



Gestion du rendement



L'INSTITUT PROFESSIONNEL DE LA
FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

SECTION DE LA FORMATION
OPÉRATIONS RÉGIONALES

Obligations de la convention collective

Les conventions collectives de l'Institut contiennent toutes des paramètres relatifs à l'évaluation du rendement.

- Seul un représentant de l'employeur qui a observé le rendement de l'employé, ou qui en a été informé, pendant au moins la moitié de la période visée par l'évaluation devrait procéder à l'évaluation de son rendement.
- L'employé doit avoir l'occasion de signer l'évaluation de son rendement afin de confirmer qu'il l'a bien lue (et non pas qu'il est d'accord avec).
- L'employé doit avoir le droit de présenter des contre-arguments écrits qui seront, à sa demande, joints à l'évaluation.
- L'employé doit se faire remettre le formulaire à l'avance.
- L'employé doit avoir accès aux directives fournies par la personne qui procède son évaluation.

Nouvelle Directive du Conseil du Trésor sur la gestion du rendement

Le Conseil du Trésor a créé une nouvelle directive sur la gestion du rendement de tous les employés dans l'administration publique centrale visés par les annexes I et IV de la LGDP.

- La Directive est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2014.
- Mentionnons que l'Institut n'a **PAS** été consulté à cet égard.
- La Directive contient beaucoup d'exagérations et de sous-entendus au sujet du rendement des fonctionnaires.
- De nombreux employés verront bien peu de changements, car leur rendement a toujours été évalué. Toutefois, tous les employés seront maintenant évalués régulièrement par les mêmes moyens.

But de la Directive

- La Directive établit les responsabilités des administrateurs généraux, des gestionnaires et des superviseurs en ce qui concerne l'administration d'une « approche uniforme de la gestion du rendement » dans leur organisation.
- Elle promeut **un engagement partagé afin de « favoriser une culture de rendement élevé dans la fonction publique »**.

Référence: <https://www.tbs-sct.gc.ca/tou/pmc-dgr/intro-fra.asp>

Structure du Programme de gestion du rendement

- Les accords de rendement sont obligatoires pour tous les employés.
- Ces accords comprennent a) trois à six objectifs de travail liés aux priorités du gouvernement du Canada et à celles de l'organisme; b) des compétences de base; c) des compétences fonctionnelles et techniques; et d) un plan d'apprentissage et de perfectionnement.
- Chaque employé (sauf ceux en probation) passera une évaluation semestrielle sous la forme de conversations *informelles* pour revenir sur les réalisations, corriger les engagements, commenter et ainsi de suite.
- Des comités de révision seront créés en vue d'évaluer le rendement et de réviser les notes d'employés les moins bonnes et les meilleures (ce ne sont pas des comités d'appel).
- On s'attend à ce que les cas de rendement insatisfaisant soient détectés à la première occasion (il ne devrait normalement pas se passer plus de 18 mois entre la détection d'un rendement insatisfaisant et le licenciement de la personne concernée).

Compétences de base

- Faire preuve d'intégrité et de respect
- Bien réfléchir
- Travailler efficacement avec les autres
- Faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action

<http://www.tbs-sct.gc.ca/tou/pmc-dgr/pmmsg-grggs-fra.asp#toc8>

Échelle d'évaluation des objectifs?

5 - **Surpassé** Le rendement est exceptionnel. L'employé apporte une contribution **exceptionnelle** à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et dépasse constamment les exigences du poste.

4 - **Réussi+** Le rendement est **supérieur** aux attentes et donne lieu constamment à des résultats probants qui sont supérieurs à ceux qui sont exigés par le poste.

3 – **Réussi** Le rendement **correspond à toutes** les attentes. L'employé a réussi à atteindre tous ses objectifs de travail.

2 - **Réussi-** Le rendement correspond à **une partie** des attentes. L'employé a le potentiel et la motivation nécessaires pour atteindre ses objectifs de travail. Toutefois, certaines lacunes ont été observées à l'occasion pendant le cycle de gestion du rendement.

1 - **N'a pas atteint** Le rendement **ne correspond pas** aux attentes. Les résultats en matière de rendement ont été **nettement inférieurs** aux indicateurs de rendement attendus ou à la norme définie pour les objectifs de travail, ou ils ont **nui** à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Échelle d'évaluation des compétences?

5 – Surpassé S'agissant de l'atteinte de ses objectifs de travail, l'employé a **presque toujours** ou **toujours** manifesté des comportements efficaces. L'employé est un modèle à suivre.

4 – Réussi+ S'agissant de l'atteinte de ses objectifs de travail, l'employé a **très souvent** manifesté des comportements efficaces.

3 – Réussi S'agissant de l'atteinte de ses objectifs de travail, l'employé a **fréquemment** manifesté des comportements efficaces.

2 – Réussi- S'agissant de l'atteinte de ses objectifs de travail, l'employé a **parfois** manifesté des comportements efficaces.

1 - N'a pas atteint S'agissant de l'atteinte de ses objectifs de travail, l'employé a **rarement** ou n'a **jamais** manifesté de comportements efficaces.

Création d'une échelle d'évaluation globale?

	1	2	3	4	5
5	2	3	4	4	5
4	2	3	3	4	4
3	2	2	3	3	4
2	1	2	2	3	3
1	1	1	2	2	2

- L'employé dont la cote globale est 1 ou 2 et qui a eu une cote 1 doit faire l'objet d'un plan d'action.
- L'employé dont la cote globale est 5 ou 4 et qui a eu une cote 5 devrait faire l'objet d'un plan de gestion des talents.

Principales préoccupations

Les délégués syndicaux devraient connaître les nouvelles préoccupations que suscite la mise en oeuvre du programme de gestion du rendement :

- La gestion du rendement et les mesures disciplinaires;
- L'obligation de prendre des mesures d'adaptation et la gestion du rendement;
- La retenue des augmentations d'échelon;
- Les équipes virtuelles et la supervision;
- Le rendement est lié au suivi et à l'évaluation de ce qui figure au dossier (c.-à-d. les vérificateurs, les évaluatrices médicales, les services de téléassistance).
- On n'a pas le droit de se faire représenter par le syndicat durant un processus de gestion du rendement;
- Les échelles d'évaluation sont absurdes;
- Le processus d'examen « informel » à mi-mandat devrait être documenté.

Les comportements visés par des mesures disciplinaires ne devraient pas être inclus dans la gestion du rendement

Protection - Les mesures disciplinaires sont associées à un certain nombre de protections pour les employés. Par exemple, la discipline prévoit une réponse progressive et des droits de représentation.

Registre des infractions - Les évaluations du rendement sont gardées au dossier pendant cinq ans suivant leur dernière utilisation administrative, tandis que les dossiers disciplinaires sont soumis à une disposition de réexamen de deux ans.

Capacité à examiner - Les arbitrages ne servent qu'à déterminer si les évaluations du rendement ont été faites de mauvaise foi. Ce que l'employeur choisit de faire pour punir un mauvais rendement (rétrogradation ou licenciement) ne peut être révisé.

Double obstacle : L'employeur ne peut imposer plus d'une sanction pour la même inconduite. Imposer des mesures disciplinaires et donner une mauvaise cote de rendement pour punir le même comportement constituerait un double obstacle.

L'échelle d'évaluation n'a aucun sens

- Il sera presque impossible d'établir une distinction entre les cotes sans comparer les employés. Cependant, les évaluations ne sont pas conçues pour être comparatives.
- L'échelle d'évaluation pénalise indûment l'employé qui n'a pas atteint le niveau de compétence requis pour un comportement et fait monter le niveau de rendement de l'employé qui a obtenu un bon résultat dans ses compétences comportementales.
- Il est inadmissible que ces échelles servent à imposer des plans d'action aux employés et risquent d'entraîner d'autres conséquences pour eux.

Que peuvent faire les délégués syndicaux?

- Informer les employés de l'importance de fixer des objectifs clairs et de les actualiser tout au long de l'année.
- Faire attention aux « mesures disciplinaires déguisées » dans les évaluations de rendement, surtout quand il est question des « compétences de base » (comportements attendus).
- Encourager les membres à documenter (dans un courriel ou un journal personnel) la discussion semestrielle « informelle » ainsi que toute autre discussion liée au rendement.
- Conseiller aux employés de vérifier s'ils ont accès aux outils et à la formation indiqués dans leur plan d'apprentissage et dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs.
- Revoir les plans d'action pour évaluer le réalisme et la clarté des objectifs, des échéances, etc. Envisager le dépôt de griefs si cela s'impose.

Astuce n° 1

Préparez-vous au nouveau régime

- Lisez les lignes directrices sur la gestion du rendement produites par le Conseil du Trésor et chaque ministère.
- Suivez la formation ministérielle. Tout employé qui n'est pas autorisé à la suivre devrait en informer son délégué syndical.
- Lisez les nouvelles de l'IPFPC.

Astuce n° 2

Veillez à ce que les objectifs de travail soient clairement indiqués dans l'accord de rendement

- Les objectifs doivent être raisonnables, réalisables et mesurables.
- Les objectifs doivent avoir une portée plus étroite que ceux qui figurent dans une description de travail, mais être plus généraux qu'une simple liste de tâches précises.
- Chaque personne se fera attribuer trois à six objectifs de travail. Les employés peuvent eux-mêmes proposer l'un de ces objectifs, sous réserve de l'approbation de leur gestionnaire.
- Les objectifs de travail doivent être assortis d'une norme ou d'un indicateur de rendement, car c'est ce qui servira à déterminer si l'employé les a atteints.
- Veillez à ce que les objectifs soient actualisés tout au long de l'année, au besoin. Il n'est pas nécessaire d'attendre l'examen semestriel pour ce faire.
- *Pour les employés, le fait d'avoir des objectifs de travail bien définis est un bon moyen de responsabiliser les gestionnaires!*

Comprendre les objectifs de travail

« SMART »

Les objectifs de l'approche SMART sont les suivants :

Spécifique : Une action ou une réalisation manifeste et observable

Mesurable : Qualité, quantité, coût et temps

Atteignable : Réalisable, c.-à-d. sans qu'il soit nécessaire de dépasser la norme de rendement et sans lui être inférieure

Réaliste : Les objectifs de travail correspondent au rôle de l'employé dans son milieu de travail.

Temporel : L'objectif de travail doit être réalisé dans un délai donné.

Référence : <https://www.tbs-sct.gc.ca/tou/pmc-dgr/intro-fra.asp>

Astuce n° 3

Veillez à ce que l'évaluation des compétences de base (comportements attendus) n'aborde pas les questions de discipline

- L'évaluation du rendement ne devrait pas inclure les comportements normalement considérés comme blâmables ou punissables. Un employé qui ne veut pas donner un rendement satisfaisant à la norme prescrite a ainsi un comportement « blâmable » ou répréhensible, tandis qu'un employé qui n'est pas capable d'offrir un rendement satisfaisant à la norme prescrite a un comportement « non blâmable ».
- Si un membre craint d'être mal évalué ou de faire l'objet de « mesures disciplinaires déguisées », il faut l'encourager à vous en parler et à en parler à un agent des relations du travail.
- Si le comportement d'un membre a déjà été sanctionné, l'évaluation de son rendement ne peut en tenir compte (le principe de la « pénalité double » s'applique).

Astuce n° 4

Soulevez et documentez tout problème relatif à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation qui pourrait influencer sur le rendement

- Les membres devraient être encouragés à présenter des documents à l'appui de leurs besoins d'adaptation (invalidité, religion, famille). Les détails relatifs à une invalidité ou autre n'ont pas à figurer dans l'accord de rendement. N'oubliez pas que les gestionnaires pourraient interpréter l'accord de rendement de façon assez large.
- Les membres qui soupçonnent que les problèmes de rendement qui leur sont reprochés découlent de motifs interdits doivent communiquer avec l'Institut. Les motifs interdits sont la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, l'invalidité ou l'état de personne graciée.

Astuce n° 5

Prenez votre plan d'apprentissage au sérieux!

- Les employés ont le droit d'avoir les outils et la formation dont ils ont besoin pour faire leur travail.

Astuce n° 6

Les conventions collectives de l'Institut contiennent toutes des paramètres relatifs à l'évaluation du rendement.

- Le gestionnaire qui procède à l'évaluation du rendement doit bien connaître le rendement de l'employé.
- Seul un représentant de l'employeur qui a observé le rendement de l'employé, ou qui en a été informé, pendant au moins la moitié de la période visée par l'évaluation devrait procéder à l'évaluation de son rendement.
- L'employé doit avoir l'occasion de signer l'évaluation de son rendement afin de confirmer qu'il l'a bien lue (et non pas qu'il est d'accord avec elle).

Astuce n° 7

Documentez les discussions liées au rendement

- Par exemple, gardez une trace des discussions liées au rendement, des marques d'approbation, etc., dans des courriels ou un journal personnel lors de l'examen semestriel ou à tout autre moment où elles ont lieu.

Astuce n° 8

Commentez en détail l'évaluation du rendement et les objectifs fixés

- Les commentaires de l'employé seront les seules remarques dont disposera le Comité de révision ou toute autre personne consultant l'évaluation.
- Il est important que les commentaires soient notés par écrit de façon détaillée et joints à l'évaluation, s'il y a lieu.

Astuce n° 9

Au besoin, participez à l'élaboration des plans d'action Les employés devraient procéder ainsi :

- Consulter leur délégué syndical ou leur agent des relations du travail s'ils sont tenus d'avoir un plan d'action;
- S'assurer que l'échéance de réalisation des objectifs du plan est réaliste;
- Veiller à ce que les objectifs soient clairs et faciles à mesurer;
- Rencontrer fréquemment le superviseur afin de suivre leurs progrès;
- Vérifier s'ils ont les outils et la formation nécessaires à leur réussite.
- Cerner les obstacles à leur réussite;
- S'il y a lieu, l'employé peut contester le plan ou une partie de celui-ci; il peut déposer un grief.

Astuce n° 10

Les membres devraient communiquer avec leur délégué syndical, leur ART ou leur équipe de consultation dans les situations suivantes :

- Il est question de retenir leur prochaine augmentation d'échelon prévue, de les rétrograder ou de les licencier;
- Il y a de nouveaux problèmes ou des tendances naissantes dont il faudrait informer l'Institut;
- Ils ont d'autres questions ou préoccupations.

Mécanismes de recours

Selon les circonstances, les employés peuvent envisager plusieurs mécanismes de recours.

1. Une discussion informelle avec des superviseurs, avec ou sans le concours d'un délégué syndical
2. Ressources de gestion informelle des différends (accompagnement, médiation, animation d'un grand groupe)
3. Griefs : Un grief peut être déposé dans l'un ou l'autre des cas suivants : l'entente de rendement pourrait être interprétée comme une mesure disciplinaire déguisée; l'évaluation était déraisonnable; le processus n'était pas équitable (par exemple, le superviseur chargé de l'évaluation du rendement n'a pas supervisé le membre durant la période prescrite, le membre n'est pas autorisé à inscrire des commentaires; l'entente de rendement est déraisonnable ; l'employé considère que le gestionnaire a fait preuve de mauvaise foi ou de discrimination).
4. L'aide d'une équipe de consultation, qui peut aborder les problèmes généraux et systémiques propres à une section, à une division ou à un ministère.

Que fait l'Institut?

- L'Institut siège au nouveau groupe de consultation mixte du Conseil du Trésor et de l'agent négociateur afin d'y discuter des modèles, des documents et des guides, notamment, qui sont produits en vue de mettre en œuvre la Directive.
- Les négociateurs de l'Institut étudient les éventuels changements qui devraient être apportés aux conventions collectives en réponse aux préoccupations croissantes.
- L'Institut fait partie d'un groupe de travail, formé du CNM et de l'agent négociateur, chargé d'étudier les propositions de négociation en tenant compte de la Directive.
- L'Institut envisage de déposer des contestations judiciaires relativement à d'importantes préoccupations liées notamment au respect de la vie privée, à la perte d'augmentations d'échelon et à l'imposition de mesures disciplinaires déguisées.
- Il transmettra aux membres et aux délégués syndicaux tous les nouveaux renseignements dès qu'il les obtiendra. Une page Web consacrée à la gestion du rendement a été créée.

Références importantes

Site Web sur la gestion du rendement

Le site Web sur la gestion du rendement créé par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) comprend des liens menant à divers documents d'information :

- *Le Guide sur le Programme de gestion du rendement;*
- *La gestion du rendement : guide du gestionnaire et du superviseur;*
- *La gestion du rendement : Trousse de l'employé;*
- L'accord de rendement de la fonction publique et les instructions connexes.

Bien que ces documents doivent encore faire l'objet d'une révision, leur teneur ne devrait pas changer.

Référence : www.tbs-sct.gc.ca/tou/pmc-dgr/intro-fra.asp