



GUIDE DE RÉFÉRENCE

APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION EN EMPLOI DES EMPLOYÉS

À l'intention du supérieur immédiat

Table des matières

Contexte	3
Objectifs de l’appréciation de la contribution	3
Fréquence et période de référence	3
Planification de la rencontre et bonnes pratiques	4
Conditions de réussite et pièges à éviter	5
Procédure à suivre	7
1. Système de cotation	7
SECTION 1 Identification de l’employé	7
SECTION 2 Évaluation des compétences	8
SECTION 3 Atteinte des objectifs de l’année dernière (section optionnelle)	8
SECTION 5 Objectifs à atteindre /mandats à réaliser	9
SECTION 6 Plan de développement	9
SECTION 7 Aspirations professionnelles (partie optionnelle).....	9
SECTION 8 Reconnaissance.....	9
SECTION 9 Commentaires et signatures	10

Contexte

Le présent formulaire d'appréciation de la contribution, à l'intention des supérieurs immédiats, permet de vous outiller dans le suivi des membres de votre équipe. Il s'inscrit dans une approche de gestion par compétences, en lien avec les objectifs organisationnels et les valeurs du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

Le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal est conscient que le personnel constitue sa plus grande richesse. En ce sens, il doit s'assurer que chacun connaît son rôle, et reçoit les outils et le soutien nécessaires pour évaluer sa propre contribution aux objectifs et aux activités de l'organisation.

Ce nouveau formulaire remplace donc tous ceux utilisés auparavant dans les anciennes composantes du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Il a été élaboré à l'aide de questionnaires du CIUSSS et suite à leurs commentaires, et ce dans le but de l'adapter à vos besoins.

Objectifs de l'appréciation de la contribution

L'appréciation fait ressortir la valeur de l'employé en tant que personne. Elle doit se vivre au quotidien et avoir de la valeur aux yeux de celui qui la reçoit pour qu'elle ait un effet positif sur lui. L'appréciation de la contribution est un moment privilégié d'échange entre l'employé et son supérieur immédiat. C'est un processus continu visant à fixer des objectifs communs, à évaluer les progrès et à offrir un accompagnement et une rétroaction qui permettront aux employés d'atteindre leurs objectifs.

Le processus d'appréciation de la contribution permet d'atteindre les objectifs suivants pour l'organisation :

- Fidéliser les employés compétents;
- Maintenir l'engagement du personnel en reconnaissant leurs compétences et leur contribution à l'organisation;
- Assurer le développement continu des compétences des employés en ciblant leurs besoins;
- S'assurer que les employés connaissent les valeurs organisationnelles ainsi que les attentes en termes de compétences et de contribution reliées à leurs fonctions.
- Exprimer de la reconnaissance envers les employés et reconnaître leurs efforts.

Fréquence et période de référence

L'appréciation de la contribution est un processus continu qui s'échelonne sur un an. L'appréciation peut se réaliser à tout moment entre le 1^{er} avril et le 31 mars de chaque année.

- L'année de référence que l'on retrouve sur le formulaire nous permettra de tracer l'historique d'évaluation de l'employé. Ainsi, les employés rencontrés entre le 1^{er} avril et le 31 mars d'une même année auront tous la même année de référence. Le 31 mars est la date butoir pour transmettre les évaluations de la période précédente pour fins de comptabilisation et statistiques.
- La période couverte correspond à une période de 12 mois sur laquelle l'employé est évalué.
- La fréquence : L'objectif minimal est d'évaluer 50 % des employés sous votre responsabilité pour chaque année de référence (**chaque employé devrait être évalué au minimum une fois tous les 2 ans**). Privilégier de rencontrer un employé qui prévoit être absent pour une période de plus 6 mois pour des raisons médicales, parentales, maternité ou sabbatique avant son absence.

Toutefois, selon les particularités du service ou de l'unité, une période plus longue peut être requise pour rencontrer l'ensemble du personnel concerné. Néanmoins, cette période ne devrait pas dépasser trois ans.

- Le nombre de rencontres d'appréciation à réaliser avec les employés est fixé en fonction de la taille de l'équipe. À cet effet, le gestionnaire a pour objectif annuellement :
 - D'évaluer la moitié des employés (50 %) pour les équipes de plus de 20 employés;
 - D'atteindre le pourcentage de l'objectif suggéré pour les équipes supérieures à 20 employés;
 - De rencontrer tous les employés de l'équipe (100 %) pour les équipes de 20 employés et moins.

Planification de la rencontre et bonnes pratiques

1. Planification d'une rencontre d'échange et de discussion sur l'appréciation globale entre le supérieur et l'employé.
 - Déterminer le lieu, l'heure et choisir un moment favorable;
 - Le supérieur immédiat remet à l'employé le formulaire d'appréciation de la contribution ainsi que le guide d'accompagnement pour les employés.
2. Auto appréciation de la contribution par l'employé et appréciation de la contribution par le supérieur immédiat en remplissant le formulaire.
 - Utiliser le présent guide de référence et ceci afin d'avoir les définitions complètes des valeurs et des compétences;
 - Inscrire la cote, selon le barème de chacune des sections, une par l'employé et l'autre par son supérieur;
 - Écrire des commentaires selon des faits;
 - Amorcer une réflexion sur les objectifs, s'il y a lieu.
3. Réaliser la rencontre d'appréciation pour la période de référence.
 - Établir un climat de confiance dès le début;
 - S'assurer du bien-être de l'employé, le mettre à l'aise;
 - Susciter l'intérêt vis-à-vis l'objectif de l'appréciation de la contribution.
4. Échanger
 - Adopter une attitude favorable et positive;
 - Manifester de l'empathie;
 - Transmettre l'information, utiliser la rétroaction;
 - Confirmer la compréhension des messages;
 - S'entendre sur la cote;
 - Fixer des objectifs avec l'employé;
 - Discuter des objectifs de carrière, le cas échéant;
 - Prévoir un plan de développement individuel, s'il y a lieu.

5. Conclure

- Résumer les points clés;
- S'assurer que le message a bien passé;
- Susciter des commentaires;
- Remercier l'employé.

6. Pour une évaluation de type probation (réussie ou non) ou périodique seulement, vous devez utiliser le [formulaire de probation](#). Veuillez numériser le formulaire de probation et l'acheminer par courriel à l'adresse suivante : acquisition.talents.cemtl@ssss.gouv.qc.ca. Dans tous les cas, vous devez conserver la copie originale du document.






7. Effectuer un suivi rigoureux avec l'employé selon l'entente et les objectifs fixés lors de la rencontre. Veuillez noter que les objectifs peuvent être amenés à changer au cours de l'année, il faut parfois se réajuster et se montrer flexible.

Conditions de réussite et pièges à éviter

Conditions de réussite	Pièges à éviter
<ul style="list-style-type: none">• Convenir, avec l'employé, d'un moment propice pour la rencontre;• Réserver un lieu calme et privé;• Préciser la durée de la rencontre (de 30 à 60 minutes);• Aborder chaque personne avec égard et considération;• Ne prendre aucun appel, n'accepter aucune interruption pendant ce moment privilégié;• Appuyer tout commentaire sur des faits ou des observations;• Signaler certains écarts, s'il y a lieu, sans blâmes, sans interprétations;• Mettre l'accent sur les aspects positifs;• Une règle de base : l'employé doit parler autant que son supérieur immédiat. C'est l'occasion de valider s'ils sont sur la même longueur d'onde à propos du travail;• Se comporter comme un coach, un facilitateur, un guide.	<ul style="list-style-type: none">• Apprendre un élément nouveau à l'employé, dont on ne lui a jamais parlé auparavant;• Porter seul le poids de la rencontre;• Garder le devant de la scène;• Confondre appréciation objective et jugement;• Donner la priorité aux points à améliorer;• Revenir seulement sur des éléments intangibles;• Se fier seulement à la préparation de l'employé;• L'appréciation de la contribution est un processus continu, non associé à une démarche de type disciplinaire.

Ce nouveau formulaire a été inspiré par les valeurs du CIUSSS. Voici un rappel de ces valeurs.

Valeurs

<p>Collaboration</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une implication positive de tous les acteurs, incluant les usagers/patients partenaires; • Échanger nos connaissances pour améliorer le bien-être de tous; • Se rendre disponible aux autres pour mieux s'entraider afin d'offrir des services de qualité; • Être enthousiaste, ouvert et favoriser un esprit d'équipe.
<p>Communication</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se présenter, s'identifier et privilégier le vouvoiement; • Démontrer une approche respectueuse dans toutes formes de communication; • Établir un contact visuel et avoir un comportement non verbal exprimant de l'ouverture; • Ajuster sa façon d'être et son langage en utilisant des moyens adaptés à la personne et valider la compréhension du message; • Utiliser un langage clair, concis et simple.
<p>Professionnalisme</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et développer ses compétences en restant à l'affût des meilleures pratiques; • Faire preuve d'humanisme et d'éthique; • Favoriser le savoir-être, le savoir-faire et le savoir-dire; • Prendre le temps de bien faire, en respectant les droits, les besoins et les limites des autres.
<p>Qualité des soins et services</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Agir avec rigueur et responsabilité, pour remplir nos engagements; • Travailler en interdisciplinarité dans un but commun; • Questionner systématiquement la satisfaction des usagers-patients pour s'améliorer; • Personnaliser les soins et services : chacun est unique.
<p>Respect</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une attitude positive et sans jugement; • Respecter la confidentialité; • Avoir une attitude empreinte de courtoisie, de civilité et de politesse; • S'adapter à l'autre, en respect de ses choix.

Procédure à suivre

Vous retrouverez le formulaire sur l'intranet, sous l'onglet "Ressources humaines", "Expérience employé et service aux cadres", "Offre de service", "Appréciation de la contribution" puis "Formulaires appréciation de la contribution employés". Prenez note que le formulaire comporte dix sections à compléter.

L'utilisation d'annexe(s) au formulaire d'appréciation de la contribution est autorisée. Les annexes doivent être jointes à l'appréciation lors de la transmission à l'équipe Expérience employé et service aux cadres.

1. Système de cotation

Une échelle à quatre niveaux a été élaborée afin de pouvoir reconnaître les employés selon leur niveau de compétence et de comportement dans leur milieu de travail : Ne répond pas aux comportements attendus, Démontre peu les comportements attendus, Démontre les comportements attendus et Surpasse les comportements attendus. Il y a également l'option d'indiquer n/a, ce qui veut dire que cet élément ne s'applique pas à l'employé évalué. L'objectif étant de pouvoir soutenir et encadrer les employés dans leur cheminement.

1. Ne répond pas aux comportements attendus	2. Démontre peu les comportements attendus	3. Démontre les comportements attendus	4. Surpasse les comportements attendus	n/a
Les comportements en lien avec les compétences ne sont pas démontrés. Il existe des zones dans lesquelles le développement est à poursuivre.	Les comportements en lien avec les compétences se manifestent partiellement. Il existe des zones dans lesquelles le développement est à poursuivre.	Les comportements en lien avec les compétences se manifestent d'une façon satisfaisante qui répond pleinement aux attentes. Les comportements sont démontrés de façon régulière et soutenue.	Les comportements en lien avec les compétences constituent des modèles pour les autres et tracent la voie pour de nouvelles normes d'excellence. Dans l'ensemble, la compétence est maîtrisée à tous les égards et dépasse de loin les attentes.	Ne s'applique pas à l'employé évalué

SECTION 1 Identification de l'employé

Dans le formulaire, veuillez remplir cette section. Indiquez la date à laquelle s'est effectuée la rencontre.

- 1) La date à laquelle s'est effectuée la rencontre;
- 2) Le motif de la rencontre.

Dans le formulaire, à côté de chaque énoncé, veuillez inscrire la cote pour chacun des comportements inscrits. Si vous souhaitez ajouter un comportement attendu, il y a une section 'autre' à la fin de la section pour le faire.

SECTION 2 Évaluation des compétences

Dans le formulaire, évaluez le niveau de maîtrise global de chacune des compétences. Tout en faisant ressortir les forces de l'employé, ciblez les compétences à développer et notez les prioritaires.

Les compétences transversales s'adressent à l'ensemble des employés, et ce, pour tous les titres d'emploi (à l'exception des cadres). Des **compétences optionnelles** sont également définies afin de bonifier le profil de certains titres d'emploi. Vous pouvez convenir avec l'employé des compétences optionnelles à compléter, s'il y a lieu.

Compétences au niveau du savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir-vivre

Dans le formulaire, à côté de chaque énoncé, veuillez inscrire la cote pour chacun des comportements inscrits. Si vous souhaitez ajouter un comportement attendu, il y a une section 'autre' à la fin de la section pour le faire.

SECTION 3 Atteinte des objectifs de l'année dernière (section optionnelle)

Cette section est optionnelle, et permet d'aller plus loin afin d'établir des objectifs individuels avec les employés. Vous pouvez décider de déterminer les objectifs au bilan initial normalement un an avant la rencontre d'appréciation. Vous pouvez aussi profiter de la rencontre de cette année pour déterminer ceux de l'année à venir.

Ensuite, d'un commun accord, inscrire au maximum trois objectifs pour la prochaine année.

La partie suivante vise à vous supporter dans l'établissement d'objectifs.

Pour rédiger un objectif en termes clairs :

1. Déterminer un **maximum de trois objectifs**;
2. N'utiliser **qu'un seul verbe d'action** :

Objectifs quantitatifs	Objectifs axés sur des projets	Verbes à éviter
Réduire Diminuer Augmenter Obtenir Atteindre	Implanter Élaborer Concevoir Créer Mettre en œuvre	Participer Aider Promouvoir Encourager

SECTION 4 Coup de cœur de l'année

À ce moment de la rencontre, vous pouvez en profiter pour avoir une discussion plus informelle avec l'employé. On lui laisse la parole pour qu'il aborde et parle de sujets tels que : Les actions

marquantes de cette année pour lui, ses réalisations ou dossiers qui lui ont particulièrement plus, les mandats qu'il a appréciés ou encore, les contributions dont il est particulièrement fier.

SECTION 5 Objectifs à atteindre /mandats à réaliser

Dans cette section, il suffit d'aller indiquer quels seront le ou les objectifs à atteindre dans la prochaine année. Il peut aussi s'agir de discuter des mandats qui seront confiés à la personne rencontrée dans le futur.

Un objectif n'est pas :

- Une activité de développement ou de formation (ex.: cours à suivre, sauf dans le cas de l'implantation de changements technologiques);
- Une responsabilité récurrente dans votre rôle (ex.: faire le suivi des budgets);
- Une activité à réaliser dans le cadre d'un projet (ex.: coordonner des rencontres);
- Un vœu pieux (ex.: améliorer la qualité de service).

Les pièges à éviter :

- Des objectifs irréalistes ou non motivants (trop difficile ou trop facile);
- Des objectifs impossibles à dépasser;
- Avoir trop d'objectifs;
- Ne pas impliquer la personne concernée;
- Être trop rigide dans la façon de formuler l'objectif;

SECTION 6 Plan de développement

À ce moment-ci de la rencontre, on aborde concrètement ce qui pourrait être fait pour aider l'employé à améliorer les compétences qui ont été identifiées. Le gestionnaire peut nommer des pistes et des actions, mais il faut aussi écouter ce dont l'employé a besoin et ce qu'il aimerait qu'il soit inclus dans son plan.

SECTION 7 Aspirations professionnelles (partie optionnelle)

Dans le formulaire, l'employé indique ses objectifs à court et à moyen terme. Une discussion peut suivre sur les moyens et/ou les possibilités qui lui sont offerts au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

SECTION 8 Reconnaissance

À cette étape de la rencontre, on en profite pour avoir une discussion sur le type de reconnaissance que préfère l'employé. Voici le type de questions ou d'éléments qu'on peut aborder.

- Quel type de reconnaissance aimes-tu recevoir?
- Préfères-tu la reconnaissance privée ou publique
- On nomme ses bons coups de l'année
- On souligne les efforts

L'appréciation globale doit être représentative de l'ensemble. Dans le formulaire, indiquer les forces significatives de l'employé. Cette section est une occasion de mettre par écrit la reconnaissance que mérite l'employé.

SECTION 9 Commentaires et signatures

Dans le formulaire, l'employé et son supérieur immédiat inscrivent leurs commentaires en lien avec le travail en général ou des particularités que le supérieur souhaite transmettre à son employé (ex.: assiduité, cadence de travail, ponctualité, etc.)

IMPORTANT! La signature par les deux parties démontre que ceux-ci ont pris connaissance de cette appréciation de la contribution en employés.

