

Recours n° 764/2024

A. G.

c/

Secrétaire Général du Conseil de l'Europe

JUGEMENT

Évaluation de la performance par le manager direct (N+1) – Notion de « manager direct » - Obligation du N+1 de travailler en étroite collaboration avec l'agent évalué et d'être bien informé de ses activités – Absence d'obligation pour le N+1 de lire personnellement l'intégralité des écrits de l'agent – Possibilité pour le N+1 de s'appuyer sur l'avis de tierces personnes, dès lors qu'il s'agit de sources officielles et fiables d'information – Pouvoir discrétionnaire de l'Organisation d'établir les modalités de supervision du travail des agents en fonction des intérêts et de la bonne marche du service – **Système d'évaluation basé sur l'attribution d'objectifs chiffrés** – Attitude proactive de l'agent attendue pour solliciter des dossiers complémentaires ou signaler des difficultés – Responsabilité de l'agent d'alerter le N+1 sur tout risque de non-atteinte d'objectifs – **Obligation de motivation du rapport d'évaluation** – Caractère suffisant d'une motivation fondée sur les traits saillants en termes de rendement, de compétences et de conduite dans le service – Absence d'obligation de citer des exemples concrets pour justifier des jugements de valeur – **Absence d'obligation d'avertissement écrit pour chaque fait susceptible de faire l'objet d'un reproche** – Feedback régulier au cours de la période d'évaluation suffisant.

15 octobre 2025

Le Tribunal administratif, composé de :

Linós-Alexandre SICILIANOS, Président suppléant,
Lenia SAMUEL,
Thomas LAKER, Juges,

assistés de :

Christina OLSEN, Greffière,
Dmytro TRETYAKOV, Greffier suppléant,

a rendu, après en avoir délibéré, le présent jugement.

INTRODUCTION

1. Le présent recours a pour objet la contestation de l'évaluation de la performance de la requérante pour l'année 2023.

EN FAIT

2. La requérante, A. G., est une agente du Conseil de l'Europe depuis 2003. Au moment de l'introduction du recours devant le Tribunal, elle exerçait les fonctions de juriste de grade A3 au sein du Greffe de la Cour européenne des droits de l'homme (ci-après : « Greffe de la Cour »).

3. La requérante fut absente pour des raisons de santé entre 2019 et 2022. Elle reprit ses fonctions à temps partiel le 13 septembre 2022, puis à temps plein, le 14 octobre 2022.

4. Les objectifs de la requérante pour l'année 2023 furent fixés le 28 février 2023, étant précisé qu'aucun objectif ne lui fut assigné à son retour au travail pour la période de septembre à décembre 2022. Le formulaire de fixation des objectifs pour l'année 2023 précisait que :

« In view of Ms [A. G.'s] medical absence from the Registry over the past couple of years and given the dynamic development of the Court's procedures, case-law, and practices during this time, Ms [A. G.'s] objectives for 2023 (see below) have been adjusted, compared to the standard objectives for a Turkish A lawyer, so as to make her gradual reintegration as smooth and *[sic]* as possible. »

En termes de productivité personnelle, le formulaire indiquait :

« Ms [A. G.] shall: (i) prepare 80 separate SJ [single judge] case notes; (ii) prepare communication, by means of 8 separate IMSI communication reports, of a number of different Chamber or broader WECL applications; and (iii) prepare 12 separate summary formula judgments/decisions, i.e. drafts, thereby finishing a number of broader WECL applications (excluding thus any strike-outs or WECL fast-track judgments or decisions). It is understood that at the beginning of 2023 Ms [A. G.] will primarily focus on the processing on the said SJ cases while as the year goes by, she will place an increasing emphasis on her work defined under points (ii) and (iii) above. Such a gradual approach should facilitate Ms [A. G.]'s reintegration

into the Turkish team, following her lengthy absence, and lead, in due course, to the full resumption of her duties as an A lawyer.”

5. Le 21 mars 2023, le manager direct (N+1) de la requérante lui transmet par courriel une liste comprenant huit affaires pour lesquelles elle devait préparer une communication selon la procédure de communication immédiate simplifiée dite « IMSI », ainsi que trois des douze affaires pour lesquelles il était attendu d'elle qu'elle rédige un arrêt ou une décision à la motivation succincte. Le courriel précisait qu'elle recevrait les autres affaires à traiter par un arrêt ou une décision à la motivation succincte une fois qu'elle aurait terminé celles déjà attribuées.

6. Le 6 juillet 2023, la requérante eut un entretien de mi-parcours avec son N+1 concernant ses performances pendant le premier semestre de l'année 2023. Le contenu de cet entretien fut reflété dans un courriel du N+1 de la requérante daté du 10 juillet 2023. Le courriel indiquait ce qui suit au sujet de la productivité de la requérante :

« As you know, your personal objectives for 2023 have been set as follows: (i) 80 separate SJ case notes; (ii) 8 separate IMSI communication reports; and (iii) 12 separate summary formula judgments/decisions. In view of your medical absence from the Registry over the past couple of years and given the dynamic development of the Court's procedures, case-law, and practices during this time, these objectives were, as noted in the objectives-setting form itself, adjusted compared to the standard objectives for a Turkish A lawyer, so as to make your gradual reintegration as smooth and [*sic*] as possible.

According to official statistics, as of 29 June 2023, you prepared a total of 29 Single Judge cases in 2023 (5 were adopted while another 24 were in the pipeline). According to your own statistics, however, the total number of such cases was 34. No IMSI communications or summary formula judgments/decisions were yet prepared.

In view of the above, I noted that, at this point, your statistics were lacking and that significant improvements were therefore needed in the second half of 2023 in order for a conclusion to be reached, at the end of the year, that your performance has been satisfactory. You agreed that your productivity needs to be increased and expressed your belief that this will happen over time.”

7. Par courriel en date du 3 août 2023, la requérante s'adressa à son N+1 pour faire part de ses préoccupations concernant un manque d'information relatif au traitement des dossiers. Au sujet de l'état d'avancement de ses objectifs quantitatifs, elle indiquait s'être « concentrée sur les affaires SJ » et n'avoir « pu envoyer aux NJR que 34 dossiers ». Le même jour, son manager direct lui répondit en proposant de discuter de ces questions au retour des congés.

8. Le 27 septembre 2023, la requérante adressa un courriel au juriste rapporteur non judiciaire chargé du contrôle de la qualité de ses notes (ci-après « NJR »), dans lequel elle indiquait avoir constaté, à l'occasion de la vérification de ses objectifs, qu'aucune affaire à traiter par une communication selon la procédure dite « IMSI » ne lui avait été attribuée. En réponse à ce courriel où il figurait en copie, le N+1 de la requérante lui renvoya son courriel du 21 mars 2023 par lequel il lui avait assigné huit affaires à communiquer et trois affaires à traiter par une décision sommaire.

9. Le 8 novembre 2023, la requérante adressa un courriel ultérieur à son NJR dans lequel elle indiquait avoir traité les affaires qui lui avaient été assignées. Elle y sollicitait l'attribution d'affaires supplémentaires pour lesquelles préparer une communication selon la procédure dite

« IMSI ». Le NJR de la requérante lui répondit par courriel daté du 9 novembre 2023, en lui transmettant onze nouvelles affaires.

10. Le 26 février 2024, la requérante effectua son auto-évaluation pour l'année 2023. Le rapport d'évaluation fut signé par son N+1 le 29 février 2024, puis, par son manager superviseur (N+2), le 5 avril 2024, concluant à une performance insatisfaisante, tant sur le plan de la qualité que de la quantité de son travail. Au sujet des objectifs quantitatifs, le manager direct de la requérante fit le commentaire suivant :

“[A]ccording to official statistics, [A. G.] prepared a total of 62 Single Judge cases (...). As regards IMSI communications, only 1 was successfully prepared (...). No summary formula judgments or decisions were prepared (...)”.

11. Le 5 mai 2024, la requérante introduisit une demande de réexamen hiérarchique de son rapport d'évaluation pour l'année 2023.

12. Par courriel daté du 3 juin 2024, le manager du N+2 de la requérante lui communiqua qu'à l'issue du réexamen hiérarchique, il estimait que son évaluation pour l'année 2023 avait été effectuée de manière régulière et il en confirma l'issue.

13. Le 2 juillet 2024, la requérante signa le rapport d'évaluation finalisé, en exprimant son désaccord avec les conclusions de sa hiérarchie.

14. N'étant pas satisfaite de l'issue du réexamen hiérarchique, la requérante déposa, le même jour, une réclamation administrative par laquelle elle demandait la révision de son évaluation établie pour l'année 2023.

15. Le 31 juillet 2024, la Secrétaire Générale en fonction à l'époque rejeta la réclamation administrative comme étant non fondée.

PROCÉDURE

16. La requérante, A. G., a introduit un recours le 20 septembre 2024. Le recours a été enregistré sous le n° 764/2024.

17. Le 8 novembre 2024, le Secrétaire Général a fait parvenir ses observations concernant le recours.

18. Le 17 décembre 2024, la requérante a déposé un mémoire en réplique.

19. Le 21 janvier 2025, le Secrétaire Général a déposé un mémoire en duplique.

20. L'audience publique a eu lieu le 3 juin 2025 au Palais du Conseil de l'Europe, à Strasbourg. La requérante était représentée par Giovanni Palmieri. Le Secrétaire Général était représenté par Benno Kilian, chef du Service du conseil juridique et du contentieux, assisté de Sania Ivedi, cheffe de la Division du contentieux et de Nina Grange, conseillère juridique au sein de la même division.

EN DROIT

I. LE CADRE JURIDIQUE PERTINENT

21. Les dispositions pertinentes relevant du cadre réglementaire en matière d'évaluation de la performance des agents sont ainsi libellées :

Statut du personnel Article V – Évolution de carrière

5.1 La performance et la conduite des membres du personnel font l'objet d'évaluations régulières conformément aux procédures établies par le-la Secrétaire Général-e.

5.2 Le-la Secrétaire Général-e pourvoit, dans la limite des crédits budgétaires alloués et sur la base d'un plan de formation, aux formations considérées nécessaires pour permettre aux membres du personnel de développer en continu leurs compétences et aptitudes professionnelles, et pour accroître leur efficacité.
(...)

Arrêté de la Secrétaire Générale du 30 décembre 2022 relatif au personnel sur l'évolution de la carrière

510. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DE LA CONDUITE

510.1 La Direction des Ressources humaines coordonne et supervise le fonctionnement de l'évaluation dans l'ensemble du Secrétariat du Conseil de l'Europe. Les chef-fe-s des entités administratives principales sont chargé-e-s de veiller au bon fonctionnement de l'évaluation et à son application cohérente au sein de leur propre entité administrative.

510.2 La période de référence de l'exercice d'évaluation est l'année calendaire.

510.3 L'exercice d'évaluation comprend la fixation des objectifs pour la période de référence et, à la fin de la période de référence, l'évaluation des résultats obtenus au regard des objectifs fixés.

(...)

510.5 L'évaluation des résultats obtenus comprend :

510.5.1 l'auto-évaluation par l'agent-e ;

510.5.2 l'évaluation par le-la manager direct-e (n+1) de l'agent-e ;

510.5.3 l'examen du rapport d'évaluation par le-la manager superviseur-euse (n+2) ; et,

510.5.4 l'examen du rapport d'évaluation par l'agent-e qui, en cas de désaccord avec son évaluation sur le fond, peut formuler des commentaires sur le rapport.

[...]

22. Les dispositions pertinentes du Guide sur l'évaluation de la performance, dans sa version en vigueur en juin 2024, sont ainsi libellées :

I. Acteurs de l'évaluation

(...)

2. Qui peut être manager direct ?

Les managers directs sont soit fonctionnaires hors cadre, soit membre du Secrétariat de l'Organisation, soit membres du personnel détachés au Conseil de l'Europe en vertu du Règlement sur la mise à disposition du Conseil de l'Europe de fonctionnaires internationaux, nationaux, régionaux ou locaux, soit personnes temporaires couverts par l'Arrêté n° 1234 du 30 décembre 2022 définissant les conditions de recrutement et d'emploi du personnel temporaire recruté localement dans les bureaux d'information et les bureaux extérieurs.

Les personnes de tous grades peuvent être manager direct-e. Les managers directs peuvent être d'un grade supérieur, du même grade ou d'un grade inférieur que les personnes évaluées dès lors qu'ils ont en charge une équipe ou supervisent le travail d'une personne.

Les managers directs doivent avoir suivi la formation pour les managers directs avant de mener les entretiens d'évaluation.

3. Comment définit-on un·e manager direct·e (N+1) ? Quel est son rôle ?

Il appartient au/à la responsable de la Grande Entité Administrative (MAE) de déterminer les managers directs de l'Entité dont il a la charge. Chaque entité veille à ce que la répartition du nombre d'agents évalués par manager direct soit équilibrée. (...).

Le rôle de la hiérarchie directe est d'organiser le travail au sein de son équipe, de piloter et superviser les collaborateurs, de les assister, coacher et conseiller si nécessaire, de les encourager.

Concernant l'évaluation, les managers directs (N+1) sont chargés de veiller au bon déroulement du processus d'évaluation. Ils rencontrent régulièrement leurs collaborateurs et organisent un entretien d'évaluation et de fixation des objectifs lorsque cela est attendu. Durant la période d'évaluation, ils sont invités à vérifier régulièrement la bonne progression des rapports d'évaluation des personnes sous leur responsabilité et de faire des relances si nécessaire (autoévaluation, validation par le manager superviseur (N+2) puis validation par la personne évaluée).

Il est conseillé de ne pas dépasser 8 personnes évaluées par manager direct. En effet, l'exercice d'évaluation, lorsqu'il est bien mené, prend du temps et doit être réalisé au cours de la période d'évaluation (de décembre à février). Un trop grand nombre de personnes à évaluer par manager direct rend l'opération lourde et difficile à gérer. Par ailleurs, plus le·la manager direct·e travaille en étroite collaboration avec la personne évaluée, plus l'évaluation sera précise et objective.

(...)

II. Dialogue et motivation

(...)

2. Importance du feedback régulier et du point à mi-année

L'entretien d'évaluation ne doit pas être l'unique moment d'échange entre la personne évaluée et son manager : des feedbacks réguliers sont nécessaires.

Le·la manager direct doit fournir aux agents sous sa responsabilité des informations claires sur les performances attendues tout au long de la période de référence. Il·elle doit également échanger régulièrement sur leurs performances, tant dans les domaines où elles réussissent bien que dans les domaines où elles peuvent encore progresser.

Ainsi les managers directs sont encouragés à s'entretenir régulièrement au cours de l'année avec les agents sous leur responsabilité, non seulement pour établir et maintenir de bonnes relations mais surtout pour être bien informé des activités, conseiller l'agent et l'aider dans la réalisation de ses objectifs.

Au minimum, un entretien informel est recommandé à mi-année, afin de permettre à la personne de se situer par rapport à l'atteinte de ses objectifs et si besoin, de se réorienter et de réviser les objectifs. Cet entretien est l'occasion d'aborder toute question que le·la manager direct ou la personne pourrait se poser sur les objectifs, les résultats obtenus et la performance de la personne. Il permet d'aborder d'éventuels écarts de performance et de prendre des actions correctrices rapidement.

(...)

II. POSITIONS DES PARTIES

A. La requérante

23. Par son recours, la requérante demande au Tribunal d'annuler son évaluation pour l'année 2023 et de lui octroyer le remboursement des frais et dépens à hauteur de 9.000,00 euros.

24. À l'appui de son recours, la requérante invoque essentiellement trois moyens : (1) la violation du paragraphe 510.5.2 de l'Arrêté relatif au personnel concernant l'évolution de la carrière au motif que l'évaluation contestée n'aurait pas été effectuée par un agent pouvant être qualifié de « manager direct », (2) une erreur manifeste d'appréciation dans les conclusions tirées de son dossier et (3) la violation des obligations d'objectivité et de motivation.

1. *Premier moyen : violation du paragraphe 510.5.2 de l'Arrêté relatif au personnel sur l'évolution de la carrière*

25. La requérante fait valoir que son N+1 ne saurait être considéré comme son manager direct, dans la mesure où il n'exerçait aucune fonction réelle de supervision à son égard. Elle soutient que le simple fait qu'un agent soit désigné comme N+1 et qu'à ce titre, il accomplisse les tâches standardisées du processus d'évaluation, telles que la fixation des objectifs, l'organisation de l'entretien ou la rédaction du rapport, ne saurait suffire à le qualifier de manager direct.

26. Selon la requérante, le rôle de N+1 implique de pouvoir contrôler le travail attribué à l'agent évalué, d'avoir une connaissance personnelle et continue de sa qualité, de superviser ses conditions de travail, d'en assurer l'encadrement administratif, et de veiller à sa formation, en lui fournissant des directives précises et adaptées. En l'espèce, la requérante insiste sur le fait que son N+1 n'avait pas de vision précise de son flux de travail et n'a pas lu ses écrits. Elle lui reproche également de ne pas avoir veillé à ce qu'elle soit invitée aux réunions de la section filtrage, ce qui aurait aggravé son isolement au sein de la section turque. Elle prétend par ailleurs que son N+1 aurait manqué à son obligation de l'adresser vers des formations ciblées lui permettant de se familiariser avec les nouvelles méthodes de travail de la Cour.

27. Selon la requérante, les arguments développés par le Secrétaire Général pour la contredire sur ce point ne sont pas probants. S'agissant, d'une part, de l'argument concernant l'organisation managériale au sein du Greffe de la Cour (paragraphe 37), la requérante fait valoir que les dispositions applicables n'exigent nullement que le N+1 soit d'un grade supérieur à celui de l'agent évalué. Quant à l'argument lié à la nécessité de maîtriser le droit et la langue turque, la requérante accepte qu'un juriste NJR ait contrôlé ses écrits à l'aune de ces critères, mais elle critique le fait que celui-ci, et non son N+1, ait également contrôlé la qualité de ses écrits rédigés dans les langues officielles de l'Organisation.

28. Dans la mesure où le N+1 en charge de son évaluation pour l'année 2023 ne pouvait être qualifié de manager direct au sens du paragraphe 510.5.2 de l'Arrêté relatif au personnel sur l'évolution de la carrière, la requérante soutient que l'évaluation en question a été menée en violation des règles applicables.

2. *Deuxième moyen : conclusions erronées tirées du dossier*

29. La requérante soutient avoir accompli de manière satisfaisante l'ensemble des tâches qui lui ont été confiées. Elle affirme que si ses objectifs quantitatifs n'ont pas été atteints, cela ne résulte pas d'un manquement de sa part, mais du fait qu'elle n'a pas reçu un nombre suffisant d'affaires à traiter, en dépit des demandes qu'elle a adressées à cet effet à son NJR et à d'autres juristes et assistants, conformément à la pratique du Greffe de la Cour. Elle insiste sur la responsabilité qui incombe au supérieur hiérarchique direct de confier à ses collaborateurs des affaires en nombre suffisant et conteste le reproche qui lui est adressé de ne pas avoir formellement sollicité l'attribution de nouveaux dossiers.

30. La requérante conteste également le bien-fondé des critiques relatives à sa productivité. Elle met en avant le fait que si elle n'a pu préparer qu'une seule communication selon la procédure dite « IMSI », alors que ses objectifs en prévoyaient huit, cela s'explique par la décision de la juge rapporteur de traiter sept de ces affaires selon la procédure du juge unique,

une décision sur laquelle elle n'avait aucune influence. En ce qui concerne les 11 affaires qui lui ont été assignées le 9 novembre 2023 (voir paragraphe 9), la requérante fait valoir qu'elles lui ont été attribuées trop tardivement pour pouvoir être intégrées dans ses objectifs pour l'année 2023. Quant aux jugements sommaires qu'elle devait préparer, elle soumet que pour deux des affaires qui lui ont été confiées en mars 2023, la procédure a été suspendue en raison de l'ouverture d'une procédure de règlement amiable. Pour la troisième affaire, elle précise avoir rédigé un projet de décision qu'elle a transmis au juge rapporteur compétent, sans recevoir de retour sur la suite donnée à ce projet, son mandat ayant entre-temps pris fin.

31. La requérante estime par ailleurs que l'ajout dans ses objectifs pour l'année 2024 de précisions l'invitant expressément à solliciter l'attribution de nouvelles affaires si nécessaire constitue un aveu implicite de l'ambiguïté de ses objectifs fixés pour 2023.

32. Dès lors, la requérante estime que l'Organisation a commis une erreur d'appréciation lors de l'évaluation de sa performance du point de vue quantitatif.

3. Troisième moyen : violation des obligations d'objectivité et de motivation

33. La requérante affirme qu'en se fondant exclusivement sur les observations du NJR pour rédiger le rapport d'évaluation, son N+1 a manqué à son obligation d'objectivité. Elle lui reproche de ne pas avoir procédé lui-même à la lecture de ses écrits ni consulté les juges avec lesquels elle avait collaboré. La requérante conteste l'argument du Secrétaire Général selon lequel les corrections apportées à ses écrits suffisaient à rendre compte de la mauvaise qualité de son travail. De son avis, ces corrections relevaient pour l'essentiel de simples ajustements stylistiques, sans révéler des lacunes substantielles. Faute de lui avoir fourni des exemples concrets de prétendus manquements, ou d'avoir soulevé des remarques critiques avant la finalisation de l'évaluation, sa hiérarchie l'aurait privée de toute possibilité d'améliorer sa performance. La requérante ajoute qu'à aucun moment, lors de son évaluation de mi-parcours en juillet 2023, il n'a été fait mention de difficultés concernant la qualité de son travail. Il en résulterait une motivation inadéquate de l'évaluation litigieuse, particulièrement discutable au regard des évaluations antérieures, lesquelles faisaient clairement état de ses capacités et connaissances professionnelles.

34. Au titre de ce moyen, la requérante maintient également que sa hiérarchie a manqué à son obligation de lui proposer des formations adéquates. Cette absence d'encadrement aurait entravé son intégration au sein de la section de filtrage, avec des répercussions négatives sur son environnement de travail et sur sa productivité.

B. Le Secrétaire Général

35. Le Secrétaire Général, quant à lui, invite le Tribunal à déclarer le recours mal fondé et à le rejeter.

1. Sur la violation du paragraphe 510.5.2 de l'Arrêté relatif au personnel sur l'évolution de la carrière

36. Le Secrétaire Général fait valoir que le N+1 de la requérante s'est correctement acquitté tout au long de l'année 2023 de l'ensemble des fonctions qui lui incombaient au regard des règles applicables. Dans ce sens, il a fixé les objectifs de la requérante pour l'année 2023, évalué sa performance à mi-parcours en juillet 2023, conduit l'entretien d'évaluation en février 2024

et rédigé le rapport d'évaluation contesté sur la base de sa propre évaluation, ainsi que sur la base des autres éléments à sa disposition, parmi lesquels les commentaires du NJR chargé de réviser les notes de la requérante dans les affaires de juge unique. Le N+1 de la requérante lui a par ailleurs apporté son soutien et lui a proposé plusieurs formations visant à renforcer les compétences utiles à l'exercice de ses fonctions au sein du Greffe de la Cour.

37. Selon le Secrétaire Général, la participation d'un NJR à l'évaluation de la requérante n'est pas susceptible de remettre en cause les fonctions de supervision exercées par son N+1. Une telle participation doit se comprendre dans le contexte de la structure managériale au sein du Greffe de la Cour, où les juristes de grade A3 de l'unité turque ne peuvent pas tous être supervisés par un manager direct de grade A4 appartenant à la même unité, compte tenu de la taille de l'équipe turque, du nombre de *Senior Legal Advisors* composant le *management board*, ainsi que du volume important d'affaires traitées. Ainsi, il est fréquent qu'une partie des tâches confiées à un juriste, notamment les affaires relevant du juge unique, fasse l'objet d'un contrôle qualité par une autre personne que son supérieur hiérarchique direct, en l'occurrence par un juriste rapporteur non judiciaire (ci-après « NJR »). Le Secrétaire Général précise que l'implication d'un juriste NJR permet également de garantir la maîtrise du droit national applicable, ainsi que de la langue dans laquelle les requêtes sont rédigées.

38. Par conséquent, le Secrétaire Général estime que l'évaluation de la requérante a été effectuée en conformité avec le paragraphe 510.5.2 de l'Arrêté relatif au personnel sur l'évolution de la carrière.

2. *Sur le caractère erroné des conclusions tirées du dossier*

39. Le Secrétaire Général maintient le bien-fondé des conclusions tirées du dossier, en soutenant que les insuffisances constatées dans la productivité de la requérante résultent directement de ses propres manquements. Il appartenait, selon lui, à la requérante d'adopter une attitude proactive pour se voir attribuer un nombre de dossiers suffisant pour atteindre ses objectifs, en s'adressant à son manager direct. Ce dernier aurait été alors en mesure de lui assigner davantage d'affaires au fur et à mesure qu'elle en aurait exprimé le besoin. Le Secrétaire Général insiste sur le fait qu'en tant que juriste expérimentée, la requérante ne pouvait pas ignorer qu'il lui appartenait de demander à son manager direct de lui confier de nouvelles affaires, une fois ses précédentes tâches achevées.

40. À cet égard, le Secrétaire Général relève que la requérante n'a contacté la personne compétente pour lui confier des affaires à traiter, à savoir son manager direct, que tardivement, le 27 septembre 2023, alors qu'elle disposait déjà, depuis le mois de mars 2023, d'une liste d'affaires à traiter. Le retard pris dans le traitement de ces affaires ne devrait dès lors n'être imputé qu'à sa propre négligence. Il ajoute que les objectifs pour l'année 2024 ont été adaptés afin de tenir compte des difficultés rencontrées par la requérante au cours de l'année 2023, conformément aux dispositions du Guide sur l'évaluation de la performance. Pour autant, cela ne saurait être interprété comme une reconnaissance d'un défaut de formulation des objectifs fixés pour l'année 2023.

41. Le Secrétaire Général considère par conséquent qu'aucune conclusion erronée n'a été tirée du dossier et que la requérante n'a effectivement pas atteint les objectifs quantitatifs qui lui avaient été fixés pour l'année 2023.

3. *Sur la violation des obligations d'objectivité et de motivation*

42. Le Secrétaire Général fait d'abord observer que la procédure applicable en matière d'évaluation de la performance prévoit l'intervention du manager superviseur, chargé de veiller à l'application cohérente et harmonieuse du processus d'évaluation au sein de l'entité qu'il supervise. Cette configuration vise à garantir l'objectivité des résultats. En l'espèce, il souligne que cette procédure a été rigoureusement respectée.

43. Concernant l'évaluation qualitative de la performance de la requérante, le Secrétaire Général rappelle que l'organisation du travail au sein du Greffe de la Cour implique fréquemment que le travail des juristes soit supervisé et contrôlé par des personnes autres que le manager direct. Pour autant, le recours par ce dernier aux commentaires d'un NJR ne saurait, en soi, remettre en cause la régularité de l'évaluation. En l'espèce, le fait que le manager direct de la requérante ait tenu compte de l'avis du NJR démontre le sérieux et le caractère objectif de l'évaluation. La reprise fidèle des commentaires du NJR dans le rapport d'évaluation témoigne par ailleurs de la transparence du processus. Le Secrétaire Général ajoute que la requérante ne saurait reprocher à son N+1 de ne pas avoir revu la qualité de son travail, alors qu'elle n'a pas souhaité bénéficier du précontrôle de qualité que ce dernier lui avait pourtant proposé pour les projets de communication ou décisions.

44. Quant à la motivation de l'évaluation contestée, le Secrétaire Général maintient que la requérante a été informée des insuffisances relevées dans son travail, tant dans le rapport d'évaluation qu'au cours de l'année 2023, lors de chacun des retours effectués par le juriste compétent au sujet de la qualité de ses notes. Ces retours mettaient en évidence des difficultés de nature substantielle, notamment quant à la clarté, la structure et la cohérence juridique des projets rendus. Ils étaient de nature à permettre à la requérante d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. La requérante a également été alertée sur les insuffisances de sa performance lors de l'évaluation de mi-parcours, au cours de laquelle son manager direct lui a apporté des conseils et un appui.

45. Le Secrétaire Général souligne, enfin, que l'évaluation de la requérante doit être replacée dans son contexte. Il rappelle à cet égard que la requérante a bénéficié, à son retour en poste, d'une période d'adaptation de quatre mois, et que ses objectifs pour l'année 2023 ont été réduits par rapport à ceux normalement assignés aux juristes de catégorie A affectés au traitement des affaires turques. Il estime que ces ajustements traduisent la prise en compte des intérêts de la requérante, en conformité avec le devoir de sollicitude qui incombe à l'Organisation.

III. APPRÉCIATION DU TRIBUNAL

1. Sur la violation du paragraphe 510.5.2 de l'Arrêté relatif au personnel sur l'évolution de la carrière

46. Par le premier moyen de son recours, la requérante soumet que l'évaluation contestée n'aurait pas été effectuée par un agent pouvant être qualifié de « manager direct » au sens du paragraphe 510.5.2 de l'Arrêté relatif au personnel sur l'évolution de la carrière.

47. Une définition de la notion de manager direct n'est pas donnée par l'Arrêté relatif au personnel sur l'évolution de la carrière, ni d'ailleurs par le Statut du personnel. Les pourtours de cette notion se dégagent, en revanche, du Guide sur l'évaluation de la performance. La partie III.3 du guide indique que le rôle des managers directs est celui d'organiser le travail au sein de

l'équipe, de piloter et superviser les collaborateurs, de les assister, coacher et conseiller si nécessaire. S'agissant plus particulièrement de l'évaluation, il leur incombe de veiller au bon déroulement du processus d'évaluation, en rencontrant régulièrement leurs collaborateurs et en organisant les entretiens d'évaluation et de fixation de leurs objectifs.

48. C'est à l'aune de ces indications qu'il convient de vérifier si, dans le cas présent, le N+1 de la requérante pouvait effectivement être qualifié de manager direct. Certes, le guide n'a pas une valeur réglementaire comparable au Statut du personnel et à ses arrêtés de mise en œuvre. Néanmoins, il s'agit d'un document officiel qui encadre le processus d'évaluation et qui doit être pris en compte par le Tribunal, en tant qu'expression de la pratique administrative de l'Organisation.

49. En l'espèce, les éléments du dossier indiquent que le supérieur hiérarchique de la requérante a organisé le travail de l'équipe dont celle-ci relevait pour l'année 2023. Après avoir fixé les objectifs de la requérante, il a procédé à l'évaluation de sa performance à mi-parcours en juillet 2023, de même qu'il s'est entretenu à plusieurs reprises avec elle au sujet de ses performances, avant de finaliser son évaluation en février 2024. Les pièces versées au dossier attestent également de sa disponibilité, tout au long de l'année 2023, pour répondre aux questions de la requérante et pour lui apporter son soutien.

50. En se référant au fait que son supérieur hiérarchique s'est appuyé sur l'avis du NJR pour apprécier la qualité de ses travaux, la requérante entend néanmoins affirmer qu'il se serait dessaisi de son rôle de manager direct. Selon la requérante, le manque de connaissance directe de ses écrits de la part de son supérieur hiérarchique était incompatible avec ce rôle.

51. Cette argumentation n'emporte cependant pas la conviction du Tribunal. S'il est incontestable qu'un manager direct doit travailler en étroite collaboration avec les personnes qu'il évalue et être bien informé de leurs activités, il n'est pas pour autant indispensable qu'il lise lui-même tous les écrits de ses collaborateurs. Une telle exigence n'est prévue ni par le cadre réglementaire, ni ne s'impose comme condition préalable à la bonne connaissance que tout manager direct est censé avoir du travail de l'agent évalué. Le Tribunal considère qu'il n'est pas en soi illégitime que le manager direct fonde son appréciation sur l'avis éclairé de collègues appelés à collaborer avec l'agent évalué.

52. La jurisprudence admet à cet égard que le notateur tienne compte, avec la prudence et le discernement requis, d'informations émanant de tiers lorsqu'il forge son appréciation de la performance de ses collaborateurs. Ainsi a-t-elle précisé qu'afin d'asseoir sa propre conviction, le notateur peut « prendre en considération des informations provenant d'interlocuteurs officiels et fiables » (voir Tribunal de la fonction publique de l'Union européenne (TFP), [arrêt du 14 décembre 2018](#), UC c. Parlement européen, T-572/17, point 104), ainsi que « l'appréciation portée sur le travail de l'intéressé par certains collègues » (voir TAOIT, [jugement n° 2836](#), considérant 11).

53. Une telle prise en considération peut même s'avérer nécessaire, compte tenu de l'obligation pour toute autorité « de se prononcer en pleine connaissance de cause et au terme d'un examen complet de la situation » (voir [arrêt précité du TFP du 14 décembre 2018](#), UC c. Parlement européen, T-572/17, point 104). En l'espèce, une évaluation exhaustive des performances de la requérante impliquait foncièrement de consulter le juriste NJR préposé au suivi des notes de la requérante dans les affaires de juge unique.

54. En contestant la qualité de manager direct de son évaluateur, la requérante remet en réalité en cause la répartition des responsabilités entre son manager direct et le NJR. Elle fait grief à l'Organisation de ne pas avoir limité le contrôle du NJR au respect du droit national turc, en réservant le contrôle qualité de ses notes à son supérieur hiérarchique.

55. Cette critique ne peut cependant être retenue. Une organisation internationale dispose d'un large pouvoir d'appréciation en ce qui concerne l'organisation de ses services et la requérante reste en défaut d'établir que les modalités de supervision qui ont été mises en place n'étaient pas justifiées par les intérêts et la bonne marche du service (TAOIT, [jugement n° 4253](#), considérant 6). Comme indiqué ci-dessus, le Tribunal considère qu'il n'y a rien d'irrégulier à ce que le manager direct de la requérante ait repris à son compte l'appréciation portée par le NJR sur la qualité de ses écrits.

56. Au vu de ce qui précède, la requérante n'est pas fondée à soutenir que l'évaluation contestée n'a pas été réalisée par son manager direct. La question de savoir si celui-ci était mal fondé de faire sienne l'appréciation du NJR relative à la qualité des travaux de la requérante sera examinée en lien avec le troisième moyen du recours.

2. *Sur le caractère erroné des conclusions tirées du dossier*

57. Au titre du second moyen, la requérante soutient essentiellement que si elle n'a pas atteint ses objectifs de productivité pour l'année 2023, cela relève de la responsabilité de ses supérieurs hiérarchiques qui ne lui auraient pas assigné un nombre suffisant d'affaires à traiter.

58. La requérante fait valoir qu'elle n'était tenue par ses objectifs quantitatifs que dans la limite des affaires qui lui étaient assignées, ce qui revient, en réalité, à relativiser la portée des objectifs chiffrés fixés au début de la période d'évaluation.

59. Le Tribunal ne saurait toutefois retenir cette argumentation. Il constate que le système d'évaluation en place au sein de l'Organisation prévoit l'attribution d'objectifs mesurables, assortis d'indicateurs de résultats clairs et objectifs. En application de ce système, un nombre standard d'objectifs chiffrés avait été fixé pour les juristes de grade A de l'unité turque pour l'année 2023. Ce nombre avait été réduit dans le cas de la requérante afin de favoriser sa réintégration au sein du greffe, après une période d'absence prolongée pour des raisons personnelles.

60. Or, aucun élément du dossier ne permet d'affirmer que les objectifs de la requérante ont été, à un moment ou un autre, remis en question sous l'angle quantitatif et/ou revus à la baisse. À l'occasion de l'évaluation de mi-parcours, ces objectifs ont d'ailleurs été réitérés par le N+1 de la requérante. Celui-ci lui a rappelé qu'une amélioration soutenue de sa performance était attendue au cours du second semestre 2023, sans laquelle ses résultats risquaient de rester en deçà de ses objectifs chiffrés (voir courriel du 10 juillet 2023 reproduit au paragraphe 6). La requérante ne conteste pas avoir reconnu, à cette occasion, la nécessité d'accroître sa productivité. Au demeurant, la question de la révision du nombre d'affaires à traiter par la requérante n'a jamais été évoquée lors de ses échanges avec sa hiérarchie.

61. Cela étant, il est de toute évidence qu'en l'absence d'un accord de la hiérarchie de la requérante, les aléas de procédure invoqués par celle-ci (paragraphe 30) n'étaient pas de nature, à eux seuls, à entraîner une réduction de ses objectifs quantitatifs.

62. La requérante soumet qu'en tout état de cause, son échec au regard de ses objectifs quantitatifs est imputable à sa hiérarchie. Celle-ci ne lui aurait pas attribué en temps utile un nombre suffisant d'affaires à traiter, en la plaçant, de fait, dans une situation rendant impossible l'exécution de ses tâches.

63. Le Tribunal ne retient pas davantage cet argument. Certes, il incombait à la hiérarchie de la requérante de lui confier des tâches nouvelles. Cependant, encore fallait-il que la requérante saisisse directement ses supérieurs hiérarchiques de ses besoins. Cette exigence était clairement énoncée dans le message que son N+1 lui adressa en mars 2023 (paragraphe 5). Cependant, force est de constater que la requérante n'a pris une telle initiative en adressant un courriel à son manager direct que tardivement, en novembre 2023. Il en va de même pour l'oubli dont elle fit preuve, lorsqu'en septembre 2023, son supérieur hiérarchique dû lui rappeler l'existence des affaires qui lui avaient été attribuées six mois auparavant (paragraphe 8).

64. Par ailleurs, les échanges que la requérante a pu avoir avec d'autres collègues à ce sujet ne l'ont pas dispensée de sa responsabilité d'alerter sa hiérarchie. De surcroît, ils ne permettaient pas non plus de conclure que ses supérieurs auraient été dans l'impossibilité de lui confier de nouvelles affaires si elle le leur avait demandé.

65. L'attitude proactive qui était attendue de la requérante résulte également du descriptif de poste rattaché à son formulaire d'évaluation pour l'année 2023. Une de ses principales responsabilités consistait à tenir sa hiérarchie informée des résultats obtenus dans l'exécution de ses tâches, ainsi que des risques pouvant surgir en lien avec son travail, et à lui rendre compte de toute question liée au traitement des affaires. La requérante était donc avisée qu'il lui revenait de prendre les devants et avertir son manager direct face à toute circonstance pouvant faire obstacle à la pleine réalisation de ses objectifs. Rien ne permet d'affirmer que cette obligation ne valait pas pour les aspects quantitatifs de son travail.

66. Dès lors que la requérante n'avait pas donné les preuves de l'attitude proactive requise en 2023, sa hiérarchie était bien fondée d'insister davantage sur ce point dans ses objectifs pour l'année 2024. Le Tribunal n'y décerne pas un aveu d'insuffisance ou d'ambiguïté des objectifs fixés à la requérante pour l'année 2023.

67. La requérante fait également état de difficultés d'intégration dans l'équipe turque. Elle évoque l'impact qu'un manque de dialogue avec ses collègues aurait pu avoir sur sa performance. Le Tribunal relève cependant que la requérante est en défaut d'apporter la preuve que de telles circonstances, à supposer qu'elles soient avérées, l'auraient empêchée d'atteindre ses objectifs quantitatifs.

68. Au vu de tout ce qui précède, le moyen tiré d'une erreur d'appréciation de l'Organisation doit être rejeté en tant que non fondé.

3. *Sur la violation des obligations d'objectivité et de motivation*

a. L'objectivité de l'évaluation

69. La requérante prétend que son manager direct ne l'a pas évaluée avec l'objectivité requise dans la mesure où il s'est intégralement appuyé sur l'appréciation de son NJR pour conclure que la qualité de ses écrits était insuffisante.

70. À cet égard, le Tribunal a clarifié qu'il n'était pas illégitime, en soi, que le supérieur hiérarchique recueille des informations auprès du NJR pour fonder sa propre appréciation de la performance de la requérante (voir paragraphes 50 à 53). Pour les mêmes raisons, il n'était pas illégitime qu'il rende compte de l'avis du NJR en reprenant les termes exacts dans lesquels ce dernier s'était exprimé dans le formulaire d'évaluation.

71. Cela étant, il convient de vérifier qu'en l'espèce, il était raisonnable que le manager direct de la requérante fasse sien l'avis du NJR en tant que source fiable d'information dont il n'avait pas de raison de douter.

72. Le Tribunal observe à ce sujet qu'aucun élément du dossier ne permet de conclure que le NJR de la requérante était mal placé pour contrôler ses notes dans les affaires de juge unique. Dans le contexte spécifique des structures managériales en place au sein du Greffe de la Cour, il apparaît en effet qu'il lui revenait d'en évaluer la qualité, en faisant des retours à la requérante sur ses écrits, soit sous la forme de corrections, soit en lui demandant de les réécrire – ce qu'il fit régulièrement au cours de la période d'évaluation. Les procédures de révision en place au sein du Greffe ont donc été entièrement respectées. Ce point n'est d'ailleurs pas contesté par la requérante.

73. Le Tribunal observe en outre qu'à aucun moment au cours de cette période, la requérante n'a remis en cause l'autorité de son NJR, en rejetant ses critiques ou en refusant de donner suite à ses corrections. Certes, devant le Tribunal, la requérante minimise la portée de ces corrections, en soumettant que celles-ci ne représentaient que des changements d'ordre stylistique et ne signifiaient pas que ses écrits étaient de mauvaise qualité. Le Tribunal, qui n'est pas compétent pour substituer sa propre évaluation à celles des notateurs (TAOIT, [jugement n° 4564](#), considérants 2 et 3), n'y voit toutefois aucun argument qui serait susceptible de mettre en doute le fait que le NJR était tout à fait apte à se prononcer sur la qualité du travail de la requérante. Les divergences de vues dont la requérante fait état vis-à-vis de son NJR ne sont pas de nature à infirmer la validité de cette conclusion.

74. Dès lors que le NJR de la requérante avait régulièrement suivi la production de notes rendues par la requérante dans les affaires de juge unique, son manager direct était donc bien fondé à vouloir s'en inspirer. Rien ne permet de considérer, au vu du dossier, qu'une irrégularité aurait été commise à cet égard en l'espèce.

b. La motivation de l'évaluation

75. La requérante soumet qu'en l'absence d'une motivation adéquate, elle n'a pas été informée des raisons pour lesquelles la qualité de son travail a été jugée insuffisante.

76. À cet égard, la motivation fournie dans le formulaire d'appréciation de la requérante indique que ses notes souffraient d'un manque de clarté et de structure et nécessitaient des

modifications substantielles « en raison de griefs non reflétés dans la note, de motifs d'irrecevabilité inappropriés ou bien en raison de l'absence d'une argumentation ». Il lui était reproché de ne pas toujours parvenir « à identifier la question juridique principale et à synthétiser les points clés dans ses notes ».

77. S'agissant de la motivation des rapports d'évaluation, la jurisprudence a établi que « les évaluateurs, disposant d'un large pouvoir d'appréciation dans les jugements relatifs au travail des personnes qu'ils ont la charge d'évaluer, n'ont pas l'obligation de faire figurer dans le rapport de notation tous les éléments de fait et de droit pertinents à l'appui de leur évaluation. À cet égard, il suffit, en principe, que le rapport d'évaluation extraie les traits saillants des prestations du fonctionnaire en termes, notamment, de rendement, de compétences et de conduite dans le service et les évalue. Sous réserve de l'obligation de motivation, et pour autant que l'évaluation soit clairement individualisée et non impersonnelle, l'évaluateur n'est pas tenu de détailler les motifs de son évaluation en indiquant des exemples concrets pour étayer ses jugements de valeur » (voir dans ce sens, Tribunal de l'Union européenne, [arrêt du 17 juillet 2024](#), LW c/ Commission européenne, T-232/23, point 23).

78. La jurisprudence précitée précise que l'obligation de motivation vise à permettre à l'intéressé de présenter ses observations sur cette motivation. En l'espèce, la requérante a réagi à la motivation fournie en indiquant dans son formulaire d'évaluation que les annotations du NJR sur ces écrits n'avaient pas la valeur de critiques. De son avis, il s'agissait de corrections « sans importance » qui ne permettaient pas de conclure que ses écrits étaient de mauvaise qualité.

79. En réitérant cet argument devant le Tribunal, la requérante fait grief aux collègues en charge de son suivi de ne lui avoir jamais fourni des exemples des erreurs commises, ce qui aurait entravé sa progression. Le Tribunal n'est cependant pas convaincu par cet argument. Il ressort du dossier que la requérante recevait régulièrement de la part de son NJR des propositions de reformulation de ses notes, lesquelles illustraient déjà la marge d'amélioration attendue. Si ces propositions n'étaient pas systématiquement assorties d'explications, elles mettaient néanmoins en lumière les insuffisances que la requérante pouvait pallier.

80. La requérante fait également grief à sa hiérarchie de ne pas l'avoir avertie explicitement du risque d'obtenir une évaluation négative si la qualité de ses écrits ne s'améliorait pas. Le Tribunal relève à cet égard que si le Guide sur l'évaluation de la performance préconise que le manager direct « doit fournir aux agents sous sa responsabilité des informations claires sur les performances attendues tout au long de la période de référence et échanger régulièrement sur leurs performances », il n'impose nullement l'établissement d'un avertissement écrit pour chaque fait susceptible de faire l'objet d'un reproche (voir, *mutatis mutandis*, Cour de justice, [arrêt du 9 novembre 2006](#), De Bry c/ Commission des Communautés européennes, C-344/05 P, point 47). La finalité première du dialogue et du feedback régulier au cours de la période d'évaluation consiste précisément à guider l'agent évalué et, en cas de manquements susceptibles de compromettre son évaluation, de l'alerter sur les aspects où il doit encore progresser.

81. Or, en l'espèce, la requérante a bel et bien bénéficié d'un tel feedback, d'abord de la part de son NJR, puis, lors de l'entretien informel à mi-année avec son N+1. À cette occasion, ce dernier l'alerta sur la nécessité d'accroître sa productivité et de diversifier les écrits produits et lui proposa des formations ciblées, notamment dans le domaine de la rédaction juridique.

82. Le Tribunal note par ailleurs qu'un soin particulier a été apporté lors du processus d'évaluation pour prendre en compte la situation particulière de la requérante. Outre la réduction quantitative de ses objectifs, la requérante bénéficia d'une période d'adaptation de plusieurs mois durant laquelle aucun objectif ne lui fut assigné. Elle a également pu se consacrer, dans un premier temps, à des tâches plus simples avant d'entamer un travail rédactionnel plus complexe.

83. Au vu de tout ce qui précède, le Tribunal conclut que le rapport d'évaluation contesté était suffisamment motivé en droit au regard de la qualité du travail de la requérante et que celle-ci disposait des informations nécessaires pour identifier les axes d'amélioration de sa performance.

84. Il s'ensuit que le troisième moyen doit être rejeté.

IV. CONCLUSION

85. En conclusion, le présent recours n'est pas fondé et doit être rejeté. Par conséquent, aucune somme en réparation du préjudice n'est allouée à la requérante.

PAR CES MOTIFS, LE TRIBUNAL ADMINISTRATIF :

Déclare le recours non fondé ;

Rejette la demande en réparation ;

Décide que chaque partie supportera ses propres frais.

Rendu par le Tribunal le 15 octobre 2025, le texte français faisant foi.

La Greffière du
Tribunal administratif

Le Président suppléant du
Tribunal administratif

Christina Olsen

Linos-Alexandre Sicilianos