

# RECUEIL DES POLITIQUES ET PROCÉDURES

OBJET :	POLITIQUE D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DES CADRES DU CHU DE QUÉBEC – UNIVERSITÉ LAVAL		POLITIQUE N <sup>o</sup> 414-10	
DESTINATAIRES : Les cadres intérimaires, intermédiaires, les cadres supérieurs e			périeurs et les hors cadres	
ÉMISE PAR :		La Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques		
ADOPTÉ LE :				
Références:  Loi sur les services de santé et les services sociaux, RLRQ, c. S-4.2, art. 231 Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de services sociaux, RLRQ, chapitre S-4.2, r. 5.1, section 3, art. 5 Répertoire de politiques des conditions de travail des cadres intermédiaires du CHU de Québec-Univers				

#### 1. OBJET

La présente politique a pour but d'encadrer le processus d'appréciation de la contribution des cadres au CHU de Québec-Université Laval (CHU). Les conditions de travail des cadres sont régies par le *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux.* La présente politique fait partie de l'ensemble des politiques locales de gestion du CHU.

# 2. CADRE JURIDIQUE ET ADMINISTRATIF

La présente politique considère le cadre juridique, normatif et administratif suivant :

- Loi sur les services de santé et les services sociaux, RLRQ, c. S -4.2;
- Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux (décret 1218-96);
- Répertoire de politiques des conditions de travail des cadres du CHU de Québec-Université Laval
- Politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement Personnel réseau et ministériel;
- Politique locale de gestion du CHU de Québec-Université Laval.
- Cadre des capacités de leadership en santé Leads du Collège canadien des leaders en santé.
- Philosophie de gestion du CHU.

# 3. CHAMP D'APPLICATION

La présente politique s'applique à tout le personnel d'encadrement soit les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires en probation, en poste ou en fonction intérimaire au CHU.

NOUVELLE POLITIQUE	DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	DATE DE LA MISE À JOUR	Page 1 de 6
Oui Non 🗷	16 juin 2015	2 février 2023	DIC : 1-2-1

OBJET:

POLITIQUE D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DES CADRES DU CHU DE QUÉBEC – UNIVERSITÉ LAVAL

POLITIQUE N<sup>o</sup>
414-10

## 4. DÉFINITIONS

#### 4.1. CADRE

Personne qui assume des responsabilités hiérarchiques, fonctionnelles ou conseils au regard des fonctions de planification, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle et qui est nommée dans un poste de cadre à temps complet ou à temps partiel.

## 4.2. CADRE INTERMÉDIAIRE

Cadre dont le poste est déterminé à un niveau d'encadrement intermédiaire selon les tâches prévues pour ce poste au plan d'organisation de l'employeur et dont la classe d'évaluation est conforme aux modalités de classification établies par le ministre.

#### 4.3. CADRE SUPÉRIEUR

Cadre nommé par le conseil d'administration d'un employeur dont le poste est déterminé à un niveau d'encadrement supérieur en fonction des tâches prévues pour ce poste au plan d'organisation de cet employeur et dont la classe d'évaluation est conforme aux modalités de classification établies par le ministre.

#### 4.4. INTÉRIM

Période au cours de laquelle, pour une raison quelconque, une fonction est remplie par une personne autre que le titulaire.

# 4.5. PLAN INDIVIDUEL DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP (PIDL)

Plan individuel de développement du leadership (PIDL) qui a pour objectifs de cibler les zones de développement du cadre apprécié et de favoriser le passage à l'action. Le PIDL comprend trois sections : le plan de développement individuel qui réfère à la réflexion personnelle du cadre entourant ses cibles de développement, le suivi des cibles où le cadre va chercher des rétroactions constructives auprès des personnes-ressources et l'évaluation qui permet de noter le niveau d'atteinte des cibles du cadre et de faire une appréciation finale sur son développement au cours de la dernière année. Le PIDL est élaboré par le cadre qui le présente à son supérieur immédiat pour discussion qui pourra faciliter l'atteinte de ses objectifs.

### 4.6. PROBATION

Période au cours de laquelle l'employeur vérifie si le cadre fait preuve de compétence et d'adaptation dans l'exercice de ses fonctions. Cette période est d'une durée maximale d'une année.

#### 4.7. PROCESSUS ANNUEL

Étape minimale d'appréciation de la contribution devant être réalisée sur une période de douze mois pour tous les cadres en poste.

#### 4.8. SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

Cadre hiérarchique qui détient un lien d'autorité direct avec le cadre visé par la présente politique.

### 4.9 PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

L'appréciation de la contribution des cadres s'inscrit dans un cycle s'échelonnant du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars de l'année suivante.

NOUVELLE POLITIQUE	DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	DATE DE LA MISE À JOUR	Page 2 de 6
Oui 🗆 Non 🗷	16 juin 2015	2 février 2023	DIC : 1-2-1

OBJET: POLITIQUE D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION
DES CADRES DU CHU DE QUÉBEC – UNIVERSITÉ LAVAL

POLITIQUE N° 414-10

# 5. PRINCIPES DIRECTEURS

La présente politique repose sur les principes directeurs suivants :

- Le CHU reconnait que la contribution du cadre est déterminante dans la mise en œuvre des orientations et dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et de ceux de son service/unité.
- L'appréciation de la contribution est une occasion d'échange entre un cadre et son supérieur immédiat et représente un exercice de reconnaissance, de mobilisation et de développement professionnel.
- Une cohérence entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels assure la création de valeur dans les actions portées au quotidien.
- La rétroaction continue est la meilleure pratique pour soutenir une gestion du rendement efficace.
- L'utilisation de l'approche coaching par un supérieur immédiat, favorise la responsabilisation d'un cadre dans son développement professionnel.
- Le cadre est au centre de son développement professionnel.
- Le développement professionnel et la reconnaissance sont des facteurs de fidélisation reconnus.

# 6. OBJECTIFS

Les objectifs poursuivis par le CHU en élaborant la présente politique sont de :

- Établir des balises communes quant au processus d'appréciation de la contribution des cadres ;
- Positionner le processus d'appréciation de la contribution des cadres comme étant continu dans le temps ;
- Connaître et reconnaitre les compétences, les résultats, les talents et le potentiel du cadre;
- Accompagner le cadre à fournir la contribution attendue ;
- Inciter le cadre à s'investir dans le développement de ses compétences;
- Assurer le lien entre l'exercice d'appréciation de la contribution des cadres et l'exercice de progression salariale le cas échéant.

# 7. ÉNONCÉ DE POLITIQUE

La présente politique énonce les lignes de conduite à respecter entourant le processus d'appréciation de la contribution des cadres.

- La rencontre d'appréciation de la contribution des cadres est soutenue par le formulaire officiel d'appréciation de la contribution des cadres se trouvant sur le portail RH.
- La rencontre d'appréciation de la contribution des cadres est réalisée avant la fin de la période de probation pour un cadre occupant un nouveau poste, une fois par année pour chaque cadre en poste et à la fin d'un remplacement intérimaire dans un poste-cadre. Il est fortement conseillé de faire une rencontre à la miprobation.
- La rencontre d'appréciation de la contribution des cadres exige une planification et une préparation adéquates à la fois du cadre apprécié et de son supérieur immédiat.

NOUVELLE POLITIQUE	DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	DATE DE LA MISE À JOUR	Page 3 de 6
Oui 🔲 Non 🗷	16 juin 2015	2 février 2023	DIC : 1-2-1

OBJET: POLITIQUE D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DES CADRES DU CHU DE QUÉBEC – UNIVERSITÉ LAVAL

**POLITIQUE Nº** 414-10

- La rencontre d'appréciation de la contribution favorise un échange bidirectionnel entre un cadre et son supérieur immédiat, misant sur des échanges sincères, des questions ouvertes et des principes de rétroaction.
- La rencontre d'appréciation de la contribution porte sur les compétences de gestion et de leadership mises en pratique pour favoriser l'atteinte des résultats et la réalisation des responsabilités de gestion du cadre.
- La rencontre d'appréciation de la contribution s'inscrit dans un processus de développement du leadership appuyé sur le modèle LEADS. Par conséquent, elle se conclut sur des pistes de développement pour le cadre apprécié.
- Le processus d'appréciation de la contribution des cadres s'exerce en continu, impliquant des occasions de rétroaction, de reconnaissance et d'échange entre un cadre et son supérieur tout au long de l'année.
- Le processus d'appréciation de la contribution des cadres s'effectue toujours en cohérence avec la vision, la mission, les valeurs et les objectifs prioritaires du CHU.
- La progression salariale d'un cadre, lorsqu'elle s'applique, est cohérente avec le constat global issu de l'exercice d'appréciation de la contribution réalisée dans l'année ;

#### RESPONSABILITÉS D'APPLICATION 8.

#### 8.1. LE COMITÉ DE DIRECTION

- Adopte la présente politique.
- S'assure du respect de la politique.

# 8.2. LE HORS CADRE OU LE CADRE SUPÉRIEUR

S'assure que le processus d'appréciation de la contribution des cadres est réalisé pour tous les cadres de sa direction au moins une fois par année, ainsi qu'aux autres situations prévues dans la présente politique.

# 8.3. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, DES COMMUNICATIONS ET DES AFFAIRES JURIDIQUES

- Rends accessible le formulaire officiel d'appréciation de la contribution des cadres du CHU via le portail RH.
- Fournis la documentation, les références et les conseils en appui à la réalisation du processus d'appréciation de la contribution des cadres.
- Effectue un suivi au comité de direction quant au respect de la présente politique et la reddition de
- Conserve une copie des formulaires d'appréciation de la contribution de tous les cadres au dossier du cadre.
- Effectue une vigie du personnel d'encadrement ne répondant pas aux attentes et apporte le soutien nécessaire pour un rétablissement de la situation.

#### 8.4. LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

- Planifie et réalise le processus d'appréciation de la contribution des cadres sous sa responsabilité, et ce, dans le respect de la présente politique.
- Formalise le résultat du processus d'appréciation de la contribution à la suite de la rencontre d'appréciation de la contribution du cadre, en finalisant l'exercice via le portail RH afin que le formulaire soit documenté dans le dossier RH du cadre.

NOUVELLE POLITIQUE	DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	DATE DE LA MISE À JOUR	Page 4 de 6
Oui 🗌 Non 🗷	16 juin 2015	2 février 2023	DIC : 1-2-1

POLITIQUE D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION
DES CADRES DU CHU DE QUÉBEC – UNIVERSITÉ LAVAL

POLITIQUE N° 414-10

#### 8.5. LE CADRE

- Se prépare et participe activement au processus d'appréciation de sa contribution.
- Élabore un plan individuel de développement du leadership et le présente à son supérieur immédiat pour discussion.

# 9. OUVRAGES CONSULTÉS

- COLLÈGE CANADIEN DES LEADERS EN SANTÉ. Cadre des capacités de leadership en santé LEADS du Collège canadien des leaders en santé, 2011, 15 p.
- CHU DE QUÉBEC-UNIVERSITÉ LAVAL. Répertoire de politiques des conditions de travail des cadres intermédiaires du CHU de Québec-Université Laval. 2014 (en révision), 50p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. Politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement 2012-2015 Personnel réseau et ministériel, Québec, Direction des communications du MSSS, 2012, 18 p.
- QUÉBEC. Loi sur les services de santé et les services sociaux, RLRQ, chapitre S-4.2, à jour le 1er mai 2014, [En ligne], [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2& file=/S\_4\_2/S4\_2.html].
- QUÉBEC. Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux, RLRQ, chapitre S-4.2, r. 5.1, à jour le 1er mai 2014, [En ligne], [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3& file=/S\_4\_2/S4\_2R5\_1.htm].

## 10. MÉCANISMES DE RÉVISION

Cette politique sera mise à jour à la suite de modifications apportées la présente (no 414-10). Sinon, elle sera révisée au plus tard le 1<sup>er</sup> décembre 2026.

#### 11. ADOPTION ET ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le comité de direction, soit le 2 février 2023.

CHU DE QUÉBEC - UNIVERSITÉ LAVAL

DRHCAJ – Direction adjointe des communications et du développement organisationnel (2023-01-24) GD/md

P:\DRHDPT\61552\_DPST\APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION\CADRES\Politique\414-10\_POL\_Appréciation\_contribution\_cadres\_intermediaires\_CHUdeQbc\_RECUEIL\_nouvelle-rev md.docx

NOUVELLE POLITIQUE	DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	DATE DE LA MISE À JOUR	Page 5 de 6
Oui 🗆 Non 🗷	16 juin 2015	2 février 2023	DIC : 1-2-1

OBJET : POLITIQUE D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DES CADRES DU CHU DE QUÉBEC – UNIVERSITÉ LAVAL
414-10

# **ANNEXES**

• ANNEXE 1 — Procédure(s) découlant de la présente politique

NOUVELLE POLITIQUE	DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	DATE DE LA MISE À JOUR	Page 6 de 6
Oui 🔲 Non 🗷	16 juin 2015	2 février 2023	DIC : 1-2-1



# PROCÉDURE(S) DÉCOULANT DE LA PRÉSENTE POLITIQUE

Le processus d'appréciation de la contribution des cadres doit respecter la procédure suivante.

# 1. PROCESSUS ANNUEL

- Le supérieur immédiat avise le cadre de la date de rencontre d'appréciation de sa contribution afin que celui-ci puisse se préparer.
- Le supérieur immédiat prépare et réalise un échange avec le cadre sur :
  - Ses responsabilités de gestion,
  - Ses objectifs de la dernière année et les compétences de leadership démontrées, à renforcer et à développer;
  - Ses objectifs à réaliser pour la prochaine année (opérationnels et de développement).
- Le résultat des discussions est consigné dans la version du supérieur immédiat du formulaire officiel d'appréciation de la contribution des cadres du CHU sur le portail RH.
- Avant de clore la rencontre d'appréciation de la contribution du cadre, ce dernier exprime s'il est en accord ou non avec le contenu final de la rencontre et sa position est documentée dans le formulaire du supérieur immédiat et fait office de signature.
- À la suite de la rencontre, le supérieur immédiat accomplit la tâche sur le portail RH et sa version du formulaire, représentative des échanges lors de la rencontre d'appréciation de la contribution du cadre, est versée au dossier RH du cadre et est partagée avec le cadre concerné via le portail RH.

#### 1.1. PROBATION

- Dans le cas d'un cadre en probation, le supérieur immédiat réalise la même procédure décrite qu'en 1. en plus d'ajouter l'étape suivante :
  - Le supérieur immédiat prépare et réalise un échange avec le cadre sur la confirmation de la fin de sa période de probation, le cas échéant.