

**APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION EN EMPLOI
DU PERSONNEL D'ENCADREMENT**

Direction responsable DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET DE L'APPRENTISSAGE (DRHDOA)	Émis	2025-12-11
Expéditeur Service du développement organisationnel et du leadership	Entrée en vigueur	2025-12-11
Destinataires Tous les gestionnaires	Révisé	2026-07-09

1. Qui est visée par ce processus ?

Tous les cadres intermédiaires et supérieurs qui ont terminé leur période de probation sont visés par le processus. Les cadres qui sont toujours en période de probation lors de la période d'évaluation ne sont pas assujettis au processus, car il existe un formulaire spécifique pour la probation.

Dans le cas d'un cadre intérimaire qui a toujours son statut de syndiqué, l'ACE est recommandé s'il a été à l'emploi durant toute la période, mais il ne sera pas visé par la progression salariale, puisqu'il garde ses conditions de salarié.

2. À quoi ça sert de faire l'ACE si je suis plafonné et je n'ai pas de progression salariale ?

L'ACE permet de clarifier les priorités et résultats attendus pour la période de référence en plus de reconnaître la contribution et les efforts investis dans la dernière année. Les rencontres d'ACE mettent l'accent sur l'humain et la complicité entre la cadre et son supérieur immédiat, c'est également l'occasion pour le cadre de discuter de ses aspirations professionnelles et objectifs de carrière à court et moyen termes et déterminer, s'il y a lieu, les besoins de perfectionnement.

3. Que se passe-t-il avec la progression salariale si je ne procède pas à l'ACE de mon personnel d'encadrement pour une année ?

Le règlement des cadres prévoit que lorsque l'employeur ne procède pas à l'évaluation du rendement du cadre, une progression salariale de 4% est accordée à ce cadre. Il est tout de même fortement recommandé de faire l'ACE, puisqu'en plus d'être liée à la progression salariale, elle permet d'orienter la contribution du cadre et le guider dans l'atteinte de ses résultats de façon à réaliser les objectifs de la direction et/ou de l'organisation.

Questionnaire – APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION EN EMPLOI
DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

4. Le nouveau cycle annuel prévoit un délai est très court pour réaliser les ACE de l'ensemble des gestionnaires. Cela risque d'occasionner une surcharge importante durant cette période.

Puisque l'objectif est d'arrimer l'ACE avec le processus de progression salariale, nous devons maintenir le 31 janvier comme date limite de réception des ACE pour être conforme au règlement des cadres. Pour établir une progression salariale équitable, ce n'est pas seulement les compétences qui doivent être évaluées, c'est également les résultats.

Afin de diminuer la charge au moment de l'ACE, nous suggérons de planifier des rencontres statutaires de façon régulière tout au long de l'année, de façon à suivre en continue l'état d'avancement des objectifs, ce qui facilitera l'évaluation de l'atteinte des résultats et des compétences au moment de la rencontre d'ACE.

5. Pourquoi faire une évaluation alors que la période de référence n'est pas terminée ?

Effectivement il peut s'écouler un délai de quelques semaines/mois entre le moment de l'ACE à l'automne et la fin du cycle en février, les rencontres de suivis tout au long de l'année permettent de suivre l'évolution et réaligner au besoin.

Comme le passé est garant du futur, il demeure probable que les résultats et comportements du cadre évalué demeurent stables jusqu'à la fin de la période de référence. Si un événement majeur se produit qui pourrait influencer la cote globale, un ajustement de la cote sera possible lors de la progression salariale en février, nous pourrions évaluer au cas par cas.

6. Les objectifs à mettre en place doivent-ils être en lien avec un besoin de développement de compétences spécifiques au gestionnaire ou plutôt être relié à un besoin du service / organisation ?

Les objectifs doivent être en lien avec les priorités et objectifs organisationnels, de direction, de service ou du rôle de gestionnaire.

Dans le cas où le développement de certaines compétences est à poursuivre pour le cadre, il est fortement recommandé à son supérieur immédiat d'offrir du soutien en ce sens. Pour ce faire, des stratégies sont indiquées à l'Annexe 1 du guide de référence. L'élaboration d'un plan de développement individuel, le programme national de coaching et l'accès à des formations sont, entre autres, des moyens à privilégier.

7. Pourquoi mettre les objectifs en mars et l'évaluation en novembre-décembre ? Inscrire les objectifs à venir au même moment que l'ACE serait facilitant et tout aussi efficace.

Pour permettre une meilleure planification annuelle, nous recommandons de déterminer des objectifs en début de cycle. La planification annuelle se veut un échange stratégique où le gestionnaire et son supérieur immédiat discutent des priorités professionnelles à atteindre sur une période d'un an.

Ensuite, selon les meilleures pratiques et dans une perspective d'évaluation en continu, des rencontres statutaires planifiées de façon régulière tout au long de l'année sont essentielles afin de ne pas perdre de vue ces objectifs, de constater les progrès et de s'ajuster régulièrement et de façon agile aux occasions qui se présenteront au courant de l'année.

Questionnaire – APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION EN EMPLOI
DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

8. Est-ce qu'une appréciation de la contribution en emploi doit être faite pour un cadre ayant terminé sa période de probation durant le cycle annuel de l'ACE ?

Au jugement du supérieur, selon le moment de l'année où la probation a été complétée. Par exemple, si la probation a été complétée en milieu de cycle, il est possible de compléter seulement les sections 3 à 6 lors de l'ACE à la fin de l'année, et en mars de l'année suivante, identifier des objectifs pour la nouvelle période de référence.

9. Est-ce que le gestionnaire doit procéder à son auto-évaluation au préalable ?

Effectivement, nous invitons les cadres évalués à faire une auto-évaluation préalable à la rencontre d'ACE. Il s'agit d'une occasion pour le cadre d'amorcer une réflexion sur ses compétences de gestion et se préparer aux échanges.

10. Est-ce obligatoire d'indiquer une cote pour chaque élément ?

L'utilisation des cotes pour évaluer les compétences de gestion est obligatoire (Section 5). La cote facilite l'évaluation du niveau de maîtrise de chacune des compétences. Par ailleurs, la section commentaires est dorénavant prévue pour l'ensemble des compétences, plutôt que pour chacune d'elles, ce qui permet de s'attarder davantage à ce qui est marquant dans la période de référence.

Dans la section 4 (valeurs, philosophie de gestion et responsabilités) du formulaire d'ACE pour le personnel d'encadrement, vous avez la possibilité d'utiliser la cote « N/A » si le critère est non évalué à ce jour ou non applicable.

11. La cote 4 décrite telle qu'elle ne nous permet pas de l'utiliser bien souvent, ce qui limite nos cotes entre 2 et 3.

Il est effectivement prévu que la cote 4 soit utilisée de façon exceptionnelle, lors de rendements et/ou comportements exemplaires. Le règlement des cadres prévoit d'ailleurs que l'employeur octroi 6% de progression salariale à un maximum de 25% des cadres en progression.

12. J'ai une réticence à mettre un 2, les critères donnent l'impression que la marge est grande entre 2 et 3. Je risque d'avoir tendance utiliser la cote 3 dans la majorité des cas.

Il est tout à fait normal d'avoir des compétences à développer, ainsi il ne faut pas être réticent à mettre un 2, cela incite à la discussion et permet de trouver des stratégies de soutien et accompagnement au développement.

13. Est-ce possible d'évaluer certaines compétences de cadre supérieur pour un cadre intermédiaire, et vice-versa ?

Oui, s'il s'agit de compétences spécifiques au milieu, au poste ou autre, elles peuvent effectivement être ajoutées pour permettre une évaluation appropriée au rôle du cadre évalué. Une section est d'ailleurs prévue à cet effet. Le cadre et son supérieur immédiat doivent toutefois convenir de ces compétences spécifiques à évaluer en début de cycle.

Questionnaire – APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION EN EMPLOI DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

14.

Lorsque l'ACE est complété en fin de cycle, à qui doit-on remettre le formulaire? Doit-on en conserver une copie?

Le formulaire d'ACE signé par les parties (cadre évalué, supérieur immédiat et directeur) doit être acheminé au Service au cadres, du développement organisationnel et du leadership à l'adresse courriel sdol.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca. Une copie signée est remise au cadre évalué.

15.

Est-ce que le taux de complétion des ACE du personnel d'encadrement est suivi par l'organisation?

Oui. L'actualisation du processus d'ACE est suivie périodiquement par le service du développement organisationnel et du leadership, pour en assurer la conformité. À compter de 2024, un portrait par direction sera également généré et transmis annuellement au comité de direction.

16.

À qui puis-je m'adresser si j'ai besoin d'accompagnement en lien avec la démarche?

Si vous avez besoin d'accompagnement dans cette démarche, vous pouvez communiquer avec l'agente de gestion du personnel du service du développement organisationnel et du leadership attitrée à votre direction à l'adresse courriel sdol.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca.