

Maintenant et demain, l'excellence dans tout ce que nous entreprenons

GUIDE SUR LA GESTION DU RENDEMENT INSATISFAISANT À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES

**Centre d'expertise en relations de travail
Mars 2015**





TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	3
LE CADRE JURIDIQUE	3
Le rôle de la Commission des relations de travail dans la fonction publique(CRTFP)	4
TYPES DE COMPORTEMENT QUI ONT UN IMPACT SUR LE RENDEMENT	4
Comportement blâmable	4
Comportement non blâmable	5
Incompétence	5
Incapacité	5
CONSTATER DES PROBLÈMES DE RENDEMENT	6
Indicateurs d'un rendement insatisfaisant	6
Mesurer le rendement insatisfaisant et initier la discussion avec l'employé	7
LE PROCESSUS DE GESTION DU RENDEMENT	8
Description de travail	10
Profil des compétences	11
Établissement des attentes en matière de rendement	11
Analyse et évaluation du rendement	11
Gestion virtuelle	12
Que doit faire un gestionnaire lorsqu'il constate des problèmes de rendement?	12
PROCESSUS EN QUATRE ÉTAPES POUR MODIFIER UN RENDEMENT INSATISFAISANT	13
Étape 1 : Se préparer à discuter avec l'employé	13
Documentation/dossier confidentiel	14
Étape 2 : Rencontrer l'employé	14
Étape 3 : Élaborer un plan d'action	16
Étape 4 : Effectuer un suivi	18
EXERCER LES OPTIONS QUAND LE RENDEMENT NE S'AMÉLIORE PAS	18
Évaluation de l'aptitude au travail	19
Devoir de prendre des mesures d'adaptation	19
Considération des options lorsque le rendement ne s'améliore pas	20
Rétrogradation ou licenciement	21
IMPORTANTES DÉCISIONS LIÉES À LA QUESTION	22
ANNEXE A : LISTE DE CONTRÔLE POUR LA TENUE D'UN DOSSIER DE RENDEMENT	23
ANNEXE B : LISTE DE VÉRIFICATION DES QUESTIONS CLÉS QUE LES GESTIONNAIRES DOIVENT SE POSER	24



INTRODUCTION

Le présent guide a été conçu pour fournir aux gestionnaires les connaissances dont ils ont besoin pour interagir efficacement avec les employés dont le rendement n'est pas satisfaisant et une approche détaillée pour gérer de telles situations.

Le guide définit différents types de comportements et fournit une brève description du processus de gestion du rendement. Il aidera les gestionnaires à cerner les problèmes en matière de rendement. Il décrit les mesures à prendre pour modifier un rendement insatisfaisant et définit les options qui s'offrent aux gestionnaires si le rendement au travail d'un employé ne s'améliore pas suffisamment.

Régler un problème de rendement n'est pas une sinécure. Cela exige une communication continue. Le fait d'établir un plan d'action objectif peut éliminer bon nombre des frustrations des gestionnaires et des employés dans une telle situation. Les facteurs de réussite importants sont l'attitude et la détermination que les gestionnaires devront afficher lorsqu'ils interagissent avec l'employé en question.

En plus de l'attitude et de la détermination, il y a un certain nombre de facteurs qui ont un impact important sur la capacité du gestionnaire de gérer un cas de rendement insatisfaisant.

Parmi ces facteurs, mentionnons les suivants :

- le niveau de soutien de la haute direction;
- l'adoption, par le gestionnaire, d'une approche uniforme et équitable;
- l'efficacité de la communication entre le gestionnaire et l'employé;
- la mesure dans laquelle les attentes en matière de rendement et les critères de mesure ont été communiqués et analysés de façon à faire en sorte que le gestionnaire et l'employé ont une compréhension commune du ou des problèmes;
- la disponibilité d'une personne-ressource qualifiée à consulter en cas de problèmes de rendement;
- l'élaboration d'une approche planifiée pour gérer les problèmes;
- l'uniformité et la rapidité du processus de gestion des problèmes de rendement.

Si un gestionnaire veut régler des problèmes de rendement, il doit consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour y arriver. Cela inclut élaborer une méthode logique pour déterminer la nature du ou des problèmes de rendement et définir les étapes à suivre pour régler la situation.

LE CADRE JURIDIQUE

La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) ont été modifiées le 1^{er} avril 2005 de manière à accorder aux administrateurs généraux des pouvoirs directs sur diverses questions, y compris le licenciement et la rétrogradation des employés dont le rendement s'avère insatisfaisant.



L'alinéa 12(1)d) de la LGFP précise que chaque administrateur général peut prévoir le licenciement ou la rétrogradation de toute personne employée dans la fonction publique dans les cas où il est d'avis que son rendement est insuffisant. Toutefois, tout licenciement doit avoir un motif valable.

Le terme « insatisfaisant » n'est pas défini dans la loi; son applicabilité dépendrait de nombreux facteurs, comme la nature de l'emploi, les fonctions, les normes à respecter, les attentes et les perceptions de la direction, etc.

Le paragraphe 12.2(1) de la LGFP prévoit la délégation de ces pouvoirs.

L'exercice de ces pouvoirs est également assujéti aux dispositions des alinéas 11.1(1)f) et g), selon lesquels le Conseil du Trésor peut, dans l'exercice de ses attributions en matière de gestion des ressources humaines, élaborer des lignes directrices ou des directives sur l'exercice des pouvoirs conférés par la LGFP aux administrateurs généraux de l'administration publique centrale.

Rôle de la Commission des relations de travail dans la fonction publique

L'article 230 de la LRTFP indique que l'arbitre de grief saisi d'un grief individuel portant sur le licenciement ou la rétrogradation d'un fonctionnaire pour rendement insatisfaisant doit décider que la mesure était motivée s'il conclut « qu'il était raisonnable que l'administrateur général estime le rendement du fonctionnaire insuffisant ».

Le libellé de l'article 230 laisse supposer que, du moment que l'arbitre de grief juge l'avis de l'administrateur général raisonnable, il doit décider que la mesure de rétrogradation ou de licenciement a été prise pour un motif valable.

TYPES DE COMPORTEMENT QUI ONT UN IMPACT SUR LE RENDEMENT

Le comportement des employés peut être divisé en deux groupes : le comportement blâmable et le comportement non blâmable. Il revient au gestionnaire de déterminer ce qui motive le comportement d'un employé de façon à choisir la meilleure approche pour régler le problème.

Comportement blâmable

Un comportement blâmable est un comportement inapproprié associé à des gestes délibérés et intentionnels de la part de l'employé. Par exemple, un employé refuse de suivre des procédures établies et, par le fait même, ne respecte pas des normes de rendement établies. On peut utiliser des mesures disciplinaires pour corriger un comportement inapproprié blâmable. Les gestionnaires doivent communiquer avec le conseiller en relations de travail pour obtenir des conseils et de l'aide lorsqu'ils envisagent d'imposer une mesure disciplinaire en raison d'un comportement blâmable.



Comportement non blâmable

Un comportement non blâmable est un comportement pour lequel l'employé n'est pas considéré comme fautif. Il ne serait pas approprié de prendre des mesures disciplinaires dans de telles situations, lorsqu'un employé est incapable de respecter une norme de production précise ou de réaliser un travail dont la qualité respecte les attentes qu'on a à son égard en raison d'un manque d'aptitudes, de capacités ou de formation. Aucune mesure disciplinaire ne permettra de régler un tel problème. Les gestionnaires doivent offrir de la formation, du counseling ou d'autres outils en fonction de la situation afin de régler le problème.

L'objectif principal du présent guide est d'aider les gestionnaires à régler les problèmes de rendement qui découlent de comportements non blâmables.

Incompétence

Il est essentiel que les gestionnaires puissent faire la distinction entre incompétence et incapacité.

L'incompétence se traduit par l'incapacité pour un employé de s'acquitter adéquatement des tâches liées à son poste. Les termes « incompétence » et « rendement insatisfaisant » sont synonymes. Il est important de bien gérer le rendement insatisfaisant, et pour ce faire, les gestionnaires doivent fournir les outils nécessaires pour aider les employés à améliorer leur rendement. Parmi ces outils, on compte la formation, l'assistance professionnelle et la rétroaction sur une base régulière. Si on décide de rétrograder ou de licencier un employé pour cause de rendement insatisfaisant, la gestion doit être capable de démontrer que toutes les mesures ont été prises pour aider l'employé, et que malgré cela, ce dernier demeure incapable d'améliorer son rendement.

Incapacité

Par ailleurs, l'incapacité représente l'inaptitude d'un employé à s'acquitter des tâches liées à un poste en raison d'une incapacité physique ou mentale. Encore une fois, comme dans le cas de l'incompétence, l'employé n'est pas considéré comme fautif, et il n'est pas question d'entêtement. La source du problème est purement médicale étant donné qu'elle relève principalement d'un trouble de santé physique ou mentale déclenché par une maladie ou un accident, et parfois d'une incapacité qui rend l'employé incapable d'effectuer son travail ou une partie importante de son travail.

L'incapacité d'un employé à faire son travail de manière satisfaisante n'est pas toujours évidente. Aussi, il est essentiel que son superviseur procède à des observations. Par la suite, si des problèmes de rendement liés à une incapacité sont confirmés, des mesures d'adaptation devront probablement être mises en place, sans contrainte excessive.

Lorsqu'il apparaît qu'un employé éprouve des difficultés à accomplir les tâches liées à son poste pour des raisons médicales, l'employeur ne doit pas hésiter à entreprendre les démarches nécessaires afin que l'employé se soumette à un examen médical. Un tel examen permettra de déterminer si l'employé est apte au travail, et s'il présente des limitations qui nécessiteront de prendre des mesures d'adaptation.



CONSTATER DES PROBLÈMES DE RENDEMENT

Les gestionnaires sont responsables de s'assurer que tous les employés respectent les attentes en matière de rendement. À ce sujet, il ne faut pas tolérer un rendement déficient ni faire comme s'il n'y en avait pas parce que cela peut avoir deux répercussions. Dans un premier temps, les employés qui affichent un bon rendement et qui répondent aux attentes peuvent se sentir démoralisés lorsqu'ils se rendent compte qu'ils ne sont pas traités différemment de ceux qui ne répondent pas aux attentes. Dans un deuxième temps, l'employé dont le rendement est déficient peut lui aussi se sentir démoralisé lorsqu'il se rend compte que ses problèmes ne sont pas réglés. De plus, quand on tolère des problèmes de rendement pendant des années, les employés et les évaluateurs remettront en question de soudaines décisions de s'attaquer aux problèmes de rendement.

Lorsqu'il constate un problème de rendement, un gestionnaire doit à tout prix en discuter avec l'employé. L'objectif de la discussion est de déterminer ce qu'il faut améliorer, les facteurs qui contribuent à la situation et, en consultation avec l'employé, le plan d'action qui aidera l'employé à améliorer son rendement. Le gestionnaire doit préparer un plan d'action dès qu'il se rend compte que le rendement de l'employé est déficient, peu importe si cela se produit durant une période d'évaluation ou non. En plus du plan d'action, le gestionnaire doit documenter de façon détaillée le problème de rendement en cernant quelles exigences du poste ne sont pas respectées et pourquoi. Malgré ce qui précède, il faut reconnaître qu'un plan officiel n'est pas toujours requis. Par exemple, le simple fait d'en parler à l'employé peut être suffisant pour que celui-ci règle immédiatement le problème.


Si le rendement déficient est grave ou persiste, il faut en informer la haute direction. Un rendement insatisfaisant est un problème de gestion qui exige un soutien à tous les niveaux afin d'être bien réglé. En plus d'informer la haute direction, il faut communiquer avec le conseiller en relations de travail puisque celui-ci peut fournir des conseils sur les meilleures façons de documenter les déficiences et de régler efficacement les problèmes de rendement.

Indicateurs d'un rendement insatisfaisant

En général, les gestionnaires ont une compréhension commune des comportements mesurables qui, au bout du compte, permettent de conclure qu'un employé ne respecte pas les attentes en matière de rendement. Parmi les éléments que l'on évalue et documente habituellement dans le cadre d'une évaluation du rendement, mentionnons les suivants :

- Qualité
- Quantité
- Précision
- Respect des échéances

Il y a plusieurs autres comportements plus difficiles à mesurer (de nature plus subjective) qui ont cependant un impact évident sur la réalisation des buts et des objectifs professionnels. Ces comportements indiquent souvent qu'un employé a des problèmes de rendement ou qu'il pourrait en avoir. Parmi ces comportements, mentionnons les suivants :

- 
- L'employé semble mal à l'aise dans l'exécution de certaines tâches.
 - Absences fréquentes.
 - L'employé évite certaines tâches.
 - Il demande à des collègues d'exécuter des tâches pour lui.
 - Il évite tout simplement de travailler.
 - Il est peu coopératif avec ses collègues.
 - Il arbore une attitude négative à l'égard du travail.
 - Il fait l'objet de plaintes de clients ou de collègues.
 - Il fait un travail de piètre qualité.
 - Il respecte rarement les échéances.


Mesurer le rendement insatisfaisant et en discuter avec l'employé

Quand un gestionnaire n'est pas satisfait du rendement d'un employé ou de la façon dont il s'acquitte de ses tâches, il doit, en consultation avec l'employé, cerner les raisons du problème de rendement, déterminer ce qu'il faut faire pour aider l'employé à améliorer son rendement, fournir le soutien et l'orientation nécessaires pour que l'employé ait un rendement satisfaisant et établir un plan d'action.

Il sera plus facile pour les gestionnaires qui ont l'habitude de discuter régulièrement et en temps opportun de rendement avec leurs employés de discuter avec eux de leurs faiblesses. Les gestionnaires qui s'intéressent à leurs employés, qui les encouragent et qui leur fournissent l'orientation et l'aide continues dont ils ont besoin ont plus de succès lorsqu'ils tentent de régler les problèmes de rendement insatisfaisant. Pour que la discussion soit efficace, elle n'a pas nécessairement besoin d'être longue, officielle ou documentée en détail. Il faut miser sur la concision et être précis. L'objectif doit être de rehausser le rendement d'un employé à un niveau acceptable grâce à une intervention limitée et rapide.

Lorsque des discussions quotidiennes informelles ne permettent pas de corriger un rendement insatisfaisant, il faut adopter une approche plus officielle. Les gestionnaires doivent discuter des cas de rendement insatisfaisant avec leur supérieur immédiat au moins une fois par trimestre. De plus, ils devraient faire un suivi auprès de leur supérieur immédiat et lui fournir des renseignements précis sur les différents cas de rendement insatisfaisant. La discussion devrait porter entre autres sur la nature du problème et ce qui est fait pour le régler. On montre ainsi qu'il est important de reconnaître les problèmes de rendement et de régler les cas de rendement insatisfaisant. Cela reflète aussi un engagement puisqu'on constatera que les gestionnaires accordent la même importance au rendement qu'à la gestion des finances et des programmes.

Pour régler des problèmes de rendement qui persistent malgré des discussions informelles, il faut adopter une approche plus officielle et à long terme. Dans ces situations, en plus d'un plan d'action et de discussions régulières sur le rendement, les gestionnaires doivent organiser régulièrement des réunions de suivi après l'évaluation du rendement de l'employé. Ils pourront ainsi effectuer un suivi et évaluer l'efficacité des mesures prises pour régler le



problème de rendement. Après de telles réunions, il faudrait informer la haute direction des situations particulières afin d'assurer la gestion des problèmes de rendement insatisfaisant.

LE PROCESSUS DE GESTION DU RENDEMENT

La gestion du rendement concerne chaque personne dans le milieu de travail, car tous les employés, à tous les niveaux, doivent savoir ce qu'ils ont à faire afin de perfectionner leurs compétences et leurs connaissances et, du coup, atteindre leur plein potentiel. Une gestion du rendement qui encourage la majorité des fonctionnaires à perfectionner leurs connaissances et leurs compétences, même légèrement, permet d'améliorer de façon importante la productivité dans son ensemble, compte tenu des dizaines de milliers de personnes concernées.

La gestion du rendement comprend un ensemble d'activités qui clarifient ce que l'employé doit réaliser dans le cadre de son travail et l'approche qu'il doit adopter pour ce faire. Ces activités comprennent la définition des attentes en matière de rendement en ce qui concerne les objectifs de travail et les comportements attendus (c'est-à-dire les compétences), l'établissement d'objectifs, la rétroaction, le soutien relatif à l'apprentissage et au perfectionnement de l'employé, et la documentation du rendement dans l'entente de rendement de l'employé.

La gestion du rendement est un processus continu qui permet de s'assurer que l'employé dispose des orientations et des possibilités de mentorat et de perfectionnement dont il a besoin pour améliorer son rendement de façon continue. Puisqu'une telle rétroaction a lieu au quotidien, l'évaluation formelle de fin d'exercice de l'employé ne devrait pas comprendre de surprises.

La nouvelle [Directive sur la gestion du rendement](#) du Conseil du Trésor est entrée en vigueur pour les employés de l'administration publique centrale (APC) afin d'établir et de maintenir un lien de confiance entre l'employé et l'employeur et de créer des conditions qui permettent à tous les employés de maximiser leurs contributions à la fonction publique et d'offrir des services de calibre mondial aux Canadiens.

La directive jette les bases d'une approche juste, équitable, uniforme et rigoureuse de gestion du rendement à l'échelle de l'APC. Elle a pour objectif de favoriser un engagement de la part des gestionnaires, des employés et de leurs organisations vis-à-vis le maintien d'une culture de haut rendement au sein de la fonction publique. Les fonctionnaires qui sont assujettis périodiquement et tout au long de l'année au processus de gestion du rendement disposent des orientations, de la rétroaction et des encouragements dont ils ont besoin pour améliorer leur travail de façon continue et contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels.

La directive donne aux gestionnaires et superviseurs le mandat clair de mobiliser les employés dont ils ont la responsabilité à l'égard de leur rendement et d'évaluer la mesure dans laquelle ces derniers satisfont aux attentes en matière de rendement établies à leur endroit. La directive détermine l'approche obligatoire, structurée et méthodique qu'il convient d'utiliser pour établir et documenter les attentes et les résultats en matière de rendement, mobiliser et encadrer les employés, intervenir rapidement afin de régler les problèmes de



rendement, cibler les activités d'apprentissage et de perfectionnement permettant d'améliorer le rendement, et définir, reconnaître et encourager la progression de carrière des employés affichant un haut rendement. Voici en quoi consistent les exigences clés de la directive :

- tous les gestionnaires et les superviseurs responsables de l'évaluation du rendement des employés doivent suivre avec succès la formation sur la gestion du rendement;
- les ministères et les organismes doivent mettre sur pied des programmes de gestion du rendement qui comprennent:
 - la consignation par écrit d'objectifs annuels de rendement qui tiennent compte des priorités opérationnelles (objectifs de travail), qui indiquent les comportements attendus (compétences essentielles) et qui comprennent des plans d'apprentissage et de perfectionnement pour tous les employés ;
 - une échelle d'évaluation;
 - des examens de mi-exercice pour chaque employé sous forme de conversations informelles afin d'étudier les progrès réalisés à la lumière des attentes en matière de rendement;
 - la consignation par écrit de l'évaluation annuelle du rendement de tous les employés;
 - une surveillance active des périodes de stage et des attestations en lien avec leur respect par les employés;
 - l'établissement rapide des cas de rendement insatisfaisant, ainsi que l'élaboration et la surveillance régulière des plans d'action pour améliorer le rendement. Si le rendement de l'employé ne s'améliore pas dans les délais prescrits, les conséquences peuvent comprendre la retenue de la prochaine augmentation salariale, la rétrogradation ou le licenciement;
 - un système de reconnaissance formelle et informelle pour le bon rendement;

Tous les programmes de gestion du rendement doivent être assortis de comités d'examen au niveau de la haute direction ou de la direction. Les rôles et les responsabilités de ces comités comprennent:

- un examen annuel des employés dont le rendement a surpassé les attentes afin de s'assurer :
 - qu'un plan de gestion des talents a fait l'objet de discussions et, avec l'approbation de l'employé, qu'il a été dressé et comprend des possibilités de perfectionnement;
 - qu'une possibilité de reconnaissance, formelle ou informelle, de l'employé a été étudiée;
 - que les plans de ressources humaines, dont les plans de relève, tiennent compte des connaissances et des compétences de l'employé;



- un examen annuel ou au besoin du dossier des employés dont le rendement ne correspond pas aux attentes afin de s'assurer :
 - qu'un plan d'action comprenant des jalons et des mesures concrètes a été dressé pour l'employé;
 - que le gestionnaire ou le superviseur fournit, au besoin, des mises à jour sur la mise en œuvre du plan d'action;
 - que, si le rendement de l'employé ne s'améliore pas selon les jalons établis, le gestionnaire prépare un plan en vue de la rétrogradation, du licenciement ou de la retenue des augmentations salariales de l'employé;
 - que toutes les mesures de suivi en lien avec l'employé sont consignées;

- un examen, au besoin, des cas de rétrogradation, de licenciement ou de retenue des augmentations salariales recommandés par le gestionnaire ou le superviseur de l'employé en raison d'un rendement insatisfaisant afin de s'assurer que, selon les conseils des Relations de travail :
 - une approche équitable et uniforme est utilisée à l'échelle du ministère ou de l'organisme pour les cas de rendement insatisfaisant;
 - il n'y a pas d'autre option possible pour corriger le rendement de l'employé;

Tous les fonctionnaires de l'APC doivent disposer d'une entente de rendement signée par leur gestionnaire ou superviseur au début de l'exercice, qui est le 1^{er} avril pour la plupart des ministères et des organismes. L'entente de rendement doit préciser les objectifs de travail de l'employé pour le prochain exercice et être liée aux priorités opérationnelles, indiquer les comportements attendus (c.-à-d. les compétences essentielles) et comprendre un plan d'apprentissage et de perfectionnement.

L'entente de rendement sert de base pour les évaluations annuelles écrites du rendement, qui comprennent une cote de rendement établie au début de chaque exercice. De plus, des examens informels du rendement doivent être effectués pour chaque employé au moins une fois à la mi-exercice afin d'étudier les réalisations quant aux attentes en matière de rendement et d'apporter des modifications aux ententes de rendement, au besoin.

Description de travail

Bien que ce ne soit pas l'unique source, la description de travail est un important document pour définir les exigences du poste au chapitre du rendement. Elle précise les fonctions et les tâches de l'employé et sert à déterminer le groupe et le niveau d'un poste ainsi que la rémunération à laquelle l'employé a droit. La description de travail est un outil très utile pour le gestionnaire, mais aussi pour l'employé. Plus la description de travail est à jour et complète, plus il est facile de cerner les attentes du gestionnaire en matière de rendement lié à un poste et de fournir un soutien connexe.



Profil des compétences

Le profil des compétences permet de cerner les comportements et les compétences nécessaires pour s'acquitter de tâches liées à des buts et des objectifs précis.

Établissement des attentes en matière de rendement

Il revient au gestionnaire d'entreprendre et de réaliser tous les aspects du processus de gestion du rendement. Les buts et les objectifs en matière de rendement doivent être clairs et mesurables afin que l'on puisse évaluer de façon adéquate si les attentes sont comblées. Le processus de gestion du rendement inclut l'établissement de buts, d'objectifs et de critères de mesure applicables et la consignation de ces éléments. Il faut définir les activités d'apprentissage requises et préparer un plan d'apprentissage personnalisé. À la demande de l'employé, il serait aussi opportun de discuter des intérêts professionnels.

Les employés sont responsables de respecter les normes de rendement et de participer activement au processus de gestion du rendement.

Le gestionnaire, en consultation avec l'employé, doit élaborer des attentes en matière de rendement. Les buts et les objectifs doivent être précis, mesurables, réalisables, axés sur les résultats, assortis de délais et liés à des éléments comme les suivants :

- le mandat du ministère et les objectifs de l'organisation;
- les plans d'activités et les plans de travail;
- le profil des compétences;
- les tâches/devoirs et responsabilités de l'unité de travail;
- les tâches/devoirs et responsabilités précises de l'employé.

Analyse et évaluation du rendement

Une fois que le gestionnaire a défini les buts, les objectifs et les attentes en matière de rendement et qu'il a défini des critères mesurables, il doit communiquer ces renseignements à l'employé qui occupe le poste donné. En ce qui a trait aux discussions sur le rendement, la communication des renseignements entre le gestionnaire et l'employé doit avoir lieu au début de chaque période d'évaluation et devrait faire partie d'un processus de communication/discussion continue avec l'employé durant toute la période d'évaluation.

L'objectif de la discussion sur le rendement est de s'assurer qu'il n'y a pas de malentendu entre le gestionnaire et l'employé et que les deux parties savent exactement à quoi s'attendre. Par conséquent, il est essentiel pour le gestionnaire et l'employé d'être sur la même longueur d'onde en ce qui a trait aux attentes en matière de rendement du poste et à leur importance. Le fait de fournir une rétroaction continue tout au long de la période d'évaluation donne au gestionnaire l'occasion de reconnaître et de souligner le rendement satisfaisant, d'évaluer les progrès de l'employé ou de discuter de mesures correctives et de cerner toute mesure de soutien requise pour aider l'employé à améliorer son rendement. À la fin de la période d'évaluation du rendement, le gestionnaire doit évaluer officiellement, par écrit, le rendement de l'employé.



Les évaluations de rendement écrites permettront d'évaluer et de confirmer les niveaux de rendement en fonction des objectifs, des attentes et de critères de mesure, de cerner les activités d'apprentissage requises et d'aborder le thème des intérêts professionnels, le cas échéant. Puisque des discussions devraient avoir eu lieu tout au long de la période d'évaluation du rendement, il ne devrait pas y avoir de surprise à ce stade.

Gestion virtuelle

Lorsque des employés ont opté pour des arrangements de rapport virtuel avec leur gestionnaire, il faut absolument que les gestionnaires évaluent de façon continue le travail de ces employés pour s'assurer de cerner, régler et contrôler les problèmes de rendement insatisfaisant. Il est encore plus important dans ces types de situation pour les gestionnaires de s'assurer que les employés ont des objectifs clairs, qu'ils les connaissent et que les tâches qui leur sont affectées sont mesurables.

Que doit faire un gestionnaire lorsqu'il constate des problèmes de rendement?

Le gestionnaire a le droit et l'obligation d'établir des normes, des buts et des objectifs en matière de rendement au sein de la section. Ce ne sont pas toutes les attentes à l'égard des différents employés qui figurent dans les descriptions de travail.

Les gestionnaires doivent aussi comprendre que, plus tôt ils communiquent avec leur conseiller en relations de travail, préférablement dès qu'ils découvrent un problème, plus ce sera facile pour eux et l'employé. De plus, une communication précoce augmente aussi les chances de réussite et réduit au minimum les erreurs et les problèmes qui pourraient, autrement, prolonger le processus.

Lorsqu'ils gèrent des situations de rendement insatisfaisant, les gestionnaires doivent garder à l'esprit et respecter les principes d'équité suivants qui régissent l'exercice de leur pouvoir de rétrograder et de licencier un employé :

- le devoir d'agir de bonne foi;
- le devoir d'agir de manière équitable et transparente;
- le devoir d'informer l'employé des exigences du poste;
- le devoir d'informer l'employé du fait qu'il ne satisfait pas aux exigences du poste, de lui indiquer la nature de l'écart, preuve à l'appui, et de lui signaler les conséquences auxquelles il s'expose s'il persiste à ne pas satisfaire aux exigences;
- le devoir de donner à l'employé l'occasion de faire les rajustements nécessaires pour satisfaire aux exigences;
- le devoir d'aider l'employé à faire ces rajustements;
- le devoir d'envisager d'autres solutions de rechange au licenciement ou à la rétrogradation.



PROCESSUS EN QUATRE ÉTAPES POUR MODIFIER UN RENDEMENT INSATISFAISANT

Il peut être long et ardu de changer un rendement insatisfaisant, mais ce processus peut aussi s'avérer relativement court et raisonnablement constructif, selon les intentions et les réactions des parties. Si les deux parties reconnaissent qu'il y a un problème et sont déterminées à atteindre un objectif commun (c'est-à-dire un employé productif et qui fonctionne bien en milieu de travail), on peut habituellement améliorer le rendement dans un laps de temps raisonnable.

La démarche en quatre étapes est un mécanisme efficace pour traiter avec des employés qui éprouvent des problèmes de rendement. Mais étant donné que chaque cas est unique, il faudra adapter la démarche à chaque situation. Le processus doit être amorcé dès que la direction constate qu'un encadrement informel quotidien ne semble pas donner de résultats.


REMARQUE : Si, à quelque moment que ce soit durant le processus en quatre étapes, le gestionnaire détermine que le rendement insatisfaisant de l'employé découle d'un comportement blâmable (c'est-à-dire une inconduite), il faut communiquer avec le conseiller en relations de travail pour déterminer si une mesure disciplinaire est justifiée.

Étape 1 : Se préparer à discuter avec l'employé

Si un employé ne réalise pas les buts et les objectifs établis et que, par conséquent, il ne respecte pas les attentes en matière de rendement, le gestionnaire doit déterminer quels sont les problèmes de rendement avant d'en parler à l'employé. Pour y arriver, il doit obtenir des copies de la description de travail de l'employé, du plan de travail de l'unité et de l'évaluation de la gestion du rendement contenant les buts, les objectifs et les critères de mesure qui ont été analysés avec l'employé au début de la période d'évaluation du rendement. Il s'agit d'outils très utiles qui peuvent aider le gestionnaire à définir objectivement les exigences en matière de rendement du poste. Lorsqu'on se prépare à rencontrer l'employé, il est important de s'assurer que l'on peut lui démontrer les faits, assortis d'exemples et de documents à l'appui (voir l'annexe A, qui contient une liste de vérification pour documenter un dossier de rendement).

La liste suivante contient certains des points importants dont un gestionnaire doit tenir compte et des questions qui pourraient l'aider durant sa réunion avec l'employé :

- Se procurer un exemplaire de la description de travail de l'employé et du plan de travail de l'unité.
- Quel est le problème exactement?
- Examiner pourquoi le problème a fait surface.
- Quelle situation ou événement amène le gestionnaire à conclure que le rendement de l'employé est inacceptable?
- Pourquoi le gestionnaire est-il mécontent?
- Quelle différence y a-t-il entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait?
- Quels aspects l'employé doit-il améliorer?

- 
- Qu’advient-il si le gestionnaire décide de ne rien faire pour remédier à la situation et remettre l’employé sur la bonne piste?
 - Quelles mesures peuvent être prises pour corriger les points faibles ou améliorer le rendement?
 - Les compétences de l’employé sont-elles insuffisantes? L’employé possède-t-il les compétences nécessaires pour atteindre le rendement souhaité? L’employé a-t-il démontré dans le passé qu’il peut accomplir la tâche en question?
 - L’employé a-t-il reçu une formation qui l’aiderait à corriger ses lacunes?
 - À quelle fréquence l’employé est-il appelé à utiliser cette compétence?
 - L’employé a-t-il régulièrement reçu une rétroaction concernant les faiblesses de son rendement?
 - Quels moyens exactement sont utilisés pour permettre à l’employé de prendre conscience de la qualité de son rendement?
 - Qu’arrive-t-il quand l’employé décide de faire les choses à sa façon au lieu de la façon demandée?
 - Y a-t-il quelque chose dans l’environnement qui appuie ou renforce la façon de faire de l’employé – même s’il ne s’agit pas de la façon acceptée?
 - L’employé peut-il apprendre à améliorer son rendement? L’employé a-t-il mentionné ou manifesté des limites liées à l’apprentissage dont il faudrait tenir compte?
 - L’employé a-t-il mentionné un problème physique ou psychologique qui pourrait nuire à sa capacité de répondre aux attentes en matière de rendement et qui pourrait nécessiter une forme ou une autre d’adaptation?

Documentation/dossier confidentiel


La direction devrait essayer de répondre à toutes les questions mentionnées ci-dessus par écrit puisque les réponses permettront d’aborder le problème d’un point de vue différent et de s’assurer que l’on tient compte de tous les renseignements avant de prendre une décision.

Les gestionnaires doivent veiller à ce que tous les efforts soient bien documentés et que les réponses à la liste de questions ci-dessus ainsi que toutes les notes de discussions futures et des copies des directives écrites à l’intention de l’employé soient consignées. Il est également impératif que l’employé prenne connaissance de toute la documentation contenue dans son dossier de rendement. La documentation contenue dans ce dossier jouera un rôle fondamental si le rendement de l’employé ne s’améliore pas malgré les efforts consentis et si des mesures supplémentaires sont prises.

Étape 2 : Rencontrer l’employé

Cette étape souligne l’importance de bien s’y prendre pour parler à l’employé. La rencontre ne se veut pas conflictuelle ou négative. Elle se veut utile et vise la collaboration.

À ce moment-ci, le gestionnaire a déterminé la nature du problème, les raisons pour lesquelles il est important et les domaines dans lesquels l’employé doit rectifier le tir. Il est temps maintenant de rencontrer l’employé pour obtenir son point de vue et ses idées sur la façon d’améliorer la situation.



La rencontre a pour but d'amener l'employé à se confier et à présenter son point de vue sur le problème de rendement. Elle sert également à faire savoir à l'employé que le gestionnaire est conscient de la situation, est disposé à l'aider à remédier à l'insuffisance de son rendement et à l'informer des répercussions possibles advenant que le rendement ne s'améliore pas.

Le gestionnaire devrait amorcer la rencontre en expliquant que même si certaines tâches ont été bien exécutées par l'employé, il y a une insuffisance du rendement qui ne semble pas avoir été corrigée par la supervision normale, au jour le jour. Il devrait expliquer qu'un examen minutieux de la situation a été réalisé et que le but de la rencontre est de discuter des problèmes qui ont été constatés. Il devrait inciter l'employé à trouver les raisons des problèmes et des solutions possibles. La rencontre devrait avoir lieu dans un bureau fermé pour assurer la confidentialité.

Il importe que le gestionnaire aborde les discussions de façon constructive. La rencontre devrait se dérouler dans une atmosphère de collaboration en vue de définir et de résoudre un problème. Si le gestionnaire et l'employé comprennent chacun le point de vue de l'autre, et notamment ce qui ne va pas et la façon d'y remédier, les chances de résoudre le problème sont alors grandement accrues.

Le gestionnaire doit poser à l'employé des questions qui contribueraient à faire sortir l'information dont il a besoin avant d'élaborer un plan d'action. Les points suivants devraient être abordés avec l'employé :

- Comment l'employé juge-t-il son rendement? En est-il fier... en tant qu'individu... en tant que membre d'une équipe de travail?
- L'employé comprend-il que les éléments du travail jugés insuffisants sont des exigences du poste?
- Si l'employé semble constamment éviter de faire les tâches de la liste, pourquoi en est-il ainsi? L'employé peut-il expliquer ses erreurs dans l'exécution de ces tâches? Peut-il donner les raisons de sa difficulté à les exécuter?
- Y a-t-il quelque chose dans le milieu de travail qui empêche l'employé de faire son travail? Sait-il quand faire ce qu'on attend de lui?
- Est-ce que des demandes conflictuelles font perdre du temps à l'employé? L'employé a-t-il des suggestions pour remédier à l'insuffisance de son rendement?
- L'employé a-t-il en dehors du travail des problèmes ou des préoccupations, qui pourraient nuire à sa capacité d'offrir un travail pleinement satisfaisant? Le gestionnaire a le devoir de renvoyer l'employé au Programme d'aide aux employés (PAE) s'il sait qu'il éprouve des problèmes personnels pouvant nuire à sa capacité de s'acquitter des fonctions de son poste. [Décision de la Cour d'appel fédérale dans l'arrêt Clare A-466-91.](#)
- L'employé sait-il que le fait de ne pas faire son travail convenablement entraînera de graves répercussions? À quoi s'attend l'employé si les choses ne changent pas? Selon l'employé, quelle en sera l'incidence sur ses collègues?



Le gestionnaire doit dire à l'employé qu'il examinera tous les faits, envisagera la meilleure façon de l'aider, dressera un plan d'action pour l'aider à remédier à l'insuffisance de son rendement et fixera une autre rencontre dans les jours qui suivent pour discuter du plan d'action.

Au cours de la rencontre, le gestionnaire doit prendre des notes sur la discussion et s'efforcer de consigner les propos exacts de l'employé pour éviter une interprétation subjective de la discussion. Ce dossier est important car :

- il démontre à l'employé que le gestionnaire prend l'affaire au sérieux et qu'il est disposé à tenir compte de son point de vue sur la façon d'améliorer son rendement;
- il démontre à l'employé que le gestionnaire est déterminé à l'appuyer tout au long du processus;
- il est nécessaire si les efforts pour remédier au mauvais rendement sont vains.

Par contre, ces rencontres ne se déroulent pas toujours dans l'harmonie ou sans un certain degré de confrontation. Certains employés demanderont la présence d'un représentant syndical ou même insisteront pour l'obtenir. Avant de consentir à une représentation syndicale, discutez de la question avec un conseiller en relations de travail. Bien que la représentation syndicale doive être autorisée à des rencontres sur des mesures disciplinaires, il n'y a aucune obligation législative ou contractuelle d'accepter la présence d'un représentant syndical à une rencontre portant sur le rendement. Dans certaines circonstances cependant, la direction pourra consentir à la présence d'un représentant syndical à titre d'observateur, de même que celle de son conseiller en relations de travail, selon les problèmes. Il importe toutefois de garder à l'esprit que l'objectif d'une telle rencontre est de permettre la discussion et l'échange entre le gestionnaire et l'employé, uniquement.

Étape 3 : Élaborer un plan d'action

Il faut examiner les renseignements recueillis durant les étapes 1 et 2 et prendre une décision en ce qui a trait à la meilleure façon de régler le ou les problèmes de rendement. Il faut examiner les problèmes dans leur ensemble et tenir compte de l'environnement ainsi que de l'employé en cause. Si l'employé a mentionné des problèmes physiques ou psychologiques qui nuisent à ses efforts en vue d'améliorer son rendement, le gestionnaire doit obtenir des conseils du conseiller en relations de travail ou d'un représentant du Programme d'aide aux employés afin de voir ce qu'il peut faire pour aider l'employé.

Le plan d'action cerne les éléments suivants :

- l'insuffisance du rendement et sa cause;
- les mesures précises que doivent prendre le gestionnaire et l'employé pour corriger le problème;
- les critères de mesure du rendement;
- la personne chargée de prendre les mesures;
- l'échéancier que doivent respecter le gestionnaire et l'employé dans la mise en œuvre des mesures;
- la date à laquelle le gestionnaire et l'employé assureront le suivi des résultats;



- les résultats du plan d'action.


Parmi les questions qui peuvent être utiles durant la rédaction du plan d'action, mentionnons les suivantes :

- Y a-t-il des outils de travail qui seraient utiles (c'est-à-dire affecter un mentor ou un tuteur à l'employé, acquérir un appareil ou un progiciel spécialisé, élaborer des instructions écrites ou des listes de vérification)?
- Serait-il préférable pour l'employé qu'on lui montre ce qu'il doit faire plutôt que de lui donner une formation officielle?
- Une formation en cours d'emploi informelle serait-elle suffisante?
- Si une formation officielle est indiquée, quel type de formation serait préférable?
- Y a-t-il quelque chose dans l'environnement de travail qu'il faut modifier afin que l'employé bénéficie des meilleures conditions possibles pour s'améliorer (c'est-à-dire meilleur éclairage, modifications ergonomiques, réduction des distractions visuelles ou auditives)?
- Est-ce que la direction doit intervenir pour réduire les interruptions comme les appels téléphoniques inutiles ou les demandes des collègues ou peut-être aider l'employé à gérer des priorités contradictoires?
- Y a-t-il des solutions qui semblent inappropriées ou impossibles à mettre en place?
- Que sont les coûts de la solution?
- Quelle sera la valeur ajoutée si l'on va de l'avant?
- Est-ce que la direction croit que cela vaut la peine?
- Y a-t-il des solutions qui semblent dépasser les ressources ou les pouvoirs du gestionnaire?
- Quelles options fourniraient les meilleurs résultats tout en exigeant le moins de modifications et le moins de coûts?
- Quelles options le gestionnaire préfère-t-il, compte tenu des outils dont il dispose?

Une fois qu'il a répondu à toutes ces questions, le gestionnaire est prêt à élaborer un plan d'action conçu pour modifier le rendement de l'employé. Essentiellement, le gestionnaire doit établir chaque aspect du rendement qu'il faut changer, fournir des détails du changement et établir un délai raisonnable pour apporter le changement.

Une fois l'ébauche du plan d'action prête, le gestionnaire doit rencontrer l'employé et lui présenter le plan, point par point et étape par étape. Il faut intégrer au plan les suggestions et les modifications sur lesquelles les parties se sont entendues et qui ont pour effet de le modifier avant la signature. Le conseiller en relations de travail peut être consulté à tout moment durant la préparation du plan d'action pour fournir des commentaires et un appui dans le cadre du processus.

Le gestionnaire doit s'assurer que l'employé comprend le plan d'action et se responsabilise. Les délais doivent être raisonnables, et l'employé doit s'engager à les respecter. Il faut préciser à l'employé que tous les efforts déployés pour améliorer son rendement resteront confidentiels et qu'il a l'appui de son gestionnaire. Il faut toujours mettre l'accent sur le fait que



le rendement doit être conforme aux attentes. Il faut aussi confirmer avec l'employé quand aura lieu la prochaine réunion pour discuter des progrès.

Étape 4 : Effectuer un suivi

Il est très important d'assurer un suivi régulier du plan d'action et de respecter les échéances établies. À défaut d'un tel suivi, la crédibilité du gestionnaire peut être entachée, et celui-ci ne pourra plus être le partenaire actif qui tente d'aider l'employé à régler ses problèmes de rendement. En outre, le gestionnaire peut se retrouver à tolérer le rendement qu'il tentait justement d'améliorer en offrant de l'aide à l'employé. Cela entrave aussi la capacité du gestionnaire de prendre des mesures plus strictes si le rendement ne s'améliore pas. Le gestionnaire peut effectuer un suivi régulier du plan d'action pour s'assurer qu'il y a des progrès. S'il ne le fait pas, il est possible qu'il doive recommencer tout le processus, ce qui pourrait se révéler frustrant pour lui, l'employé et les collègues. Il est relativement facile de planifier et de réaliser des discussions de suivi. À une date prévue dans le plan d'action, une réunion confidentielle doit avoir lieu avec l'employé pour discuter de chacun des éléments devant être améliorés.

Les réunions de suivi devraient inclure les éléments suivants :

- une reconnaissance des progrès/objectifs réalisés;
- la détermination des objectifs qui n'ont pas été réalisés et des problèmes qui restent;
- l'occasion pour l'employé d'expliquer pourquoi il n'a pas atteint certains objectifs et de suggérer de quelle façon il pourrait le faire;
- l'occasion pour le gestionnaire de donner une orientation et de rajuster le plan d'action pour régler les problèmes restants.


Les réunions de suivi devraient être fondées sur un rapport écrit qui documente clairement les déficiences actuelles. Essentiellement, le gestionnaire réalisera à nouveau l'étape 2 avec l'employé. À la fin de la réunion de suivi, il devra tenir compte de ce qui a été dit et rajuster le plan d'action en conséquence. Si la situation s'améliore, il devrait y avoir moins d'éléments à aborder dans le plan d'action durant la prochaine période de suivi. Le plan d'action modifié permettra de montrer clairement les progrès réalisés au gestionnaire et à l'employé.

Il faut répéter les étapes 2, 3 et 4 jusqu'à ce que l'employé ait amélioré son rendement à un niveau satisfaisant ou jusqu'à ce que le gestionnaire en arrive à la conclusion que, à la lumière du dossier papier, il ne sera pas possible d'améliorer la situation.

EXERCER LES OPTIONS QUAND LE RENDEMENT NE S'AMÉLIORE PAS

Une fois qu'on détermine qu'un employé n'est pas capable d'offrir un rendement qui respecte les normes et que la situation est peu susceptible de s'améliorer, le gestionnaire doit envisager d'autres options.

Avant de décider de rétrograder un employé ou de le licencier, le gestionnaire doit tenir compte de toutes les solutions de rechange raisonnables et conclure que de telles options ne



sont pas viables. Le devoir d'envisager des solutions de rechange est lié à l'obligation du gestionnaire d'assurer le maintien en emploi d'un employé à un salaire égal ou équivalent.

Lorsqu'il examine les options, le gestionnaire devra avoir à sa disposition tous les renseignements sur l'employé et le poste vacant pour l'aider à déterminer ce qu'il doit faire. Ces renseignements l'aideront à choisir un poste pour l'employé.

Les types de renseignements suivants aideront le gestionnaire à envisager toutes les options :

- un résumé des qualifications de l'employé (c'est-à-dire scolarité, expérience, connaissance des langues officielles, connaissances, capacités et qualités personnelles) et de ses intérêts;
- la cote de sécurité de l'employé;
- les évaluations antérieures du rendement de l'employé;
- la liste des occasions d'emploi;
- la description de travail du ou des postes envisagés.

Évaluation de l'aptitude au travail

Lorsqu'un problème physique ou psychologique peut avoir un impact sur la capacité d'un employé de s'acquitter de ses tâches de façon satisfaisante, le gestionnaire peut lui demander, lorsqu'il est raisonnable de le faire, de se soumettre à une évaluation de l'aptitude au travail. Le gestionnaire doit expliquer à l'employé les raisons de sa demande d'examen médical.

Les gestionnaires peuvent demander à un employé de se soumettre à une évaluation par un médecin de Santé Canada pour déterminer s'il a des limites qui l'empêchent d'offrir un rendement satisfaisant. L'employé peut choisir de consulter son propre médecin. L'employé doit alors fournir au gestionnaire un rapport du médecin qui confirme son état de santé ou toute limite physique que le médecin juge pertinente. Si les renseignements fournis par le médecin de l'employé ne sont pas clairs ou insuffisants, le gestionnaire peut demander à Santé Canada d'obtenir des renseignements supplémentaires/des précisions auprès du médecin de l'employé.

Il convient de signaler que la législation empêche les médecins de Santé Canada de communiquer des renseignements sur la blessure ou la maladie de l'employé. Ils peuvent seulement dire que l'employé est apte au travail, apte au travail avec certaines réserves ou inapte au travail.

Devoir de prendre des mesures d'adaptation

Il faut faire tous les efforts raisonnables pour prendre des mesures d'adaptation à l'égard d'un employé qui a des problèmes de santé physique ou psychologique. Il y a de nombreuses façons d'adapter le travail ou l'environnement de travail afin de permettre la poursuite de l'emploi dans de telles situations.



Les employeurs sont obligés de mettre en place des mesures d'adaptation à l'intention de l'employé tant que cela ne constitue pas une « contrainte excessive ». La contrainte excessive renvoie au point où la mise en place des mesures d'adaptation à l'intention d'un employé constitue un préjudice déraisonnable pour l'employeur. On s'attend à ce que les employeurs envisagent toutes les possibilités raisonnables de mesures d'adaptation avant d'affirmer que cela constitue une contrainte excessive.

Le paragraphe 15(2) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* indique qu'il y a contrainte excessive quand « les mesures destinées à répondre aux besoins d'une personne ou d'une catégorie de personnes visées constituent, pour la personne qui doit les prendre, une contrainte excessive en matière de coûts, de santé et de sécurité ».

La Cour suprême du Canada a cerné d'autres facteurs dont on peut aussi tenir compte :

- le type de travail réalisé;
- la taille de l'effectif;
- le caractère interchangeable des tâches liées au poste;
- la capacité financière de prendre des mesures d'adaptation;
- l'impact sur une convention collective;
- l'impact sur le moral des employés.

Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter les [**Lignes directrices de EDSC sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en milieu de travail – une responsabilité partagée.**](#)

Considération des options lorsque le rendement ne s'améliore pas

Il y a quatre types principaux d'options :

- Options mises en place par la direction qui exigent le consentement de l'employé : affectation et mutation
- Options choisies par l'employé exigeant le soutien de la direction : rétrogradation volontaire ou retrait pour des raisons médicales
- Options choisies par l'employé : démission ou départ à la retraite
- Options choisies par la direction : rétrogradation involontaire ou licenciement (y compris un licenciement durant une période de probation)

Lorsqu'il exerce l'une des options ci-dessus, il est important que le gestionnaire agisse de bonne foi.



Rétrogradation ou licenciement

Lorsqu'il gère un cas de rendement insatisfaisant, un gestionnaire entreprend un processus qui peut, au bout du compte, mener à la rétrogradation ou au licenciement de l'employé, ce qui peut avoir un impact important sur la vie personnelle et professionnelle de l'employé en question. Il est donc essentiel que le gestionnaire fasse preuve d'une grande diligence dans ses efforts pour appuyer l'employé dans le cadre du processus de gestion du rendement.

Dans *Canadian Labour Arbitration*, Brown et Beatty déclarent qu'un employeur peut exercer son pouvoir de licencier un employé en raison d'un rendement au travail déficient non blâmable seulement lorsqu'il a été établi que les limites de l'employé sont telles qu'elles minent la relation d'emploi et que la situation est peu susceptible de s'améliorer.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré une [Ligne directrice concernant le licenciement ou la rétrogradation pour rendement insatisfaisant : le licenciement ou la rétrogradation pour des raisons autres qu'un manquement à la discipline ou une inconduite; et le licenciement en cours de stage.](#) Dans cette [Ligne directrice](#), il est suggéré de respecter les principes directeurs clés suivants lorsqu'on prend la décision de licencier un employé ou de le rétrograder parce que son rendement est insatisfaisant :

- le niveau de rendement exigé de l'employé a été déterminé;
- le niveau de rendement exigé a été communiqué à l'employé;
- l'employé a bénéficié de suffisamment de supervision et d'instructions;
- l'employé a disposé d'une période raisonnable pour atteindre le niveau de rendement requis;
- l'employé a reçu un nombre suffisant d'avertissements quant aux conséquences auxquelles il s'exposait en persistant à ne pas offrir le niveau de rendement exigé;
- après avoir établi que l'employé est incapable de fournir le niveau de rendement exigé, on envisage de déployer suffisamment d'efforts pour lui trouver un autre emploi pour lequel il possède les compétences voulues.

Selon la loi, les employés peuvent contester la décision de la direction d'exercer son pouvoir aux termes de l'alinéa 12(1)d) de la LGFP. Un employé qui est rétrogradé ou licencié aux termes du pouvoir mentionné ci-dessus et qui veut déposer un grief relatif à une telle décision peut le faire au dernier palier du processus de grief. Un employé qui est insatisfait de la réponse à son grief au dernier palier peut demander à la Commission des relations de travail dans la fonction publique un examen par une tierce partie indépendante.



IMPORTANTES DÉCISIONS LIÉES À LA QUESTION

[Edith Cavell](#) 6 L.A.C.(3^e) 229, 1982

[Stitt c. SCT \(Revenu Canada – Douanes et accise\)](#) 166-2-25981, février 1995

[Lundin c. SCT \(Statistique Canada\)](#) 166-2-26174, janvier 1996

[Habib c. SCT \(Anciens combattants Canada\)](#) 166-2-26634, mai 1996

[Nnagbo c. SCT \(Travaux publics et Services gouvernementaux Canada\)](#) 166-2-30045, janvier 2001

[Morissette c. SCT \(ministère de la Justice\)](#) 166-2-34132, février 2006

[O’Leary c. SCT \(ministère des affaires Indiennes et du Nord canadien\)](#) 166-2-35019, janvier 2007

[Raymond c. Administrateur général \(ministère des Finances\)](#) 566-2-2340, février 2010

[Plamondon c. Administrateur général \(ministère des Affaires étrangères et du Commerce international\)](#), 566-2-2858, juillet 2011

[Mazerolle c. Administrateur général \(ministère de la citoyenneté et de l’immigration\)](#) 566-2-3906 et 3907, janvier 2012



ANNEXE A

LISTE DE CONTRÔLE POUR LA TENUE D'UN DOSSIER DE RENDEMENT

La direction devrait avoir un dossier confidentiel complet et bien étayé sur chaque employé.

La documentation au dossier devrait :

- constituer un document de travail décrivant le rendement pendant toute une période donnée d'examen du rendement;
- exposer les faits objectifs, en ce qui concerne le rendement réel, au moment où ils se produisent et permettre ainsi d'éviter de devoir se fier à la mémoire (indiquer les dates, les heures, les parties en cause dans la consignation des faits);
- exposer seulement les comportements liés au travail;
- contenir des observations directes plutôt que des ouï-dire;
- décrire le comportement particulier plutôt que présenter des évaluations ou une description de la personnalité d'un individu;
- exposer les comportements positifs et les comportements négatifs;
- conserver le même degré de précision et la même présentation pour chaque employé;
- consigner les discussions continues avec les employés au cours d'une période d'examen;
- être précise – contenir des faits, non des opinions;
- être uniforme;
- concorder avec les mesures prises;
- être montrée et communiquée à l'employé (il ne doit pas y avoir de surprise);
- ne pas condamner un employé pour un geste indésirable;
- décrire les mesures prises pour améliorer le rendement; contenir des plans d'action détaillés;
- exposer les solutions examinées si le rendement ne s'améliore pas.

Quelle quantité de documentation?

- Assez pour qu'un tiers parvienne à la même conclusion
- Des détails très pointus sont nécessaires
- Seuls les aspects du rendement qui contribuent sensiblement au travail ou qui l'entravent grandement sont appropriés.

