



Appréciation de la contribution des employés

Guide de référence

Service aux cadres et leadership

Date : Octobre 2026

Table des matières

GUIDE DE RÉFÉRENCE	2
Contexte	2
Objectifs de l'appréciation de la contribution	2
Invitation et auto-appréciation.....	2
PROCÉDURE À SUIVRE	3
1. Système de cotation.....	3
2. Renseignements généraux	3
3. Valeurs organisationnelles	4
4. Compétences	5
5. Atteinte des objectifs de l'année dernière	5
6. Coups de cœur de l'année	5
7. Objectifs à atteindre / mandats à réaliser	6
8. Développement des compétences.....	6
9. Aspirations professionnelles	6
10. Reconnaissance	7
11. Commentaires et signatures	7

Guide de référence

Appréciation de la contribution en emploi des employés À l'intention des employés

Contexte

Ce guide vous aide à préparer votre rencontre d'appréciation avec votre gestionnaire. Il accompagne le formulaire. Cette démarche tient compte de votre travail, des objectifs de l'organisation et des valeurs de l'établissement.

Le personnel est la plus grande richesse de notre organisation. Chaque personne doit bien comprendre son rôle. Elle doit aussi avoir les outils et le soutien nécessaires pour faire son travail et parler de sa contribution.

Objectifs de l'appréciation de la contribution

La rencontre d'appréciation est un moment privilégié pour prendre du recul avec votre gestionnaire. Elle permet d'avoir un échange constructif sur votre contribution et sur la suite.

Cette démarche permet de :

- clarifier votre rôle et ce qui est attendu de vous;
- reconnaître vos bons coups et discuter des défis rencontrés;
- déterminer ce qui peut vous aider à progresser, comme du soutien, de la pratique ou de la formation;
- convenir des priorités et des objectifs pour la suite, en lien avec votre travail et ceux de l'organisation.

Invitation et auto-appréciation

Votre gestionnaire vous invite à une rencontre pour parler de votre contribution au travail. Il vous remet le formulaire pour que vous puissiez vous préparer.

L'auto-appréciation

Votre opinion est importante. Avant la rencontre, notez un ou deux bons coups, une difficulté rencontrée, les objectifs dont vous aviez parlé avec votre gestionnaire et une question que vous voulez poser. Trouvez quelques exemples précis et gardez vos notes près de vous : elles vous aideront à expliquer votre point de vue.

Cette rencontre ne sert pas seulement à parler de ce qui doit être amélioré. Profitez-en pour nommer vos bons coups, ce qui vous rend fier, les tâches ou les projets que vous avez appréciés et ce que vous aimeriez apprendre ou développer. Vous pouvez aussi dire ce qui vous aiderait dans votre travail, par exemple du soutien ou de la formation. Parlez de vos intérêts et de vos projets professionnels si vous le souhaitez. Votre gestionnaire peut chercher avec vous des moyens de progresser.

⚠ ATTENTION! Pensez aussi à ce que vous aimeriez améliorer. Reconnaissez vos réussites et les défis à relever : les deux peuvent faire partie de la discussion.

Procédure à suivre

Le formulaire se trouve dans l'intranet. Suivez ce chemin : « Ressources humaines », « Service aux cadres et leadership », « Développement et cheminement de carrière », puis « Appréciation de la contribution ». Ce guide présente les onze sections du formulaire et vous aide à les comprendre. Vous remplirez les sections qui s'appliquent à votre situation.

1. Échelle d'évaluation

Pour chaque compétence, lisez les comportements décrits dans le formulaire. Pensez à ce que vous faites le plus souvent au travail, puis choisissez la cote qui correspond le mieux à votre situation. Le tableau ci-dessous explique les quatre cotes. Choisissez « n/a » seulement si la compétence ne s'applique pas à votre travail.

1. Ne répond pas aux comportements attendus	2. Démonstre peu les comportements attendus	3. Démonstre les comportements attendus	4. Surpasse les comportements attendus	n/a
Vous ne montrez pas encore les comportements attendus. Vous devez vous améliorer.	Vous montrez certains comportements attendus, mais pas assez souvent. Vous devez continuer à vous améliorer.	Vous montrez régulièrement les comportements attendus. Votre travail répond aux attentes.	Vous dépassez souvent les attentes. Vos façons de faire peuvent servir d'exemple aux autres.	Cette compétence ne s'applique pas à votre travail.

2. Renseignements généraux

Dans cette section, indiquez :

- Votre nom
- Votre numéro d'employé
- Votre titre d'emploi
- Votre service
- Le nom de votre supérieur immédiat
- La date de la rencontre
- Le nom de votre direction

3. Valeurs organisationnelles

Le formulaire présente les valeurs du CIUSSS. Les exemples ci-dessous sont des repères pour vous aider à réfléchir à la façon dont ces valeurs se manifestent dans votre travail. Ils peuvent varier selon votre emploi et la situation. Pour chaque valeur, pensez à un exemple concret qui montre comment vous la mettez en pratique.

Collaboration 	• Faire participer les personnes concernées lorsque la situation s’y prête, y compris les usagers et les patients partenaires; • Partager l’information et ses connaissances pour soutenir le travail de l’équipe; • Demander ou offrir de l’aide selon les besoins et les responsabilités de chacun; • Contribuer aux objectifs communs et rester ouvert aux idées des autres.
Communication 	• Se présenter et choisir une façon de s’adresser à la personne qui convient à la situation; • Communiquer avec respect, peu importe le moyen utilisé; • Être disponible et à l’écoute, puis laisser à l’autre l’espace pour s’exprimer; • Adapter ses explications à la personne, à ses besoins et au contexte; • Transmettre l’information de façon claire et vérifier qu’elle a été comprise.
Professionalisme 	• Maintenir ses connaissances et ses compétences à jour selon les besoins de son emploi; • Agir avec honnêteté, respect et discernement dans les différentes situations; • Prendre ses responsabilités et demander du soutien lorsqu’une situation dépasse son rôle ou ses connaissances; • Ajuster ses façons de faire en tenant compte des bonnes pratiques, des règles et des personnes concernées.
Qualité des soins et services 	• Faire son travail avec soin et respecter ses engagements en tenant compte des priorités; • Collaborer avec les personnes concernées lorsque cela contribue à de meilleurs soins et services; • Être attentif à l’expérience et aux besoins des usagers, puis utiliser les commentaires reçus pour s’améliorer; • Adapter son intervention à la situation, à la personne et aux ressources disponibles.
Respect 	• Accueillir les personnes et leurs points de vue sans porter de jugement; • Protéger les renseignements personnels et respecter les règles de confidentialité; • Adapter son attitude et ses paroles à la personne et à la situation; • Tenir compte des choix, des besoins et des limites de chacun dans le cadre de son rôle.

4. Compétences

Pour chaque compétence liée à votre emploi, choisissez la cote qui décrit le mieux votre façon de travailler.

Ces compétences s'appliquent à tous les employés, sauf aux cadres. Certaines compétences peuvent être ajoutées selon votre emploi.

Compétences	Comportements attendus
Connaissances et savoir-faire Vous avez les connaissances et les habiletés nécessaires pour faire votre travail.	• Vous respectez les règles et les façons de faire liées à votre emploi. • Vous communiquez clairement, à l'oral et à l'écrit. • Vous gardez vos connaissances à jour. • Vous faites un travail ou donnez des soins de qualité. • Vous respectez les délais. • Vous organisez bien votre temps et vos priorités. • Vous respectez l'éthique et la confidentialité. • Vous connaissez bien votre travail. • Vous utilisez correctement les outils et les systèmes nécessaires.
Savoir-être et relations avec les autres Vous adoptez des attitudes qui vous aident à bien travailler avec les autres.	• Vous prenez des initiatives et travaillez de façon autonome. • Vous collaborez bien avec vos collègues. • Vous partagez vos connaissances. • Vous tenez compte des besoins des personnes concernées. • Vous écoutez les idées différentes des vôtres. • Vous cherchez des solutions quand une situation est difficile. • Vous gardez une attitude positive pendant les changements.
Autres : Habiletés propres à votre emploi	Ces habiletés viennent du profil de compétences lié à votre emploi.

5. Atteinte des objectifs de l'année dernière

Si vous aviez fixé des objectifs lors de votre dernière rencontre, indiquez ceux que vous avez atteints. Pensez à un exemple pour montrer ce que vous avez fait.

6. Coups de cœur de l'année

Pensez à une tâche, à un projet ou à une situation dont vous êtes fier ou que vous avez aimé particulièrement. Qu'avez-vous fait? Qu'avez-vous aimé dans cette expérience? Notez un exemple pour en parler avec votre gestionnaire.

7. Objectifs à atteindre / mandats à réaliser

Avec votre gestionnaire, parlez de ce que vous aimeriez accomplir pendant la prochaine année. Discutez aussi des tâches ou des projets à réaliser et des habiletés que vous voulez développer.

Vous pouvez choisir vos objectifs pendant cette rencontre ou les reprendre d'une rencontre précédente.

Choisissez ensemble un maximum de trois objectifs pour la prochaine année.

Pour écrire un objectif clair, utilisez un seul verbe d'action. Le tableau ci-dessous donne des exemples de verbes utiles et de verbes à éviter.

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

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

Un objectif n'est pas :

- Une formation à suivre, sauf si elle est nécessaire pour utiliser une nouvelle technologie;
- Une tâche que vous faites déjà régulièrement;
- Une simple étape d'un projet;
- Une idée trop vague, par exemple « améliorer le service ».

8. Développement des compétences

Pensez à une chose que vous aimeriez mieux faire dans votre travail. Notez ce qui pourrait vous aider à progresser, par exemple de la pratique, de l'aide d'un collègue ou une formation. Discutez-en avec votre gestionnaire.

9. Vos projets professionnels

Dans 1, 3 ou 5 ans, aimeriez-vous continuer dans votre emploi, apprendre de nouvelles tâches ou essayer un autre rôle? Notez ce qui vous intéresse. Vous pouvez aussi dire que vous ne savez pas encore.

10. Reconnaissance

Objectif de la section

Comment aimez-vous qu'on reconnaisse votre travail? Préférez-vous un merci en privé, un mot devant l'équipe ou une autre forme de reconnaissance? Choisissez ce qui compte vraiment pour vous dans les exemples ci-dessous.

Types de reconnaissance

Voici quelques exemples de types de reconnaissance que vous pouvez mentionner :

- **En privé** : votre gestionnaire vous remercie en personne;
- **Devant l'équipe** : votre gestionnaire souligne votre travail devant vos collègues;
- **Vos bons coups** : votre gestionnaire souligne une réussite précise;
- **Un mandat spécial** : on vous confie une tâche selon vos forces ou vos intérêts;
- **Plus d'autonomie** : on vous donne plus de liberté dans votre travail;
- **Des commentaires** : vous recevez des commentaires utiles et positifs;
- **Vos efforts** : on reconnaît votre travail, même si le résultat n'est pas encore visible.

Comment compléter cette section :

Soyez précis : dites clairement ce qui vous fait sentir reconnu ou de quelle manière vous aimez que l'on reconnaisse votre travail ou vos efforts.

Donnez un exemple : pensez à un moment où une marque de reconnaissance vous a fait plaisir.

Soyez honnête : dites ce qui vous motive vraiment.

11. Commentaires et signatures

Vous et votre gestionnaire pouvez écrire des commentaires sur votre travail ou sur un point particulier.

IMPORTANT! Votre signature et celle de votre gestionnaire confirment que vous avez pris connaissance de l'appréciation.

À retenir

Cette rencontre est un moment privilégié entre vous et votre gestionnaire. Profitez-en pour avoir une vraie discussion : exprimez vos attentes, parlez de ce que vous appréciez et de ce qui vous convient moins, puis écoutez aussi le point de vue de votre gestionnaire. La discussion doit permettre à chacun de s'exprimer.