# Gestion du rendement pendant la pandémie de COVID-19 Réponses aux questions fréquemment posées par les gestionnaires

## Comment puis-je établir des objectifs de rendement et des engagements significatifs lorsque les objectifs opérationnels changent constamment en raison de la pandémie?

* L’établissement d’engagements et d’objectifs de travail clairs favorise la réussite de vos employés et de vos équipes. Les engagements et les objectifs de travail établis vous permettent d’avoir des discussions productives sur le rendement avec vos employés.
* N’oubliez pas que les engagements et les objectifs de travail établis peuvent évoluer et changer tout au long du cycle de rendement.
* Assurez-vous que vos employés savent *pourquoi* les priorités pourraient changer et situez les nouveaux engagements (pour les cadres supérieurs) et les objectifs de travail (pour les employés) dans le contexte élargi des objectifs organisationnels. Ayez des conversations continues avec vos employés afin qu’ils soient au courant de tout changement de priorités.
* Il n’y a pas de mal à admettre, à vous-même et à vos employés, que la situation est éprouvante.
* Communiquez à vos employés les changements de direction et de priorités et documentez les changements qui ont une incidence sur les objectifs de travail et les engagements des employés pour vous assurer de prendre ces facteurs en considération lorsque vous effectuez les évaluations du rendement.
* Demandez quelles mesures concrètes vous pouvez prendre pour aider les employés à respecter leurs engagements et leurs objectifs de travail.
* N’oubliez pas la formation et le perfectionnement. Demandez aux employés de déterminer s’ils souhaitent acquérir de nouvelles compétences pour mieux faire face au changement et à l’incertitude.
* Soulignez toutes les réalisations et contributions, ainsi que l’adaptabilité et la résilience. Reconnaissez le travail qui a été effectué, même s’il a fallu le retarder en raison des changements de priorités.

## Comment dois-je gérer les employés dont le rendement a diminué depuis le début de la pandémie?

* Revoyez les engagements et les objectifs de travail et demandez s’ils doivent être modifiés. Assurez-vous que les engagements et les objectifs sont [SMART](https://intranet.canada.ca/hr-rh/ptm-grt/pm-gr/pmc-dgr/smart-fra.asp) (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels) et que les mesures de rendement sont claires.
* Essayez de comprendre les situations, les motivations et les comportements individuels de vos employés selon leur perspective afin de déterminer la cause profonde du problème (p. ex., manque d’équipement ou d’outils, compréhension différente des objectifs, manque de compétences ou d’expertise pour l’évolution des priorités, obstacles, besoin de mesures d’adaptation ou autres facteurs de stress).
* Offrez des mesures de soutien supplémentaires (p. ex., mesures d’adaptation, formation, encadrement, mentorat, micromissions, affectations ou soutien en santé mentale [consultez la page [Santé mentale et la COVID-19 pour les fonctionnaires : Appuyer les employés et les équipes](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/dirigez-empathie.html)] ou [programme d’aide aux employés](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/programme-aide-employes.html)).
* Demandez des suggestions concrètes sur le soutien et les outils dont ils ont besoin.
* Faites le point régulièrement avec eux, et non seulement pour discuter des engagements et des objectifs de travail. Demandez-leur comment ils se sentent et de quelle façon vous pouvez les aider en tant que gestionnaire.
* Si le rendement de l’employé demeure insatisfaisant, suivez les étapes d’élaboration d’un [plan d’amélioration du rendement](https://intranet.canada.ca/hr-rh/ptm-grt/pm-gr/pmc-dgr/ap-pa-fra.asp).

## **Que dois-je garder à l’esprit au moment d’établir des ententes de rendement et d’évaluer le rendement des employés qui sont en congé prolongé 699 ou qui** ont pris des dispositions de congé partiel?

* Pour les employés qui sont en congé prolongé (699 ou tout autre congé prolongé) ou qui l’ont été, concluez des ententes de rendement lorsque l’employé retourne au travail et veillez à ce que l’évaluation s’appuie sur les périodes où l’employé a travaillé.
* Dans le cas des employés qui ont pris des dispositions de congé partiel, les objectifs de travail et les mesures de rendement doivent tenir compte des fonctions assignées à l’employé et être appropriés pour la durée de travail prévue de l’employé.
* La communication est essentielle et repose sur les contacts réguliers et un dialogue ouvert. N’attendez pas les évaluations de mi-année ou de fin d’année pour avoir des discussions sur le rendement.
* Réévaluez les engagements ou les objectifs de travail pour les adapter aux modalités de travail.
* Les employés ne devraient pas être pénalisés pour des circonstances qu’ils ne peuvent contrôler.

Pour en savoir plus sur les autres congés payés (code 699), consultez les pages Web du gouvernement du Canada [Maladie à coronavirus (COVID-19) : Maladie et congé pour employés](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/maladie-conge-employes.html) et [Utilisation et gestion des congés pendant la pandémie de COVID-19](https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/organisation/covid-19/paye-pension-avantages-sociaux/utilisation-suivi-autre-conge-paye-code-699.html). Si vous avez d’autres questions concernant le congé 699, veuillez communiquer avec l’équipe des Ressources humaines de votre organisation.

## Comment puis-je soutenir les employés qui m’ont confié que leur santé mentale se dégrade en raison de la pandémie et que cela a une incidence sur leur rendement?

* Écoutez-les attentivement sans jugement. La situation et le mode d’adaptation varient d’une personne à l’autre, et il est important de comprendre le contexte individuel de vos employés.
* Faites le point régulièrement avec eux, et non seulement pour discuter des engagements et des objectifs de travail. Demandez-leur comment ils se sentent et de quelle façon vous pouvez les aider en tant que gestionnaire.
* Accordez-leur une plus grande souplesse dans les conditions de travail tout en respectant les conventions collectives, et demandez-leur des suggestions concrètes sur la façon dont vous pouvez les soutenir.
* Consultez la page du gouvernement [La santé mentale et la COVID-19 pour les fonctionnaires : Appuyer les employés et les équipes](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/dirigez-empathie.html) pour obtenir plus de conseils sur le soutien des employés et des équipes et encourager l’utilisation du [Programme d’aide aux employés](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/programme-aide-employes.html) de votre ministère.