

# **Ordonnance relative à la conduite, par objectifs, du développement et de l'évaluation du personnel de l'Etat (OODE)**

*du 24.08.2021 (version entrée en vigueur le 01.01.2022)*

---

## *Le Conseil d'Etat du canton de Fribourg*

Vu les articles 22 et 72 de la loi du 17 octobre 2001 sur le personnel de l'Etat (LPers);

Vu l'article 56 de la loi du 16 octobre 2001 sur l'organisation du Conseil d'Etat et de l'administration (LOCEA);

Sur la proposition de la Direction des finances,

*Arrête:*

### **1 Dispositions générales**

#### **Art. 1**      Objet et champ d'application

<sup>1</sup> La présente ordonnance détermine les principes de la conduite, par objectifs, du développement et de l'évaluation (ci-après: ODE) du personnel de l'Etat soumis à la LPers <sup>1)</sup>.

<sup>2</sup> La législation spéciale est réservée.

#### **Art. 2**      Définition et structure de la conduite ODE

<sup>1</sup> La conduite ODE est une méthode de gestion du personnel en matière de pilotage, de développement, de suivi et d'évaluation privilégiant la transparence et la confiance.

<sup>2</sup> La conduite ODE est structurée par un processus qui se répète périodiquement et durant lequel des étapes sont prévues afin de favoriser les échanges entre le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice.

---

<sup>1)</sup> RSF [122.70.1](#)

### **Art. 3** Principe

<sup>1</sup> Chaque année, en principe, le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice fixent des objectifs, mènent un suivi et dressent un bilan.

### **Art. 4** Instruments

<sup>1</sup> Le Service du personnel et d'organisation (ci-après: SPO) met à disposition les instruments destinés à la conduite ODE.

<sup>2</sup> Les autorités d'engagement utilisent les instruments mis à disposition par le SPO. Exceptionnellement, elles peuvent demander à pouvoir développer en tout ou en partie leurs propres instruments.

<sup>3</sup> Le développement d'instruments propre à une autorité d'engagement doit correspondre aux éléments fixés dans la présente ordonnance. Il est soumis au préavis du SPO, qui s'assure de sa conformité avec la présente ordonnance, et à l'approbation du Conseil d'Etat.

## **2 Conduite ODE**

### **Art. 5** Processus

<sup>1</sup> Le processus ODE est constitué de la succession des étapes suivantes:

- a) fixation d'objectifs et détermination du développement personnel;
- b) suivi continu et bilan intermédiaire;
- c) évaluation des tâches fixées dans le cahier des charges, des objectifs et du développement.

<sup>2</sup> Les étapes sont formalisées dans le cadre d'entretiens entre le ou la supérieure-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice.

### **Art. 6** Responsabilité

<sup>1</sup> Le ou la supérieur-e hiérarchique est responsable du processus de conduite ODE de ses subordonné-e-s.

<sup>2</sup> Le collaborateur ou la collaboratrice est responsable de la réalisation des activités liées à son cahier des charges, des objectifs annuels fixés et de son développement.

### **Art. 7** Entretiens

<sup>1</sup> Les entretiens ont lieu entre le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice. Ils sont menés de manière à favoriser la discussion et l'échange de points de vue.

<sup>2</sup> La date de l'entretien doit être communiquée au collaborateur ou à la collaboratrice au moins dix jours à l'avance.

<sup>3</sup> Le ou la supérieur-e hiérarchique peut initier en tout temps un entretien, si les circonstances le justifient.

<sup>4</sup> En cas de demande du collaborateur ou de la collaboratrice, le ou la supérieur-e hiérarchique est tenu-e d'organiser un entretien dans les meilleurs délais.

<sup>5</sup> Le collaborateur ou la collaboratrice ne peut pas être accompagné-e ou représenté-e par un tiers.

#### **Art. 8** Fixation des objectifs

<sup>1</sup> Le processus ODE débute par un entretien entre le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice afin de fixer les objectifs à atteindre lors de la période à venir.

<sup>2</sup> Les objectifs portent sur:

- a) les tâches ou les projets;
- b) les compétences visées et/ou nécessaires;
- c) le comportement.

<sup>3</sup> Les objectifs fixés sont inscrits sur un document qui est ensuite signé par le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice. Les documents sont conservés et mis à disposition des deux parties.

<sup>4</sup> Les objectifs sont fixés d'un commun accord entre le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice. En cas de désaccord, le ou la supérieur-e hiérarchique décide des objectifs à fixer.

#### **Art. 9** Développement personnel

<sup>1</sup> Le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice définissent les perspectives de développement à moyen terme, que ce soit concernant des compétences spécifiques ou l'évolution professionnelle. Ils définissent également les mesures de développement pour la période concernée par le processus ODE.

<sup>2</sup> Les propositions de mesures de développement se font d'entente entre le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice.

#### **Art. 10** Suivi durant le processus

<sup>1</sup> Le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice échangent régulièrement sur l'avancement des tâches, des objectifs ainsi que sur les mesures de développement dans le cadre d'un suivi continu.

<sup>2</sup> Vers le milieu de la période, le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice peuvent procéder à un bilan intermédiaire portant sur les objectifs fixés ainsi que sur les mesures de développement prévues.

#### **Art. 11**      Evaluation et évaluation finale

<sup>1</sup> A l'issue du processus ODE, le ou la supérieur-e hiérarchique et le collaborateur ou la collaboratrice passent en revue l'accomplissement des tâches principales liées au cahier des charges du collaborateur ou de la collaboratrice, l'emploi des compétences nécessaires, ainsi que l'atteinte ou non des objectifs convenus, et procèdent à leur évaluation.

<sup>2</sup> L'évaluation aboutit à une synthèse (évaluation finale) qui constitue une récapitulation des éléments évalués à l'alinéa 1. Elle repose sur une échelle à quatre niveaux et est représentée selon le schéma suivant:

| Niveau | Résultat                                                                                                            |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OD     | Les objectifs sont dépassés et /ou les prestations sont supérieures aux attentes dans des domaines importants       |
| A      | Les objectifs sont totalement atteints et les prestations entièrement conformes aux attentes                        |
| B      | Les objectifs sont en partie atteints et/ou les prestations partiellement conformes aux attentes                    |
| C      | Les objectifs ne sont pas atteints et/ou les prestations sont inférieures aux attentes dans des domaines importants |

<sup>3</sup> L'évaluation finale est rédigée et justifiée par écrit par le ou la supérieur-e hiérarchique. Le collaborateur ou la collaboratrice peut également commenter son évaluation. Les deux parties signent les documents pour confirmer qu'elles en ont pris connaissance. Les documents sont conservés et mis à disposition des deux parties.

#### **Art. 12**      Statistiques

<sup>1</sup> Les unités administratives fournissent annuellement des statistiques concernant la conduite ODE à leur entité de gestion du personnel. Le SPO définit les outils à utiliser et les statistiques à fournir.

<sup>2</sup> Les entités de gestion du personnel transmettent ces statistiques au SPO.

### **3 Réévaluation**

#### **Art. 13**      Principe

<sup>1</sup> Le collaborateur ou la collaboratrice peut demander une réévaluation de son évaluation lorsqu'il ou elle estime que celle-ci est injustifiée.

<sup>2</sup> Le collaborateur ou la collaboratrice adresse sa demande par écrit, dans un délai de dix jours dès communication du résultat de l'évaluation, au ou à la chef-fe de l'unité administrative. Le cas échéant, ce dernier ou cette dernière la transmet, par la voie hiérarchique, à l'autorité compétente au sens de l'article 14.

#### **Art. 14** Autorité de réévaluation

<sup>1</sup> L'autorité de réévaluation est le ou la supérieur-e direct-e de l'auteur-e de l'évaluation contestée.

#### **Art. 15** Entretien

<sup>1</sup> L'autorité de réévaluation procède, sur la base des documents établis par l'auteur-e de l'évaluation contestée, à un entretien afin d'entendre les différentes parties.

<sup>2</sup> L'entretien se déroule, en principe, en présence de l'autorité de réévaluation, de l'auteur-e de l'évaluation contestée et du collaborateur ou de la collaboratrice.

<sup>3</sup> Si besoin, et avec l'accord des participants ou des participantes à l'entretien, le ou la responsable de l'entité de gestion du personnel de la Direction ou le ou la responsable RH de l'unité prend part à l'entretien en tant qu'écoute neutre et impartiale.

<sup>4</sup> Si besoin, l'entretien se déroule en deux étapes afin d'entendre le collaborateur ou la collaboratrice d'abord et l'auteur-e de l'évaluation contestée ensuite.

<sup>5</sup> Le collaborateur ou la collaboratrice ne peut pas être accompagné-e ou représenté-e par un tiers.

#### **Art. 16** Détermination

<sup>1</sup> L'autorité de réévaluation, après avoir analysé les documents et entendu chacune des parties, se détermine sur un avis et documente sa détermination par écrit.

<sup>2</sup> Les deux parties signent la détermination pour confirmer qu'elles en ont pris connaissance.

<sup>3</sup> Les documents ainsi que la détermination sont consignés dans le dossier personnel auprès de l'unité administrative.

<sup>4</sup> Si le collaborateur ou la collaboratrice conteste la détermination, il ou elle peut remettre une déclaration écrite en ce sens pour son dossier personnel.

## **4 Protection des données**

### **Art. 17** Protection des données

<sup>1</sup> Les données concernant le collaborateur ou la collaboratrice en lien avec la conduite ODE doivent être conservées et les informations traitées dans le respect de la protection des données.

<sup>2</sup> Les données ne peuvent être consultées que par les personnes directement concernées (collaborateur ou collaboratrice et supérieur-e hiérarchique) ainsi que les autorités en lien avec une procédure administrative ou judiciaire.

<sup>3</sup> Les informations ressortant des données ne peuvent être utilisées que dans le cadre du processus ODE ou d'une procédure administrative ou judiciaire. Elles peuvent être transmises à des tiers s'il existe une base légale ou si le collaborateur ou la collaboratrice à laquelle ces données se rapportent y a consenti.

<sup>4</sup> Le ou la chef-fe d'unité est responsable de la protection et de la sécurité des données. Les données sont détruites cinq ans après leur établissement à moins qu'elles ne soient encore pertinentes dans le cadre d'une procédure administrative ou judiciaire en cours. L'administration et la destruction des données est gérée par la personne désignée par le ou la chef-fe d'unité administrative.

## **5 Dispositions finales**

### **Art. 18** Disposition transitoire

<sup>1</sup> Les autorités d'engagement ayant reçu l'autorisation du Conseil d'Etat d'adopter un autre système ont un délai de six mois dès l'entrée en vigueur de l'ordonnance pour le déclarer au SPO afin d'analyser la correspondance avec la présente ordonnance.

### **Art. 19** Abrogations

<sup>1</sup> Les directives du Conseil d'Etat du 27 octobre 1987 relatives à la qualification périodique du personnel sont abrogées.

**Tableau des modifications – Par date d'adoption**

| Adoption   | Élément touché | Type de modification | Entrée en vigueur | Source (ROF depuis 2002) |
|------------|----------------|----------------------|-------------------|--------------------------|
| 24.08.2021 | Acte           | acte de base         | 01.01.2022        | 2021_117                 |

**Tableau des modifications – Par article**

| Élément touché | Type de modification | Adoption   | Entrée en vigueur | Source (ROF depuis 2002) |
|----------------|----------------------|------------|-------------------|--------------------------|
| Acte           | acte de base         | 24.08.2021 | 01.01.2022        | 2021_117                 |