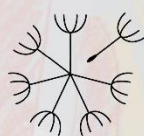


# Guide explicatif ODE

## Objectifs, développement et évaluation



PERSONAL-  
RESSOURCEN  
RESSOURCES  
HUMAINES



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG  
[WWW.FR.CH](http://WWW.FR.CH)

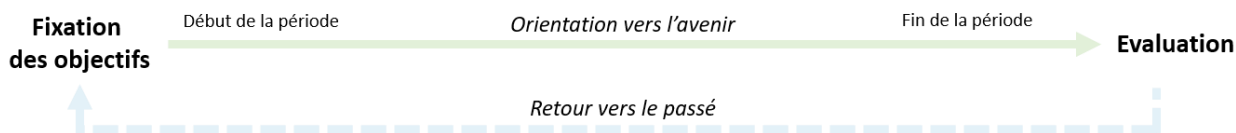
**Service du personnel et d'organisation SPO**  
**Amt für Personal und Organisation POA**

—  
Direction des finances **DFIN**  
Finanzdirektion **FIND**

## Déroulement et conception

Les explications suivantes adoptent les mêmes couleurs, structures et numérotations que le formulaire Objectifs, développement et évaluation (ODE). Pour bien les comprendre, il est recommandé d'avoir devant soi le formulaire ODE.

Pour chaque période, un nouveau formulaire ODE est utilisé : il sert d'une part à fixer les objectifs, au début de la période, et d'autre part à réaliser l'évaluation à la fin de cette même période. Les champs traités lors de la fixation des objectifs sont colorés en **vert**, et ceux qui sont traités dans l'évaluation en **bleu**.



## Introduction du/de la supérieur-e hiérarchique

**Présentez en quelques mots introductifs le contexte de l'entretien ainsi que celui de la période d'évaluation qui débute :**

Cette partie permet de débiter l'entretien par quelques mots introductifs formulés par le ou la supérieur-e hiérarchique.

L'introduction mentionne d'une part **le contexte de l'entretien** par exemple : 1er entretien suite à recrutement, entretien ODE courant, nouveau cahier des charges, changement de poste, retour après absence, etc.

Ainsi que **le contexte de la période** qui débute, par exemple : Période standard sans éléments particuliers, période avec de nouveaux objectifs ambitieux, des objectifs seront fixés tout en sachant que des contretemps pourraient se présenter, période à temps-partiel, période avec absence de longue durée prévue, période avec un remplacement, etc.

## 1. Retour du collaborateur / de la collaboratrice sur l'année écoulée

Qu'est-ce qui vous a particulièrement occupé cette année ? Qu'avez-vous ressenti de manière positive ? Qu'est-ce qui a été plutôt difficile ? Quelles situations générales ont influencé votre travail ?

Les thèmes peuvent porter sur le poste de travail, l'environnement physique (locaux, matériel, etc.) , la variété ou la nature des tâches, l'utilisation de ses compétences, les possibilités de développement, les possibilités de formations, etc.

Au début de l'évaluation, on recueille le ressenti du collaborateur ou de la collaboratrice sur l'année écoulée.

Le collaborateur/la collaboratrice rend compte des événements qu'il/elle a ressentis de manière positive ou négative, des situations générales et des aspects marquants qui l'ont particulièrement occupé/e. Le ou la supérieur/e complète, si besoin est, avec des aspects supplémentaires.

## 2. Tâches principales

Au début de la période passez en revue les tâches principales figurant dans le cahier des charges (inscrivez ci-dessous les éventuelles modifications ou compléments au cahier des charges) :

Les tâches principales sont définies dans le cahier des charges. Normalement elles ne changent pas fondamentalement au fil des ans.

A moins qu'il n'y ait des compléments ou modifications à préciser, il n'est pas obligatoire de saisir les tâches du cahier des charges dans le formulaire ODE. Des mots clés ou la référence au cahier des charges suffit.

**Evaluation des tâches principales\* définies dans le cahier des charges :**

La forme de l'évaluation peut être librement choisie (p.ex. estimation qualitative, points forts/points faibles, système des feux tricolores, appréciations OD à C, attentes dépassées/satisfaites/non satisfaites, etc.). Le lien entre l'évaluation des tâches principales et l'évaluation finale (résultat utilisant l'échelle d'évaluation allant de OD à C) doit être compréhensible pour la personne évaluée.

Pour les personnes exerçant une fonction managériale, les tâches de direction doivent être explicitement évaluées.

\* Les tâches de conduite doivent également être évaluées dans ce chapitre.

### 3. Compétences\*

Cette partie du formulaire ODE est utilisée à la fois pour déterminer les compétences de la période à venir, dans l'accord sur les objectifs (en vert), et pour apprécier celles-ci à la fin de la période (en bleu).

Pour que le collaborateur/la collaboratrice puisse accomplir ses tâches principales (cf. point 2), il/elle doit posséder certaines compétences. Ces compétences peuvent découler directement du cahier des charges ou être sélectionnées dans une optique de développement. Seules les compétences pertinentes pour l'évaluation doivent être sélectionnées et fixées durant l'accord sur les objectifs (max. 5 compétences). Le collaborateur/la collaboratrice doit les connaître pour l'évaluation à la fin de la période.

Les compétences sont sélectionnées à partir d'un menu déroulant qui reprend les éléments du Référentiel de compétences du canton de Fribourg. Chaque compétence est illustrée par un critère d'identification important. La description détaillée des compétences est accessible via le lien : [Référentiel de compétences Fribourg](#).

Des compétences propres à l'unité ou au poste peuvent être ajoutées si besoin

En cas de désaccord, le ou la supérieur-e décide des compétences à fixer

Si nécessaire, il est possible d'ajouter des commentaires/précisions directement dans le formulaire.

Pendant l'évaluation, les compétences sélectionnées sont abordées. Afin d'éviter toute discussion à sens unique, le collaborateur/la collaboratrice et le supérieur/la supérieure donnent chacun/e leur estimation du rôle joué par les compétences.

Pour chacune d'entre elles, les questions suivantes sont discutées : comment est-elle intervenue ? quel rôle a-t-elle joué ?

La forme de l'évaluation peut être librement choisie (p.ex. estimation qualitative, points forts/points faibles, système des feux tricolores, appréciations OD à C, attentes dépassées/satisfaites/non satisfaites, etc.).

Le lien entre l'évaluation des compétences et l'évaluation finale (résultat utilisant l'échelle d'évaluation allant de OD à C) doit être compréhensible pour la personne évaluée.

\* La description détaillée des compétences est accessible via ce lien : [Référentiel de compétences Fribourg](#)

## 4. Objectifs concernant les tâches / projets et le comportement





Ce point du formulaire ODE est utilisé pour définir les objectifs de la période à venir (cf. le point Définition des objectifs en vert) et pour les apprécier à la fin de la période (cf. le point Evaluation des objectifs en bleu). **Contrairement aux tâches principales, les objectifs varient dans le temps car ils sont redéfinis chaque année.**

Objectif (description, modalité et priorité)	Critères de mesure	Délai	Evaluation
<p><b>Définition des objectifs</b></p> <p>Les objectifs fixés pour la période à venir doivent être formulés de manière concrète et de manière à pouvoir être évalués à l'aide de critères mesurables. Ils doivent satisfaire à des délais et si nécessaire à un ordre de priorités. Le principe « SMART » peut faciliter une formulation réussie des objectifs :</p> <p><b>Spécifique</b>, concret, précis, univoque  <b>Mesurable</b>, observable  <b>Acceptable</b>, atteignable  <b>Réaliste</b>, pertinent, lié à l'activité  <b>Temporellement défini</b></p> <p>Il est recommandé de n'indiquer que des objectifs importants. Le formulaire ODE offre de la place pour un nombre restreint d'objectifs. S'il vous faut davantage de place pour rajouter des objectifs supplémentaires, vous pouvez cependant rajouter des lignes (commande Insérer des lignes en dessous).</p> <p><b>Tâches et projets</b></p> <p>Les objectifs énumérés ici se rapportent à des tâches ou à des projets importants, spécifiques et limités dans le temps, ou qui sont définis de manière peu nuancée - voire pas du tout - dans le cahier des charges.</p> <p>Dans la description de l'objectif, les conditions qui permettent de juger l'atteinte de l'objectif doivent être décrites.</p> <p>Si nécessaire, les ressources ou moyens à disposition, les risques ainsi que la priorité par rapport aux autres objectifs sont mentionnés.</p> <p>En cas de désaccord, le ou la supérieur-e décide des objectifs à fixer</p> <p><b>Comportement</b></p> <p>Il est possible de définir ici des objectifs concrets et détaillés portant sur une période déterminée qui concernent des comportements constituant des facteurs de réussite déterminants.</p> <p>Il peut s'avérer utile de se reporter à cet effet aux compétences nécessaires, ainsi qu'à d'autres documents fondamentaux, par exemple la LPers :</p> <p>Attitude à l'égard des membres du personnel ; Attitude à l'égard des usagers ;  Dignité ; Durée du travail et horaire ; Respect des devoirs du personnel ;  Obligations statutaires et contractuelles ; Autres.</p>			<p><b>Evaluation des objectifs</b></p> <p>L'évaluation porte ici sur la réalisation des objectifs d'une sélection de tâches ou de projets et sur des comportements particulièrement essentiels.</p> <p>Elle peut prendre la forme jugée la plus appropriée (p.ex. estimation qualitative, points forts/points faibles, système des feux tricolores, appréciations OD à C, attentes dépassées / satisfaites / non satisfaites, etc.).</p> <p>Le lien entre l'évaluation des objectifs et l'évaluation finale (résultat utilisant l'échelle d'évaluation allant de OD à C) doit être compréhensible pour la personne évaluée.</p>

## 5. Evaluation finale

L'évaluation finale présente une récapitulation de l'accomplissement des tâches principales (2), des compétences (3) et de la réalisation des objectifs (4) ; elle n'est pas le résultat de calculs.

Echelle d'évaluation de l'administration cantonale fribourgeoise

 OD	 A	 B	 C
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Objectifs dépassés et/ou prestations supérieures aux attentes dans des domaines importants	Objectifs totalement atteints et prestations entièrement conformes aux attentes	Objectifs en partie atteints et/ou prestations partiellement conformes aux attentes	Objectifs non atteints et/ou prestations inférieures aux attentes dans des domaines importants

L'évaluation finale permet de donner une vue d'ensemble, symbolisée par une lettre, des éléments parcourus et discutés dans le formulaire. Cette lettre représente un résumé de l'évaluation et n'engendre pas de conséquences directes.

### Explication de l'illustration

Le gros carré bleu foncé symbolise les tâches principales définies dans le cahier des charges, les compétences nécessaires et les objectifs spécifiques fixés. Les écarts (petits rectangles bleus ou blancs) indiquent que l'évaluation diverge de la lettre A. **Le carré bleu de la lettre A est complet parce que les attentes sont entièrement satisfaites et correspondent à la norme souhaitée dans l'administration cantonale.**

Si les prestations ne sont supérieures aux attentes que dans un seul domaine ou bien dans plusieurs domaines accessoires, cela ne suffit pas pour attribuer une mention OD. Si le collaborateur/la collaboratrice ne satisfait pas à certaines exigences essentielles, il/elle ne peut pas compenser cela par des prestations supérieures aux attentes dans un autre domaine. Par exemple, une personne dirigeante dont les compétences sociales sont insuffisantes ne peut pas compenser cette lacune par ses compétences professionnelles et obtenir un OD.

Si la mention B ou C est attribuée, le/la supérieur/supérieure et le/la collaborateur/trice discutent de mesures à mettre en place durant la période suivante (formations spécifiques, suivi accru, mesures de soutien, etc.)

Parfois l'évaluation finale se trouve en intermédiaire entre deux lettres. Le tableau permet de faire cette nuance afin de correspondre au plus près de la réalité de l'évaluation.

### Justification de l'évaluation finale

Le/la supérieur/e doit à la fin justifier l'évaluation choisie (p. ex. A) dans le champ de texte prévu à cet effet. Il/elle présente ici de manière claire et compréhensible les arguments déterminants pour l'évaluation finale.

## 6. Développement personnel

Ce point du formulaire est utilisé d'une part dans l'accord sur les objectifs, pour discuter des perspectives de développement et définir des mesures de développement pour l'année d'évaluation à venir, et d'autre part lors de l'évaluation portant sur l'examen rétroactif de l'utilité de la ou des mesure/s de développement définie/s.

### **Perspectives de développement personnel et professionnel (estimation du collaborateur/de la collaboratrice et du supérieur/de la supérieure)**

Dans ce paragraphe, l'entretien porte sur des champs de développement professionnel ou personnel à court, moyen et long termes. Il peut également éclairer le potentiel du collaborateur/de la collaboratrice mesuré sur la base de l'évaluation des prestations et du comportement. Pour obtenir une analyse plus approfondie du potentiel, il faut procéder à une comparaison minutieuse avec le profil des exigences/des compétences exigées du poste visé. Cela se passe en principe en dehors du processus ODE et nécessite un accompagnement professionnel.

Il est important que le collaborateur/la collaboratrice et le/la supérieur/e s'expriment tous les deux au sujet des perspectives de développement et harmonisent leurs positions.

### **Mesure(s) de développement\* possible(s) (adaptées aux besoins de l'unité administrative)**

A partir des perspectives d'évolution, il est possible de convenir de mesures de développement pouvant contribuer à les atteindre (p. ex. perfectionnement, rotation des postes, prise en charge d'un projet / d'une nouvelle tâche, prise en charge d'une fonction de suppléance, potentiel de travail à temps partiel, année sabbatique, changement de degré d'occupation, etc.).

Pour un développement stratégique du personnel, il est primordial que le/la supérieur/e convienne au préalable des mesures de développement d'une grande portée avec sa propre hiérarchie et que les mesures soient déterminées en fonction des besoins stratégiques de l'unité administrative.

### **Examen rétrospectif – quelle a été l'utilité de la ou des mesure(s) de développement et est-ce qu'il y a eu une mise en application ?**

A la fin de la période, le collaborateur/la collaboratrice et le/la supérieur/e abordent le sujet des mesures de développement et en vérifient rétrospectivement l'utilité et l'application dans la pratique.

\* Le programme de formation continue se trouve sur ce lien : [Programme de formation continue de l'Etat de Fribourg](#)

## I. Conclusion de la fixation des objectifs ODE

Objectifs et mesures de développement pour la période à venir convenus le :

--	--	--

En plus du suivi continu, il est possible de procéder formellement à un bilan intermédiaire des objectifs convenus vers le milieu de la période.

Bilan intermédiaire des objectifs et mesures de développement effectués le :

Le suivi continu et le bilan intermédiaire sont des tâches de management essentielles pour favoriser au mieux, les échanges, la transparence et la confiance entre supérieur-e hiérarchique et collaborateur ou collaboratrice. Porter régulièrement de l'intérêt à l'avancement des tâches et des objectifs de ses collaborateurs et collaboratrices permet non seulement de créer une dynamique motivante mais permet également d'éviter de découvrir tardivement des problématiques à régler.

Néanmoins, si le suivi continu est régulier, structuré et formalisé durant toute la période ODE la nécessité de tenir un bilan intermédiaire au milieu de la période tombe.

## II. Conclusion de l'évaluation ODE

A vérifier :

- > Faut-il convenir de mesures concernant vos soldes horaires et vos soldes de vacances ? Oui  Non
- > Une flexibilisation du travail à prévoir<sup>1</sup> ? Oui  Non
- > Exercez-vous ou souhaitez-vous exercer des activités extérieures au service/ à l'Etablissement (activité annexe, charge publique, mandat) ? Oui  Non
- > Le cahier des charges doit-il être mis à jour ? Oui  Non
- > Avez-vous des projets personnels à moyen terme que vous souhaitez partager ? Oui  Non

Remarques sur l'entretien d'évaluation ODE

Le collaborateur ou la collaboratrice, ainsi que le ou la supérieur-e peuvent, si besoin, mentionner ici des remarques concernant l'entretien. Par exemple à propos du processus, de l'évaluation finale, du développement, etc.

Feedback au supérieur/à la supérieure au sujet de la collaboration

Le feedback est donné par le collaborateur ou la collaboratrice au sujet de l'aspect relationnel de la collaboration. Les thèmes peuvent porter sur l'encadrement, le suivi, la reconnaissance du travail, l'atmosphère de travail, etc.

Nous attestons que l'évaluation ODE a eu lieu :

--	--	--

**Les documents doivent être conservés dans le respect de la protection des données. Le collaborateur/la collaboratrice et le supérieur/la supérieure ont accès aux documents en tout temps.**

Par la signature, le collaborateur ou la collaboratrice et le ou la supérieur-e hiérarchique confirment que le collaborateur/la collaboratrice **a pris connaissance** du contenu ci-dessus. Le collaborateur/la collaboratrice peut demander une réévaluation lorsqu'il/elle estime que son évaluation est injustifiée. Le collaborateur/la collaboratrice adresse sa demande par écrit, dans un **délai de 10 jours** dès signature de la conclusion de son évaluation, **à son ou sa chef-fe de service.**

<sup>1</sup> En cas de souhait de changement de taux d'activité, il est recommandé de prendre contact avec la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat [CPPEF](#) afin de connaître les effets sur les prestations de prévoyance.