



La gestion du rendement

Pour obtenir un énoncé politique sur la question de la gestion du rendement et sur la façon dont elle a été présentée par le très honorable Tony Clement, veuillez consulter le blogue du président de l'ACEP à l'adresse : <http://www.blogs.acep-cape.ca/fr/2013/06/lexamen-du-rendement-presenter-une-pratique-courante-comme-un-tournant-voila-un-tres-vieux-moyen-de-detourner-lattention/>

Contexte :

- L'ACEP compte des employés qui gèrent ou supervisent d'autres employés. Le document que vous lisez en ce moment s'adresse à tous les membres de l'ACEP, du point de vue de leurs intérêts en tant qu'employés qui feront l'objet d'évaluations de rendement. En vertu de la nouvelle directive, il s'agira de tous les employés de la fonction publique centrale, y compris les gestionnaires et les superviseurs.
- Nous n'avons pas été informés par la Bibliothèque du Parlement à savoir si elle a l'intention d'établir une approche semblable pour la gestion du rendement.
- Pendant des décennies, l'ACEP et ses prédécesseurs (l'AESS et l'ACEPT) ont approché les employeurs au sujet des problèmes liés aux processus d'évaluation du rendement.
- Parmi les problèmes qui ont été soulevés auprès des employeurs, notons :
 - L'application inégale des évaluations, la subjectivité du langage utilisé, le caractère apparemment arbitraire des évaluations et l'absence de documents à l'appui;
 - La nature irrégulière des évaluations, les changements d'attentes soudains se traduisant sans surprise par des évaluations insatisfaisantes;
 - Le manque de formation des gestionnaires qui ne savaient tout simplement pas comment évaluer le rendement ou qui ne connaissaient pas suffisamment le domaine de travail de leurs employés;

- L'absence d'un dialogue continu entre les gestionnaires et les employés au sujet du rendement;
- L'absence d'un processus d'examen rigoureux où les observations des employés font partie intégrante du résultat final.
- L'ACEP et ses prédécesseurs ont soulevé les questions suivantes :
 - Aux tables de consultation auprès des représentants des ministères,
 - Aux tables de négociation, accompagnées de propositions en vue de renforcer le libellé et de lier l'évaluation du rendement aux plans de formation et de carrière.
- La nouvelle directive qui est censée orienter les gestionnaires à l'égard de l'évaluation du rendement de leurs employés est semblable à la directive entrée en vigueur en 2008 qui s'applique aux cadres supérieurs exclus et non syndiqués. La différence la plus marquante est le fait que la rémunération conditionnelle et les primes de rendement sont intégrées au plan d'évaluation du rendement des cadres exclus et non syndiqués (voir * ci-dessous).
- L'ACEP et d'autres agents négociateurs représentant des employés de la fonction publique n'ont pas été consultés sur la question de la gestion du rendement pendant que l'employeur élaborait sa *Directive sur la gestion du rendement*.
- L'ACEP a préparé l'examen préliminaire suivant de la directive de l'employeur sur la gestion du rendement.

Documents :

- Voici quelques-uns des documents qui ont fait l'objet de notre examen préliminaire * :
 - *Directive sur la gestion du rendement* : [version future > en vigueur : 2014-04-01] <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=27146§ion=text>
 - *Foire aux questions sur la Directive sur la gestion du rendement* : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tou/pmc-dgr/faq-fra.asp>

- *Programme de gestion du rendement pour les employés* : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tou/pmc-dgr/intro-fra.asp>
- *Renforcement de la gestion du rendement dans la fonction publique* : [en vigueur : en constante évolution depuis 2008] : <http://www.tbs-sct.gc.ca/hrh/str-fra.asp>
- *Politique sur l'administration de la rémunération au rendement de certains niveaux supérieurs exclus non compris dans la catégorie de la gestion* : [en vigueur : 2008-04-01] <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13951§ion=text>

* <http://www.tbs-sct.gc.ca/prg/mran-fra.asp>; aller à « Résultats annuels pour les cadres supérieurs dans l'administration publique centrale », cliquer sur une année, puis sur un ministère, pour trouver les données statistiques d'ensemble sur la rémunération au rendement des EX.

- **Analyse préliminaire :**

- De toute évidence, l'objectif premier de la directive consiste à faire de l'évaluation du rendement une partie continue et intégrante du travail de tous les gestionnaires et de tous les employés. En majeure partie, les pratiques de gestion ne sont pas nouvelles; elles sont ce que l'on a considéré comme étant des « pratiques exemplaires ». Certains ministères ont déjà communiqué à leurs employés qu'ils n'auraient que des ajustements secondaires à apporter à leurs pratiques actuelles.
- **Ce qui est définitivement nouveau, c'est que l'évaluation du rendement sera continue, obligatoire pour tous, normalisée et documentée dans tous les cas.**
- L'ampleur que prendra le processus d'évaluation du rendement en milieu de travail signifie que les employés devront être prêts à consacrer du temps, en quantité non négligeable, à communiquer avec leurs gestionnaires au sujet du rendement, et à inscrire et documenter toutes leurs communications liées au rendement.
- L'objectif déclaré de la directive consiste à « ... valoriser l'importance attachée par les gestionnaires, les employés et leurs organismes au maintien d'une culture axée sur la recherche d'un rendement élevé au sein de la fonction publique... ».

- Les gestionnaires devront :
 - suivre la formation et utiliser les outils que leur organisme met à leur disposition en matière de gestion du rendement et faire preuve de compétence dans ce domaine;
 - être évalués relativement à leur gestion du rendement;
 - effectuer des évaluations de rendement : une évaluation officielle chaque année et une évaluation informelle au milieu de la période d'évaluation;
 - suivre des processus normalisés pour évaluer le rendement;
 - suivre des processus normalisés relativement à l'engagement des employés dans les discussions sur le rendement;
 - suivre des processus normalisés concernant le suivi des problèmes de rendement;
 - établir des objectifs annuels clairs, en ce qui concerne le rendement;
 - fournir aux employés les outils, la formation et le mentorat nécessaires pour qu'ils atteignent leurs objectifs;
 - tenir des dossiers sur le rendement et la gestion du rendement de chaque employé (un dossier de rendement par employé);
 - fournir aux employés qui dépassent les attentes un « plan de gestion des talents »;
 - reconnaître et récompenser le rendement exceptionnel;
 - gérer le rendement insatisfaisant au moyen d'un « plan d'action » qui comprenne des objectifs, des jalons et des examens;
 - fournir des données normalisées à l'organisme aux fins de la planification stratégique;
 - travailler de concert avec le « comité d'examen ministériel » qui sera chargé de superviser la gestion du rendement effectuée par les gestionnaires.

- Le rendement médiocre, rendement dont le gestionnaire peut démontrer qu'il est « insatisfaisant », sera traité selon les pratiques exemplaires en usage dans le passé (voir : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tou/dwnld/overview-aperçu-fra.pdf>; <http://www.tbs-sct.gc.ca/tou/dwnld/dwd-gmd-fra.pdf>; <http://www.tbs-sct.gc.ca/tou/dwnld/dup-gri-fra.pdf> ; <http://www.tbs-sct.gc.ca/tou/dwnld/dwndt-rpmad-fra.pdf>).

- Le processus d'évaluation des employés en cours de stage a également été normalisé et rendu plus rigoureux : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tou/dwnld/pmdp-grcs-fra.pdf>.

- Les questions qui préoccupent l'ACEP sont, entre autres, les suivantes :
 - Le délai de 18 mois accordé à l'employé pour améliorer son rendement au point qu'il passe d'insatisfaisant à satisfaisant;
 - Les questions d'accommodement et de droits de la personne relativement au rendement;
 - La relation entre la gestion du rendement et le Milieu de travail 2.0;
 - Le fardeau imposé aux employés, à savoir documenter toutes les communications relatives au rendement pour se protéger contre les erreurs, l'arbitraire ou les évaluations inéquitables des gestionnaires;
 - L'intégrité des conventions collectives dans les cas où le rendement exceptionnel est rétribué;
 - L'absence de contribution syndicale à l'élaboration de la directive.

- **Prochaines étapes :**
 - **Consulter les membres :** L'ACEP invite ses membres à présenter leurs commentaires et observations sur le nouveau processus de gestion du rendement que l'employeur est à mettre sur pied. Veuillez envoyer vos commentaires à l'adresse pgr-pmp@acep-cape.ca. Vos commentaires seront colligés et serviront à la préparation de la position de l'ACEP devant l'employeur et à l'élaboration d'outils de l'ACEP à l'intention des membres.
 - **Préparation d'outils à l'intention des membres :** L'ACEP préparera un aide-mémoire sur la participation des employés au processus de gestion du rendement et un aide-mémoire pour les employés dont les gestionnaires ont coté le rendement insatisfaisant. Ces outils visent à permettre aux employés de jouer un rôle plus actif dans le processus d'évaluation et de renforcer leur position lorsqu'ils doivent faire appel des décisions des gestionnaires fondées sur l'évaluation de rendement.

- **Collaborer avec d'autres agents négociateurs** : L'ACEP travaillera de concert avec d'autres agents négociateurs au cours de mois à venir afin de renforcer sa position à l'égard de l'employeur.