faire endosser à d'autres.
- Laisse les problèmes s'installer et intervient trop tard.

ACCEPTATION DU CHANGEMENT

Est ouvert aux nouvelles conceptions et aux nouvelles idées, réagit de manière positive au changement et s'adapte rapidement aux nouvelles situations.

Comportement efficace

- Est réceptif aux idées et aux méthodes de travail nouvelles.
- Collabore activement aux initiatives de changement et donne son opinion à cet égard.
- Sait reconnaître les opportunités d'amélioration et propose des solutions viables.
- Conserve une attitude positive même en période difficile de changement.

Comportement inefficace

- Fait preuve de réticence face à de nouvelles demandes ou à de nouveaux défis.
- Adopte un comportement négatif face au changement.
- Ne fait pas preuve de créativité; ne propose pas d'améliorations.
- Fait preuve de peu de souplesse devant les nouvelles idées.

RESPECT DE LA DÉONTOLOGIE ET DES VALEURS**Agit dans les limites du cadre professionnel, déontologique et juridique de l'OMPI.****Comportement efficace**

- Comprend le cadre professionnel, déontologique et juridique de l'OMPI et se comporte en conséquence.
- Adapte son comportement aux principes qu'il défend.
- Ne ferme pas les yeux lorsque d'autres se comportent de manière non professionnelle ou non déontologique.
- Préserve la confidentialité des informations sensibles et les traite avec discrétion.

Comportement inefficace

- Ne respecte pas la confidentialité des informations sensibles et les traite sans faire preuve du soin ou de la discrétion nécessaire.
- Ne conforme pas son comportement aux principes qu'il défend.
- Ne respecte pas les normes déontologiques ou le cadre juridique; fait preuve de manque de professionnalisme.
- N'est pas disposé à défendre les collègues ou l'Organisation lorsque c'est nécessaire.

Systeme de gestion des performances et de perfectionnement du personnel

PMSDS

Compétences en matière de gestion

PMSDS

Les compétences en matière de gestion sont attendues des fonctionnaires de l'OMPI ayant des responsabilités de supervision. Elles sont notées en fonction du rang hiérarchique du supérieur concerné. L'efficacité des compétences se mesure en fonction des comportements décrits ci-après.



CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL STIMULANT

Guide et aide le personnel à relever les défis et à atteindre les objectifs et favorise la participation et la responsabilisation à tous les niveaux.

Comportement efficace

- Donne des instructions claires; s'assure que les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques sont clairement définis et compris.
- Délègue les tâches selon qu'il convient, fait confiance au personnel et encourage les initiatives.
- Conseille, soutient et consulte régulièrement le personnel, reconnaît les résultats satisfaisants et prend les mesures nécessaires pour remédier aux résultats insuffisants.
- Anticipe les mésententes et les conflits et prend les mesures appropriées pour y remédier.
- Crée un climat de confiance et de dialogue.
- Tient des réunions régulières et efficaces avec le personnel et encourage une participation active.

Comportement inefficace

- Se concentre uniquement sur son propre travail sans donner d'instructions ou en donnant des instructions peu claires ou incomplètes; évite d'exercer ses responsabilités en matière de gestion.
- Ne partage pas les informations ni ses opinions de manière régulière.
- Fait peu confiance aux autres et ne délègue pas.
- Ne reconnaît pas les contributions d'autrui et ne prend pas de mesures correctives lorsqu'elles s'imposent.
- Ferme les yeux sur les mésententes ou les conflits et évite de discuter ouvertement des problèmes.

PLANIFICATION ET GESTION DES RESSOURCES

Définit des priorités conformes aux objectifs stratégiques de l'OMPI, établit des plans d'exécution adaptés, répartit les ressources et suit les résultats.

Comportement efficace

- Établit des plans, détermine des priorités et définit des objectifs et des délais réalistes en étroite coopération avec le personnel.
- Recense et gère efficacement les ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés dans les délais impartis.
- Réaffecte les ressources et redéfinit les priorités rapidement en cas d'événements imprévus.
- Vérifie périodiquement l'utilisation des ressources et l'état d'avancement des activités durant leur mise en œuvre pour atteindre les résultats d'une manière effective et efficace.

Comportement inefficace

- Ne définit pas d'objectifs clairs et concrets ni de plan d'exécution; ne fixe pas de priorités.
- N'atteint pas les résultats escomptés en raison d'une estimation incorrecte des délais, des ressources ou de la complexité des tâches, ou en raison d'une mauvaise gestion de ressources suffisantes par ailleurs.
- Continue à appliquer les plans initiaux bien que des événements imprévus nécessitent de réaffecter les ressources ou de modifier les priorités.
- Ne procède pas à une vérification systématique de l'utilisation des ressources ou de l'état d'avancement des activités et manque de ce fait les objectifs.

PROMOTION DU CHANGEMENT, DE L'INNOVATION ET DE L'APPRENTISSAGE

Crée et favorise une culture propice au changement, à l'innovation et à la formation continue.

Comportement efficace

- Favorise le changement et l'innovation dans un souci d'amélioration permanente.
- Aide le personnel à s'adapter au changement.
- Encourage les autres à se montrer innovants et entreprenants et à exprimer des critiques constructives.
- Recense les besoins individuels en matière d'acquisition de compétences et crée les possibilités correspondantes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel; encourage les membres du personnel à apprendre les uns des autres.
- Encourage le sens des responsabilités et s'efforce de donner de l'autonomie à ses subordonnés.

Comportement inefficace

- Résiste fermement au changement et préfère maintenir le statu quo.
- Ne tient pas compte des apports innovants et créatifs des autres; n'écoute pas les opinions ou les critiques d'autrui.
- Fait peu pour promouvoir la formation continue et le développement professionnel; ne donne pas suffisamment de temps au personnel pour la formation et le perfectionnement.
- Perpétue une culture bureaucratique et hiérarchique au sein de l'Organisation.

CRÉATION ET PROMOTION DE PARTENARIATS

Crée et renforce des partenariats internes et externes dans l'intérêt mutuel des participants.

Comportement efficace

- Noue et entretient des relations de travail et des alliances interdépartements mutuellement bénéfiques.
- Place les intérêts de l'Organisation dans son ensemble au-dessus de ses intérêts sectoriels ou personnels.
- Encourage et aide autrui à établir des réseaux pour obtenir de meilleurs résultats.
- Crée des possibilités de synergies entre l'OMPI et des partenaires extérieurs et favorise celles-ci dans l'intérêt des deux parties.

Comportement inefficace

- Établit des réseaux pour son bénéfice personnel avant celui de l'Organisation.
- Travaille de manière isolée et voit les différents départements comme des entités distinctes ayant peu d'interactions.
- Protège de manière excessive son propre domaine de travail.
- Ne voit pas ou peu d'intérêt à collaborer avec des parties prenantes internes ou externes.

FAIRE ENTRER L'OMPI DANS L'AVENIR (directeurs et au-dessus)

Appréhende correctement le mandat de l'OMPI et l'environnement externe de propriété intellectuelle dans lequel l'Organisation évolue.

Comportement efficace

- Fait preuve d'une bonne compréhension globale des différentes parties prenantes et des différents secteurs et de leur contribution respective à la réalisation du mandat de l'Organisation.
- Prend des initiatives pour établir des relations durables et avantageuses avec les parties prenantes.
- Élabore des plans stratégiques conformes à la mission de l'OMPI, fixe des priorités et établit des plans efficaces pour les mettre en œuvre.
- Explique efficacement le contexte général au personnel de l'OMPI et s'assure de son adhésion.

Comportement inefficace

- N'est pas au fait du contexte général du système international de la propriété intellectuelle; reste étroitement concentré sur son propre domaine technique.
- Adopte une approche étroite lors de l'élaboration de plans et de stratégies; ne fixe pas de priorités ou fixe des priorités incompatibles entre elles.
- Fait peu ou pas d'efforts pour établir des relations avec les parties prenantes.
- Déploie peu d'initiatives et d'efforts pour expliquer le contexte général au personnel de l'OMPI et diffuser l'information.

[Fin de l'annexe et du document]