



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

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







Rue Joseph-Piller 13, 1700 Fribourg

T +41 26 305 32 52, F +41 26 305 32 49  
[www.fr.ch/spo](http://www.fr.ch/spo)

*Fribourg, le 10.02.2017*

## **Perséval : Principes et guide d'utilisation / V1**

## Table des matières

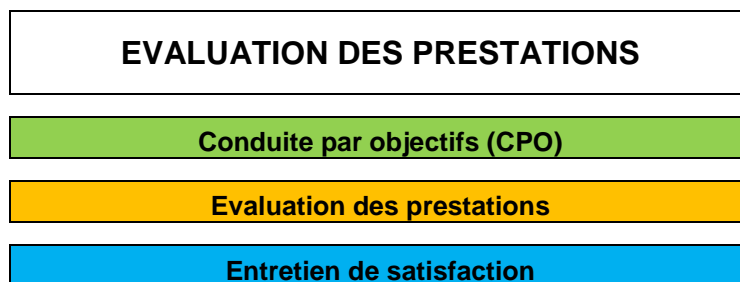
1. Introduction.....	3
1.1. Perséval : un système d'évaluation des prestations flexible.....	3
2. Vue d'ensemble de Perséval .....	4
2.1.  Conduite par objectifs .....	4
2.2.  Evaluation des prestations.....	4
2.3.  Entretien de satisfaction .....	5
3. Déroulement de l'évaluation des prestations .....	6
3.1. Planification.....	6
3.2. Préparation de l'entretien .....	6
3.3. Entretien.....	6
3.4. Clôture de l'entretien .....	6
3.5. Conséquences de l'évaluation .....	7
3.6. Contestation de l'évaluation .....	7
4. Outils de l'évaluation des prestations .....	7
4.1.  Formulaire vert : Entretien de conduite par objectifs (CPO) .....	7
4.1.1. Principes généraux .....	8
4.1.2. Contenu du formulaire de conduite par objectifs .....	8
4.1.3. Fixer un objectif avec la méthode SMART .....	11
4.2.  Formulaire orange : Entretien d'évaluation des prestations.....	11
4.2.1. Principes généraux .....	11
4.2.2. Contenu du formulaire d'évaluation de prestations .....	12
4.2.3. Règles pour l'attribution de la note globale .....	16
4.2.4. Formulaire d'orientation.....	17
4.3.  Formulaire bleu : Entretien de satisfaction.....	17
4.3.1. Principes généraux .....	18
4.3.2. Contenu du formulaire d'entretien de satisfaction .....	18

## 1. Introduction

Perséval est un instrument de gestion permettant de procéder à l'évaluation des prestations du personnel de l'Etat de Fribourg.

L'évaluation des prestations est un instrument important de la conduite du personnel. Cet outil consiste en un échange régulier entre le collaborateur ou la collaboratrice et sa hiérarchie afin de pouvoir discuter et mesurer les performances, les compétences et la satisfaction envers le poste occupé. L'objectif de l'évaluation des prestations est de favoriser le dialogue, la motivation et la responsabilisation du personnel.

L'évaluation des prestations aborde trois aspects différents : la conduite par objectifs (mesure des performances du collaborateur ou de la collaboratrice), l'évaluation des prestations (mesure des compétences du collaborateur ou de la collaboratrice) et l'entretien de satisfaction (mesure de la satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice à son poste de travail). Ces mesures sont formalisées par différents entretiens entre le collaborateur et la collaboratrice et le ou la supérieur-e hiérarchique (ci-après : la personne responsable de l'évaluation).



### 1.1. Perséval : un système d'évaluation des prestations flexible

Le système Perséval favorise la flexibilité dans son application afin de répondre de façon adéquate aux besoins des unités organisationnelles.

Perséval est flexible concernant le planning des évaluations des prestations. Un-e chef-fe de service peut par exemple :

- > Déterminer le nombre de séances à tenir pour procéder aux entretiens. (une, deux ou trois séances (voir chapitre 3.1)).
- > Fixer la planification des périodes d'évaluation.
- > Fixer la périodicité entre deux évaluations (voir chapitre 2.2)

Perséval est également flexible dans la sélection des compétences requises lors de l'évaluation des prestations (voir chapitre 4.2.2). Un-e chef-fe de service peut par exemple :

- > Définir un échantillon de compétences communes pour toute l'unité ou spécifiques à chaque fonction.
- > Fixer des compétences communes pour l'ensemble du personnel et demander aux chef-fe-s de section d'ajouter des compétences spécifiques au sein de leur propre équipe.

- > Modifier les compétences attendues en fonction de l'évolution du cahier des charges du titulaire ou compte tenu de l'évolution du « state of the art » de la profession exercée. En revanche, il peut aussi maintenir les compétences choisies durant plusieurs périodes d'évaluation.

La force du système Perséval est de proposer aux collaborateurs et collaboratrices de l'Etat un instrument de gestion uniforme quant aux outils mis à disposition, tout en restant flexible dans l'utilisation de ses composantes. Cette approche, novatrice, facilite son utilisation et garantit un traitement équitable mais adapté à la situation individuelle du personnel dans le cadre de l'évaluation des prestations.

## **2. Vue d'ensemble de Perséval**

### **2.1. Conduite par objectifs**

#### **Définition**

« La conduite par objectif » (CPO) est un instrument de conduite qui implique la définition et la fixation d'objectifs, le suivi et l'analyse de l'atteinte de ces objectifs ainsi que la prise de mesures nécessaires consécutives.

La CPO permet de discuter et de fixer les objectifs annuels du collaborateur ou de la collaboratrice dans le cadre de ses activités. La CPO donne la possibilité au personnel de connaître les résultats à atteindre au terme de la période d'évaluation. Cette mesure fait l'objet de plusieurs rencontres entre le collaborateur ou la collaboratrice et la personne responsable de l'évaluation.

#### **But**

- > Faire converger les buts individuels des collaborateurs vers les buts stratégiques de l'Etat. Le personnel oriente son travail quotidien vers des objectifs définis par la CPO.
- > Mesurer l'adéquation entre les résultats fournis et les objectifs fixés.
- > Développer la performance et la motivation individuelle.

#### **Périodicité**

- > La CPO a lieu, en principe, annuellement.

#### **Outils**

- > Formulaire vert « Entretien conduite par objectifs ».
- > Guide d'utilisation Perséval : Conduite par objectifs (CPO).

### **2.2. Evaluation des prestations**

#### **Définition**

« L'évaluation des prestations » est un instrument de conduite permettant d'évaluer le personnel et instaurer un dialogue productif et régulier entre le collaborateur ou la collaboratrice et la personne responsable de l'évaluation.

L'entretien d'évaluation des prestations permet à la personne responsable de l'évaluation de discuter avec le collaborateur ou la collaboratrice de ses performances, ses compétences et son comportement ainsi que des attentes concernant ces éléments dans le cadre de son travail.

### **But**

- > Identifier les prestations requises pour un poste de travail, les communiquer au collaborateur ou à la collaboratrice.
- > Evaluer l'adéquation entre les prestations individuelles du collaborateur ou de la collaboratrice et les prestations requises pour le poste occupé.
- > Motiver et favoriser la recherche d'amélioration de ses performances, de ses compétences et de sa méthode de travail.
- > Permettre au personnel de connaître les éléments sur lesquels il est évalué. Etablir un rapport de confiance et éliminer les éventuelles tensions.

### **Périodicité**

- > Après la période probatoire la périodicité autorisée entre deux évaluations est d'au maximum 4 ans. Le ou la chef-fe d'unité administrative peut toutefois fixer une périodicité inférieure pour son service s'il le désire.
- > Le ou la chef-de de service peut augmenter la périodicité au-delà de 4 ans si le collaborateur ou la collaboratrice a eu 4 évaluations des prestations positives consécutives dans la même fonction.
- > Le ou la chef-fe de service peut renoncer à l'évaluation des prestations dès que le collaborateur ou la collaboratrice atteint l'âge de 58 ans.
- > Le ou la chef-fe de service peut initier, si besoin, un entretien d'évaluation des prestations.
- > Selon la Loi sur le personnel le collaborateur ou la collaboratrice peut exiger au moins une fois par année un entretien d'évaluation des prestations (art. 125).
- > Selon la Loi sur le personnel de l'Etat (LPers) un entretien d'évaluation des prestations est obligatoire dans les situations suivantes : prolongation de la période probatoire (art. 32), transfert (art. 34), résiliation (art. 38), mise à la retraite (art. 52), refus de l'augmentation ou report dans l'année (art. 89). Selon le Règlement sur le personnel de l'Etat (RPers) un entretien d'évaluation des prestations est obligatoire en cas de promotion (art. 107/108).

### **Outils**

- > Formulaire orange « Entretien d'évaluation des prestations » ou formulaire orange « Entretien d'orientation ».
- > Guide d'utilisation Perséval : Evaluation des prestations du personnel.
- > Cartes de compétences Perséval.

## **2.3. Entretien de satisfaction**

### **Définition**

L'entretien de satisfaction est un instrument de gestion permettant au collaborateur ou à la collaboratrice de procéder à l'évaluation de la conduite, de la gestion du personnel et des conditions de travail au sein de l'unité administrative.

L'entretien de satisfaction permet au personnel de donner un compte-rendu concernant ses attentes, son bien-être et ses souhaits dans le cadre professionnel. Cet entretien doit accorder la possibilité au collaborateur ou à la collaboratrice de s'exprimer librement sans crainte de sanction par la hiérarchie.

### **But**

- > Informer de son degré de satisfaction envers sa fonction et son environnement professionnel.

- > Discuter des mesures pouvant favoriser la satisfaction sur la place de travail.

### **Périodicité**

- > L'entretien de satisfaction a lieu au moins 1 fois par an (art. 22 LPers).

### **Outils**

- > Formulaire bleu « Entretien de satisfaction ».
- > Guide d'utilisation Perséval : Entretien de satisfaction.

## **3. Déroulement de l'évaluation des prestations**

### **3.1. Planification**

Le ou la chef-fe de l'unité administrative fixe la périodicité de l'évaluation des prestations pour son unité (fréquence, dates de début et de fin de période d'évaluation, etc.). La périodicité doit être identique pour tout le personnel.

La convocation aux divers entretiens est adressée par la personne responsable de l'évaluation au collaborateur ou à la collaboratrice sept jours au moins avant la date fixée. Cette invitation mentionne quel ou quels entretien-s aura ou auront lieu (entretien de CPO, entretien d'évaluation des prestations ou entretien de satisfaction). La convocation est accompagnée des formulaires correspondants (sans les appréciations et/ou notes de la personne responsable des évaluations) afin de permettre au collaborateur ou à la collaboratrice de se préparer à l'entretien.

Les trois types d'entretien (entretien de CPO, entretien d'évaluation des prestations ou entretien de satisfaction) peuvent être associés ou non et être abordés en une seule, deux ou trois séance-s selon les besoins de l'unité.

### **3.2. Préparation de l'entretien**

Avant de procéder à l'entretien la personne responsable de l'évaluation détermine ses appréciations et ses notes, les communique au ou à la chef-fe de l'unité administrative et lui soumet de manière plus détaillée les appréciations pouvant avoir une incidence statutaire ou financière (ouverture d'une procédure, transfert, promotion, mesures de développement, etc). Le ou la chef-fe de l'unité administrative doit donner son accord concernant les évaluations pouvant entraîner des incidences statutaires ou financières.

En cas de divergence d'appréciation entre la personne responsable de l'évaluation et le ou la chef-fe de l'unité administrative, celui-ci ou celle-ci peut décider de procéder lui-même ou elle-même à l'évaluation. Le ou la chef-fe de l'unité administrative peut déléguer cette compétence au ou à la supérieur-e hiérarchique de la personne responsable de l'évaluation.

### **3.3. Entretien**

Les entretiens sont menés par la personne responsable de l'évaluation de manière à favoriser la discussion et l'échange des points de vue : le collaborateur ou la collaboratrice est notamment invité-e à faire ses remarques et à donner les explications qu'il ou elle souhaite apporter.

### **3.4. Clôture de l'entretien**

Au terme de l'entretien, la personne responsable de l'évaluation signe les documents d'évaluation pour attester qu'elle a procédé à l'évaluation. Le collaborateur ou la collaboratrice signe les

documents d'évaluation pour attester qu'il ou elle en a pris connaissance. En cas de gestion informatisée des formulaires, les signatures peuvent être transposées par voie électronique après l'entretien.

La personne responsable de l'évaluation communique au collaborateur ou à la collaboratrice les conséquences possibles de l'évaluation, en particulier lorsque celle-ci est négative.

La personne responsable de l'évaluation informe le collaborateur ou la collaboratrice de son droit de demander un réexamen.

### **3.5. Conséquences de l'évaluation**

En cas d'évaluation positive permettant de justifier une modification statutaire ou de déboucher sur l'octroi de prestations financières (promotion, augmentation extraordinaire, etc.) le ou la chef-fe de l'unité administrative peut formuler une demande à l'autorité d'engagement dans le cadre de la procédure annuelle des promotions.

En cas d'évaluation négative, soit lorsque le résultat global fait apparaître que les prestations du collaborateur ou de la collaboratrice ne répondent pas ou que partiellement aux exigences du poste ou lorsque le comportement ne donne pas satisfaction, le ou la chef-fe de l'unité administrative décide s'il y a lieu de procéder à l'envoi d'un avertissement, conformément à l'article 29 du RPers.

### **3.6. Contestation de l'évaluation**

Si le collaborateur ou la collaboratrice conteste le résultat de son évaluation des prestations, il ou elle peut adresser une demande écrite de réexamen au ou à la chef-fe d'unité administrative dans les 10 jours après la communication du résultat de l'évaluation.

Le ou la chef-fe de l'unité administrative procède au réexamen de l'évaluation contestée sur la base des documents d'évaluation établis par la personne responsable de l'évaluation. Avant l'entretien le ou la chef-fe de l'unité administrative consulte la personne responsable de l'évaluation.

La procédure de réexamen est fixée par l'Ordonnance Perséval dans les articles 14 à 18.

## **4. Outils de l'évaluation des prestations**

### **4.1. Formulaire vert : Entretien de conduite par objectifs (CPO)**

Ce formulaire permet de répertorier les objectifs fixés, de documenter le suivi et d'évaluer l'atteinte des objectifs en suivant les dispositions de l'article 57 de la LPers.

Durant une période d'évaluation, le formulaire est utilisé à trois reprises, lors de la fixation des objectifs, lors de l'entretien intermédiaire permettant d'adapter les objectifs si nécessaire et lors de l'évaluation finale.

Le formulaire est déposé par la personne responsable de l'évaluation dans le dossier personnel du collaborateur ou de la collaboratrice (dossier personnel de l'unité administrative) et une copie est remise au collaborateur ou à la collaboratrice à chaque étape du suivi.

Le ou la chef-fe de l'unité administrative est informé du contenu du formulaire et du déroulement de l'entretien.

#### 4.1.1. Principes généraux

- > Les objectifs du personnel doivent être en adéquation avec les objectifs de l'unité administrative. Les objectifs de l'unité sont fixés par le ou la chef-fe de l'unité administrative en fonction du plan gouvernemental et financier, du budget, d'un éventuel mandat de prestations et, le cas échéant, d'ordonnances spécifiques ou de directives de la Direction concernée ou, pour les établissements personnalisés, du Conseil d'administration ou de la Commission administrative concernée.
- > Le formulaire de CPO traite uniquement des objectifs individuels et personnels. Il ne s'agit pas de transférer les tâches courantes du cahier des charges au formulaire.
- > Les objectifs sont proposés soit par le collaborateur ou la collaboratrice, soit par la personne responsable de l'évaluation ou mutuellement selon l'organisation de l'unité.
- > L'évaluation de l'atteinte des objectifs est mesurée par la personne responsable de l'évaluation.
- > Un objectif doit toujours être perçu et assimilé comme fondamentalement utile aussi bien par le personnel que par la hiérarchie.
- > Un objectif n'est pas un souhait (par exemple « faire mieux que l'an dernier ») ou une injonction, mais un but précis à atteindre, accompagné de critères d'appréciation (des indicateurs) mesurables.
- > Les objectifs ne doivent pas être en contradiction les uns avec les autres.
- > 4 ou 5 objectifs maximum devraient être fixés afin de permettre au collaborateur ou à la collaboratrice de se concentrer pleinement sur ses objectifs et ses tâches courantes.
- > Lors de la fixation des objectifs, il est nécessaire de tenir compte du processus budgétaire, afin de pouvoir signaler les éventuelles ressources financières requises.
- > Si le cahier des charges contient essentiellement des tâches à caractère répétitif, avec des exigences quantitatives et qualitatives constantes le ou la chef-fe de l'unité administrative peut renoncer à la fixation d'objectifs.
- > Le collaborateur ou la collaboratrice ne peut pas se faire assister lors de l'entretien.

#### 4.1.2. Contenu du formulaire de conduite par objectifs

Le formulaire est composé de 5 parties (de I à V) présentées ci-dessous.


##### **I. Coordonnées du collaborateur ou de la collaboratrice**

Le collaborateur ou la collaboratrice remplit cette partie en y insérant ses données personnelles (nom, prénom, N° personnel, unité administrative, fonction, nom du ou de la supérieur-e hiérarchique, date de l'entretien, date du prochain entretien).

Sur cette première page, il faut inscrire le nombre d'objectifs fixés afin que le nombre de page correspondants aux nombre d'objectifs apparaissant dans le document.



## II. Fixation et modification des objectifs du collaborateur ou de la collaboratrice

 Service du personnel et de l'organisation SPO  
Page 2 sur 4

II. Fixation et modification des objectifs du collaborateur ou de la collaboratrice

Objectif 1 :

Priorité : ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3

2

Les actions / les étapes	Ressources / moyens	Délai-s	Critères d'appréciation / indicateurs

Modification date :  et raison :

Les actions / les étapes	Ressources / moyens	Critères d'appréciation / indicateurs

☐ A+ ☐ A ☐ B ☐ C

A+ = Objectif dépassé - A = Objectif atteint -  
 B = Objectif partiellement atteint - C = Objectif non atteint

Report à la période suivante : ☐ oui ☐ non

Commentaires	Mesures d'amélioration

### 1. Objectif

Un titre est attribué à chaque objectif (par exemple le nom d'un projet, le nom d'un mandat, etc). Selon sa complexité, l'objectif est ensuite décliné en plusieurs actions ou étapes afin de préciser son cadre et son orientation. Pour chaque étape les ressources et/ou les moyens mobilisés sont recensés (par exemple des ressources matérielles, humaines ou financières), un délai raisonnable pour chacune des étapes est fixé. Des critères d'appréciation (des indicateurs) sont spécifiés permettant d'avoir un moyen de mesure de l'atteinte de l'objectif.

En principe, la CPO prévoit que les objectifs soient annuels, bien que certains objectifs puissent être pluriannuels et figurer sur plusieurs formulaires de CPO consécutifs. L'avantage de tenir des entretiens de CPO annuels est de garantir un suivi des objectifs de longue durée en les décortiquant sur plusieurs années. Cette méthode permet au ou à la supérieur-e hiérarchique d'accompagner le collaborateur ou la collaboratrice dans les différentes étapes de ses objectifs et d'en connaître le développement. En cas de difficultés le collaborateur ou la collaboratrice peut également en faire part à son ou sa supérieur-e.

L'objectif est définitivement arrêté suite à l'entretien de fixation des objectifs entre le collaborateur ou la collaboratrice et la personne responsable de l'évaluation.

### 2. Priorité

Le niveau de priorité de chaque objectif est précisé, en accord avec la personne responsable de l'évaluation, afin de connaître son degré d'importance vis-à-vis des autres objectifs.

### 3. Modification

La partie modification est complétée par la personne responsable de l'évaluation, lors d'un entretien intermédiaire (oral ou écrit) au cours de la période d'évaluation, pour connaître l'état de la situation et l'avancée des objectifs fixés. Cette partie permet d'insérer les éventuelles modifications dans la planification de l'objectif.

Le collaborateur ou la collaboratrice avise immédiatement la personne responsable de l'évaluation lorsqu'il est à prévoir que l'objectif ne pourra pas être atteint dans le délai prévu. Il ou elle sollicite la personne responsable de l'évaluation pour un entretien de modification des objectifs.

### 4. Appréciation et notation

Cette partie est remplie par la personne responsable de l'évaluation au terme de la période d'évaluation au cours d'un entretien de CPO. La personne responsable de l'évaluation mesure l'atteinte de l'objectif, inscrit une note et les commentaires issus de l'entretien. Elle indique si l'objectif doit être reporté à l'année suivante et les éventuelles mesures d'amélioration.

Les objectifs sont notés sur 4 niveaux (A+, A, B et C).

A+ = l'objectif a été dépassé.

A = l'objectif a été atteint.

B = l'objectif a été partiellement atteint.

C = l'objectif n'a pas été atteint.

## **III. Ajout d'un nouvel objectif**

Un nouvel objectif peut éventuellement être fixé en cours d'année ou lors de l'entretien intermédiaire.

## **IV. Evaluation globale des objectifs de collaborateur ou de la collaboratrice**

Au terme du délai fixé pour l'atteinte des objectifs, un entretien d'évaluation final est fixé. Cet entretien s'inscrit dans le processus d'évaluation des prestations.

La personne responsable de l'évaluation attribue une note globale de l'atteinte des objectifs annuels. La note n'est pas issue d'un calcul ou d'une moyenne des notes de chaque objectif mais d'une estimation générale, basée sur tous les objectifs et leur évolution au cours de l'année. Cette note globale est reportée sur le formulaire orange (entretien d'évaluation) du collaborateur ou de la collaboratrice.

La personne responsable de l'évaluation fait ensuite une synthèse des résultats obtenus qu'elle communique à son ou sa propre supérieur-e hiérarchique, avec, le cas échéant, des propositions d'amélioration pour l'unité administrative. La synthèse des résultats avec les propositions sont transmises au ou à la chef-fe de l'unité administrative par voie hiérarchique qui prend en compte les mesures correctives éventuelles pour la prochaine fixation des objectifs de l'unité.

## **V. Commentaires sur le déroulement de l'entretien d'évaluation**

Le collaborateur ou la collaboratrice et la personne responsable de l'évaluation annotent les commentaires issus des entretiens et signent le formulaire lors des différentes étapes (fixation des objectifs, modifications et évaluation).

#### 4.1.3. Fixer un objectif avec la méthode SMART

Le contenu et le choix des objectifs sont impératifs dans la réussite de la CPO. Ainsi les objectifs doivent être SMART. La méthode SMART est un style de formulation d'objectifs afin de les rendre plus clairs, plus simples à comprendre et à réaliser.

Un objectif SMART est :

**Spécifique:** Un objectif doit porter sur un seul thème mais il peut être complémentaire avec d'autres.

**Mesurable :** Le résultat de l'objectif doit pouvoir être mesuré. Les moyens de mesure les plus évidents sont, en général, d'ordre quantitatif. Toutefois, tout n'est pas quantifiable. Il faut dans ce cas, essayer de définir un objectif dont le résultat est directement observable.

**Attrayant :** Un objectif doit pouvoir être atteint avec les ressources disponibles. L'objectif doit être attrayant et réalisable car il repose essentiellement sur la motivation du collaborateur ou de la collaboratrice. L'objectif doit pouvoir être réajusté si le contexte change.

**Réaliste :** L'objectif doit être en adéquation avec les objectifs de l'unité organisationnelle. Sa réalisation doit permettre l'augmentation de la performance du service afin que le collaborateur ou la collaboratrice soit associé aux développements et aux succès de l'unité administrative.

**Temporel :** L'atteinte d'un objectif doit être fixée dans un délai compatible avec les objectifs globaux du service. Un objectif se décline en termes d'échéance finale mais aussi en étapes intermédiaires qui contribuent notablement à la motivation.

#### 4.2. Formulaire orange : Entretien d'évaluation des prestations

Ce formulaire permet d'évaluer les prestations du collaborateur ou de la collaboratrice d'après les dispositions des articles, 22 al. 1 et 72 de la LPers.

L'évaluation des prestations aborde quatre thèmes principaux. Les trois premiers thèmes sont l'évaluation de la performance, l'évaluation des compétences et l'évaluation du comportement du collaborateur ou de la collaboratrice durant la période d'évaluation. Les explications nécessaires quant à la compréhension de ces trois thèmes sont disponibles dans les cartes de compétences Perséval.

Le quatrième thème, le développement, s'oriente vers l'avenir en déterminant des mesures à prendre pour maintenir ou améliorer les prestations du collaborateur ou de la collaboratrice.

Le formulaire est déposé par la personne responsable de l'évaluation dans le dossier personnel du collaborateur ou de la collaboratrice (dossier personnel de l'unité administrative) et une copie est remise au collaborateur ou à la collaboratrice.

Le ou la chef-fe de l'unité administrative est informé-e du contenu du formulaire et du déroulement de l'entretien.

##### 4.2.1. Principes généraux

- > Seule la personne responsable de l'évaluation remplit et documente le formulaire. La personne responsable de l'évaluation commente le formulaire et donne son appréciation ainsi qu'une note. La signature du document par le collaborateur ou la collaboratrice indique qu'il ou elle a

pris connaissance du résultat de l'évaluation, mais pas forcément qu'il ou elle en accepte le contenu.


- > Les attentes concernant les performances, les compétences et les règles de comportement devraient être présentées au collaborateur ou à la collaboratrice lors de son entrée en fonction.
- > Le formulaire évalue les performances, les compétences et le comportement du collaborateur ou de la collaboratrice.
- > L'évaluation des performances est mesurée par rapport aux tâches fixées par le cahier des charges et les objectifs fixés dans la conduite par objectifs (CPO). Pour les fonctions de supérieur-e hiérarchique, la quantité et la qualité des prestations de son unité sont également jugées.
- > La liste des compétences figure dans le référentiel des compétences de l'Etat de Fribourg (cf. document Perséval – cartes de compétences).
- > L'évaluation du comportement est mesurée par rapport au respect des règles de comportement fixées par le Conseil d'Etat (cf. document Perséval – cartes de compétences).
- > Le collaborateur ou la collaboratrice ne peut pas se faire assister lors de l'entretien.

#### 4.2.2. Contenu du formulaire d'évaluation de prestations

Le formulaire est composé de 10 parties (de la page de garde à IX) présentées ci-dessous.

#### Page de garde / Référentiel de compétences

La page de garde contient la liste des compétences de l'Etat de Fribourg à sélectionner pour le poste évalué ainsi que les différentes modalités du formulaire orange.



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Service du personnel et de l'organisation SPO  
Amt für Personal und Organisation POA

Rue Joseph-Piller 13, 1701 Fribourg

T +41 26 305 32 52, F +41 26 305 32 52  
www.fr.ch/spo

**Veillez sélectionner les critères qui doivent être pris en compte pour l'évaluation:**

Choix des compétences pour la fonction: 1

2 ☒ Chef-fe d'unité administrative ou chef-fe d'entité organisationnelle  
☐ Collaborateur, collaboratrice

3 ☒ Entretien d'évaluation  
☐ Entretien d'orientation

4 **Compétences personnelles**

☒ Tout cocher / décocher

- ☒ A1 - Confiance en soi
- ☒ A2 - Esprit d'initiative
- ☒ A3 - Créativité
- ☒ A4 - Sens des responsabilités
- ☒ A5 - Flexibilité
- ☒ A6 - Gestion du stress
- ☒ A7 - Loyauté
- ☒ A8 - Efficacité
- ☒ A9 - Anticipation
- ☒ A10 - Aptitude à l'apprentissage

**Compétences sociales**

☒ Tout cocher / décocher

- ☒ B1 - Empathie
- ☒ B2 - Esprit d'équipe
- ☒ B3 - Communication
- ☒ B4 - Connaissances linguistiques étrangères
- ☒ B5 - Négociation
- ☒ B6 - Transmission du savoir

**Compétences professionnelles**

☒ Tout cocher / décocher

- ☒ C1 - Capacité d'analyse et de synthèse
- ☒ C2 - Connaissance des règles et des procédures
- ☒ C3 - Gestion du temps
- ☒ C4 - Gestion des conflits
- ☒ C5 - Gestion de projets
- ☒ C6 - Compétences professionnelles spécialisées

Texte d'explication pour C6

**Compétences managériales**

☒ Tout cocher / décocher

- ☒ D1 - Conduite d'une équipe
- ☒ D2 - Définition d'objectifs
- ☒ D3 - Leadership
- ☒ D4 - Gestion financière
- ☒ D5 - Gestion des risques
- ☒ D6 - Gestion de crise

Bloquer les critères

Ajouter une page vide après cette page (pour l'impression recto/verso)

5 Collaborateur ou collaboratrice : Date: \_\_\_\_\_ Supérieur-e hiérarchique : Date: \_\_\_\_\_

### 1. Choix des compétences pour la fonction

La personne responsable de l'évaluation inscrit le titre de la fonction concernée par l'évaluation des compétences.

### 2. Le modèle de formulaire

Le formulaire dispose de deux modèles le premier « chef-fe d'unité administrative ou chef-fe d'entité organisationnelle » et le second « collaborateur, collaboratrice ». La personne responsable de l'évaluation sélectionne le modèle adéquat d'après la fonction inscrite dans le point 1.

Le modèle de « chef-fe d'unité administrative ou chef-fe d'unité organisationnelle » se distingue du modèle « collaborateur, collaboratrice » car il contient le panel de compétences managériales.

### 3. Type d'entretien

Deux types d'entretien concernant les prestations peuvent être effectués. « L'entretien d'évaluation des prestations » est le formulaire principal de mesure d'évaluation des prestations permettant de donner une appréciation et une note au collaborateur ou à la collaboratrice. L'« entretien d'orientation » intermédiaire remplace l'entretien d'évaluation des prestations lorsque celui-ci n'a pas lieu. L'entretien d'orientation est plus court. Basé sur l'entretien d'évaluation des prestations précédent, il ne demande pas d'appréciation ni de note globale des prestations du collaborateur ou de la collaboratrice.

### 4. Référentiel de compétences

D'après les dispositions de la LPers (art 19), le Conseil d'Etat s'est doté d'un système de gestion des compétences appelé « référentiel de compétences ».

La personne responsable de l'évaluation doit sélectionner les compétences requises pour la fonction évaluée ainsi que le niveau de maîtrise exigé. Les compétences fixées pour le poste sont présentées au collaborateur ou à la collaboratrice lors de son entrée en fonction.

Les compétences sont de 4 types : personnelles, sociales, professionnelles et managériales. Leur descriptif et les niveaux de maîtrise sont développés dans les cartes de compétences Perséval.

La personne responsable de l'évaluation tient compte du cahier des charges du poste évalué pour sélectionner les compétences requises.

Le ou la chef-fe de l'unité administrative peut définir des compétences communes pour son personnel en fonction des besoins de son service.

Il n'y a pas de nombre maximum de compétences exigées, cependant il est recommandé de les limiter à une dizaine et de se concentrer sur des compétences principales. Limiter le nombre de compétences permet, lors des entretiens, de pouvoir définir précisément les attentes envers le personnel. Le collaborateur ou la collaboratrice peut ainsi pleinement se concentrer sur les priorités demandées pour son poste.

Le Conseil d'Etat peut fixer des compétences « obligatoires », soit pour l'ensemble des fonctions exercées au sein de l'Etat, soit pour des catégories spécifiques de fonction (par exemple les cadres supérieurs). Les autorités d'engagement peuvent également fixer des profils de compétences obligatoires pour des fonctions spécifiques sur préavis du SPO.

## 5. Date et signature

Lors de la présentation des compétences, le collaborateur ou la collaboratrice et la personne responsable de l'évaluation datent et signent le document afin d'attester qu'il a été discuté.

### **I. Coordonnées du collaborateur ou de la collaboratrice**

Comme le titre l'indique la personne responsable de l'évaluation remplit cette partie en y insérant les données personnelles du collaborateur ou de la collaboratrice (nom, prénom, N° personnel, unité administrative, fonction, nom du ou de la supérieur-e hiérarchique, date de l'entretien, date du prochain entretien).

### **II. But de l'évaluation**

Ce chapitre détermine la raison de la tenue de l'entretien : entretien périodique dans le cadre de l'évaluation des prestations, fin d'une période probatoire, demande de promotion sur demande du collaborateur ou de la collaboratrice ou tout autre demande nécessitant un entretien d'évaluation (voir article 9 al. 3 de l'ordonnance Perséval).

### **III. Résultat global de l'évaluation**

La personne responsable de l'évaluation attribue une note. La note n'est pas issue d'un calcul ou d'une moyenne des notes attribuées pour l'évaluation des performances, compétences et du comportement, mais une estimation générale des prestations du collaborateur ou de la collaboratrice (voir ch. 4.2.3 « Règles pour l'attribution de la note globale).

### **IV. Souhait d'évolution du collaborateur ou de la collaboratrice**

Cette partie permet de discuter des souhaits d'évolution du collaborateur ou de la collaboratrice évaluée. Les souhaits d'évolution ne sont remplis que si le collaborateur ou la collaboratrice souhaite à moyen ou long terme modifier ses perspectives professionnelles. Ces souhaits doivent être communiqués au ou à la chef-fe de service qui en prend note et détermine la suite à en donner.

### **V. Critères d'évaluation des prestations**

Ce chapitre permet de procéder à l'attribution des notes concernant l'évaluation des performances, des compétences et du comportement au terme de la période d'évaluation.

Les explications des critères de performances, du référentiel de compétences, ainsi que des règles de comportement sont disponibles dans les cartes de compétences Perséval.

#### Appréciation des performances et compétences :

Les performances et les compétences sont notées sur 4 niveaux (A+, A, B et C) :

A+ = les prestations fournies dépassent les exigences du poste.

A = les prestations fournies correspondent aux exigences du poste.

B = les prestations fournies répondent partiellement aux exigences du poste.

C = les prestations fournies ne correspondent pas aux exigences du poste.

Une note globale par critère (performances, compétences personnelles, compétences sociales, compétences professionnelles et compétences managériales (pour les fonctions cadres)), ainsi qu'une note spécifique par performance et compétences sont demandées.

### Appréciation du comportement :

Avec l'évaluation du comportement, on mesure le respect des valeurs de l'organisation par le collaborateur ou la collaboratrice. Les règles de comportement sont notées sur 2 niveaux : généralement satisfaisant et généralement insatisfaisant.

L'évaluation des règles de comportement portent sur les aspects suivants :

- > l'attitude à l'égard des membres du personnel ;
- > l'attitude à l'égard des usagers ;
- > la dignité ;
- > la durée du travail et horaire ;
- > l'hygiène et la tenue ;
- > la loyauté et la fidélité ;
- > les obligations statutaires et contractuelles ;
- > autres règles de comportement.

Ces règles de comportement sont décrites plus précisément dans les cartes de compétences Perséval.

L'évaluation des règles de comportement peut être nuancée selon le développement et l'attitude générale du collaborateur ou de la collaboratrice. Si il ou elle répond à la majorité des critères, mais doit améliorer certains aspects de son comportement, la note ne doit pas nécessairement être qualifiée d'insatisfaisante. L'espace à disposition pour commenter les règles de comportement permet de nuancer l'évaluation selon l'appréciation et de justifier la note attribuée.

## **VI. Remarques**

Ce chapitre permet à la personne responsable de l'évaluation d'insérer des appréciations sous forme de commentaires quant aux critères évalués dans la partie V.

La personne responsable de l'évaluation devrait tout au long de la période d'évaluation observer et suivre les activités du collaborateur ou de la collaboratrice pouvant avoir une répercussion sur son évaluation des prestations. Les éléments notables doivent non seulement être signalés au cours de la période d'évaluation, mais serviront, lors de l'entretien d'évaluation, à argumenter les appréciations données.

## **VII. Développement**

L'évaluation du potentiel de développement mesure la capacité et la motivation du collaborateur ou de la collaboratrice à développer ses compétences par rapport aux exigences de son poste, ainsi que par rapport à la progression de sa carrière.

Ce chapitre permet de discuter des options de développement du collaborateur ou de la collaboratrice et des mesures à prendre.

## **VIII. Mesures de formation continue**

Ce chapitre permet de référencer les mesures de formation continues proposées, afin de pallier des lacunes ou de préparer le collaborateur ou la collaboratrice à de nouvelles exigences. La personne responsable de l'évaluation indique la compétence à améliorer, la formation proposée, le résultat attendu, le délai de réalisation, ainsi que le caractère obligatoire ou non de la formation.

## IX. Commentaires sur le déroulement de l'entretien

Le collaborateur ou la collaboratrice et la personne responsable de l'évaluation peuvent commenter le déroulement de l'entretien. Ils datent et signent ensuite le document. Par cette signature, le collaborateur ou la collaboratrice ainsi que la personne responsable de l'évaluation attestent que le collaborateur ou la collaboratrice a pris connaissance du contenu du document lors d'un entretien.

### 4.2.3. Règles pour l'attribution de la note globale

Au terme de la période d'évaluation, la personne responsable de l'évaluation attribue une note globale au collaborateur ou à la collaboratrice dans le formulaire d'évaluation des prestations (point III « résultat global de l'évaluation » du formulaire orange). Cette note ne résulte pas d'un calcul mathématique mais d'une appréciation générale suite à l'évaluation des performances, compétences et du comportement. Cette note permet au collaborateur ou à la collaboratrice de connaître son positionnement au sein de l'administration.

		Conditions minimales pour pouvoir maintenir la note globale sinon attribution d'une note plus basse	
Performance	Note globale	Compétences personnelles Compétences sociales Compétences professionnelles	Compétences managériales
A+	A+	max. 1 B pas de C	min. A
A	A	max. 2 B max. 1 C	min. B
B	B	max. 2 C	min. B
C	C		

#### Résultat global de l'évaluation des prestations :

A+ = Le résultat de l'évaluation des prestations dépasse les exigences du poste.

A = Le résultat de l'évaluation des prestations correspond aux exigences du poste.

B = Le résultat de l'évaluation des prestations répond partiellement aux exigences du poste.

C = Le résultat de l'évaluation des prestations ne correspond pas aux exigences du poste.

**Règle 1 :** La note de la **performance** est déterminante pour la note globale.

**Règle 2 :** Les notes des différents critères de **compétences** confirment ou orientent à la hausse ou à la baisse la note globale selon les perspectives d'évolution des compétences.

> Si les perspectives d'évolution des compétences sont bonnes, la note globale peut être élevée.

> Si les perspectives d'évolution des compétences sont négatives, la note globale peut être abaissée.

**Règle 3 :** L'évaluation du **comportement** se mesure sur deux niveaux (généralement satisfaisant ou généralement insatisfaisant). Avec une appréciation « généralement insatisfaisant » du comportement la note globale ne peut être autre que C.



Un collaborateur ou une collaboratrice dont les performances et les compétences répondent aux attentes du ou de la supérieur-e hiérarchique, mais dont la note concernant les règles de comportement (Attitude à l'égard des membres du personnel, des subordonnées ou des usagers, dignité, durée du travail, loyauté, etc) est jugée insatisfaisante obtiendra une notation globale négative (note C). En effet, adopter un comportement adéquat et respectueux envers ses collègues et les usagers des services de l'Etat est un prérequis minimal pour les collaborateurs et collaboratrices de l'administration cantonale.

#### 4.2.4. Formulaire d'orientation

Comme mentionné dans le titre, cette version du formulaire ne sert pas à évaluer le collaborateur ou la collaboratrice mais sert à l'orienter, lui expliquer son évolution depuis la dernière évaluation des prestations formelle.

Ce formulaire n'est utilisé que si aucune évaluation des prestations n'est effectuée durant l'année en cours. Pour cette raison, aucune note n'est attribuée lors de l'entretien d'orientation.

Ce formulaire a été introduit pour favoriser la discussion entre la personne responsable de l'évaluation et le collaborateur ou la collaboratrice. Contrairement à l'entretien d'évaluation des prestations ou la personne responsable de l'évaluation statue et prend clairement position, l'entretien d'orientation permet à la personne responsable de l'évaluation de discuter des améliorations et/ou des éventuelles baisses de performances par rapport à la précédente évaluation des prestations.

Excepté la section III « Résultat global de l'évaluation » qui n'est pas traitée dans l'entretien d'orientation et la partie V présentée ci-dessous, il faut se référer au chapitre « 4.2.2 Contenu du formulaire » pour connaître le contenu du formulaire d'orientation.

### V. Critères d'orientation

Dans cette section les résultats globaux de la dernière évaluation des prestations doivent être reportés. L'évolution par rapport à l'évaluation des prestations précédente est présentée et discutée avec le collaborateur ou la collaboratrice afin de l'orienter et le motiver à améliorer ou maintenir ses performances. Si une baisse ou une amélioration est constatée, elle doit être commentée dans la zone de texte sous la rubrique correspondante.

#### 4.3. Formulaire bleu : Entretien de satisfaction

L'évaluation de la satisfaction mesure l'appréciation du collaborateur ou de la collaboratrice par rapport à la gestion du personnel et aux conditions de travail au sein de l'unité administrative.

Le formulaire est utilisé annuellement une fois lors de l'entretien de satisfaction.

Le collaborateur ou la collaboratrice s'entretient avec son ou sa supérieur-e hiérarchique. Cet échange permet au collaborateur ou à la collaboratrice d'exprimer ses attentes et ses besoins à la hiérarchie. La hiérarchie ne peut pas intervenir sur les jugements émis par le personnel.

L'évaluation de la satisfaction comprend une note du collaborateur ou de la collaboratrice sur :

- > la variété et la nature des tâches ;
- > la marge de manœuvre ;

- > les possibilités d'utiliser de manière optimale ses compétences ;
- > la structure organisationnelle ;
- > l'encadrement et le suivi du ou de la supérieur-e hiérarchique ;
- > les conditions de travail ;
- > l'ambiance de travail ;
- > la reconnaissance du travail ;
- > le matériel à disposition, la qualité ergonomique et de sécurité de l'environnement à la place de travail (environnement physique du travail) ;
- > les possibilités de développement professionnel (avancement et promotion) ;
- > les possibilités de formation continue.

Le formulaire est déposé par la personne responsable de l'évaluation dans le dossier personnel du collaborateur ou de la collaboratrice (dossier personnel de l'unité administrative) et une copie est remise au collaborateur ou à la collaboratrice.

Le ou la chef-fe de l'unité administrative est informé du contenu du formulaire et du déroulement de l'entretien.

#### 4.3.1. Principes généraux

- > Le formulaire d'entretien de satisfaction traite uniquement de l'opinion du collaborateur ou de la collaboratrice. Seul-e le collaborateur ou la collaboratrice donne son appréciation finale de l'évaluation.
- > La tenue d'un entretien de satisfaction ne remplace pas une enquête de satisfaction. Le but de l'entretien est de favoriser l'échange et de montrer au collaborateur ou à la collaboratrice que son opinion est prise en compte et qu'elle a de la valeur.
- > La hiérarchie dispose d'un instrument pour déceler des problèmes et prendre des mesures appropriées. Ce formulaire peut servir de base pour discuter des mesures à prendre afin d'améliorer la satisfaction sur la place de travail. Pour que le ou la chef-fe de l'unité administrative puisse prendre des mesures, il peut recueillir les informations données sur le formulaire bleu.
- > Le collaborateur ou la collaboratrice ne peut pas se faire assister lors de l'entretien.

#### 4.3.2. Contenu du formulaire d'entretien de satisfaction

Le formulaire est composé de 3 parties (de I à III) présentées ci-dessous.

##### **I. Coordonnées du collaborateur ou de la collaboratrice**

Comme le titre l'indique le collaborateur ou la collaboratrice remplit cette partie en y insérant ses données personnelles (nom, prénom, N° personnel, unité administrative, fonction, date de l'entretien, nom du ou de la supérieur-e hiérarchique).

##### **II. Observations du collaborateur ou de la collaboratrice sur la période écoulée**

Le collaborateur ou la collaboratrice remplit le formulaire et inscrit ses notes. Les différents points sont discutés et expliqués au ou à la supérieur-e hiérarchique,

##### Notation :

Pour l'évaluation de la satisfaction, trois niveaux de notation sont retenus :

- > PS = pas satisfait-e
- > S = satisfait-e
- > TS = très satisfait-e

### **III. Commentaires sur le déroulement et le contenu de l'entretien**

Le collaborateur ou la collaboratrice et le ou la supérieur-e hiérarchique peuvent commenter le déroulement de l'entretien. Ils datent et signent ensuite le document. Par cette signature, le collaborateur ou la collaboratrice ainsi que le ou la supérieur-e hiérarchique attestent avoir pris connaissance du contenu du document.