



## **Instruction administrative**

### **Réf. : ICC/AI/2012/001-Corr (FRA)**

Date : 1<sup>er</sup> Août 2012

#### CORRIGENDUM

Le présent corrigendum remplace la version française du document ICC/AI/2012/001.

### **SYSTÈME D'ÉVALUATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL**

En vertu de la section 3.2 de la directive de la Présidence ICC/PRES/D/G/2003/001 et aux fins de la mise en œuvre de l'article 1.3 a) du Statut du personnel et des règles 101.9 a) et 104.17 du Règlement du personnel, le Greffier adopte la présente instruction administrative :

#### Section 1

##### Champ d'application

1.1 La présente instruction administrative s'applique à tous les fonctionnaires de la Cour occupant des postes permanents ainsi qu'aux fonctionnaires occupant des postes financés au titre de l'assistance temporaire générale et employés depuis au moins six mois ou pour une durée d'au moins six mois.

#### Section 2

##### Objet

2.1 Le système d'évaluation du comportement professionnel a pour objet d'assurer l'efficacité de la Cour en optimisant le comportement professionnel à tous les échelons et en contribuant à un climat de travail sain ; il tend par conséquent à :

- a) favoriser une école d'excellence, d'épanouissement personnel et de perfectionnement ;
- b) donner aux responsables les moyens de bien administrer le personnel placé sous leur autorité et à les tenir comptables de la manière dont ils s'acquittent de ces fonctions ;
- c) encourager le personnel à concourir largement à la planification, à l'exécution et à l'évaluation du travail ;

- d) reconnaître les performances satisfaisantes et, en cas d'insuffisances, à prendre des mesures objectives et équitables.

2.2 Le système d'évaluation du comportement professionnel a vocation à favoriser la communication entre les fonctionnaires et les supérieurs hiérarchiques au sujet des objectifs et résultats à atteindre, en fonction desquels les réalisations individuelles sont évaluées.

2.3 Le système d'évaluation du comportement professionnel repose sur un formulaire d'évaluation et de notation récapitulant les principales étapes du processus (objectifs de performance, bilan de milieu d'année, évaluation en fin de cycle et besoins de perfectionnement), des directives décrivant en détail le processus d'évaluation du comportement professionnel et les compétences de base retenues pour la Cour, qui sont jointes en annexe à la présente instruction administrative.

### Section 3

#### Cycle d'évaluation du comportement professionnel

3.1 Sauf dans les cas visés aux sections 3.2 et 3.3 de la présente instruction, le comportement professionnel s'évalue sur une période de 12 mois, le cycle d'évaluation commençant le 1<sup>er</sup> mars de chaque année pour prendre fin le 28 février de l'année suivante. Cependant, comme prévu aux sections 3.2 et 3.3, cette période d'évaluation peut être inférieure ou supérieure à 12 mois, mais ne peut normalement être inférieure à 6 mois ni supérieure à 18 mois.

3.2 Lorsqu'un fonctionnaire prend de nouvelles fonctions en cours de cycle d'évaluation, que ce soit dans le cadre d'un engagement initial ou d'une nomination à un autre poste soumis à une période d'essai, un plan individuel qui fixe les objectifs de l'intéressé est établi dans le mois suivant la prise de fonctions. Si la nomination est soumise à une période d'essai à laquelle correspondent des objectifs distincts, les objectifs de performance correspondant au système d'évaluation du comportement professionnel sont fixés le mois suivant la fin de la période d'essai. Lorsqu'au cours d'un cycle d'évaluation un fonctionnaire travaille pour la Cour moins de six mois, hors période d'essai, les objectifs de performance sont fixés pour une période plus longue, débordant sur le cycle suivant, et sont si nécessaire ajustés en mars.

3.3 Lorsqu'un fonctionnaire prend de nouvelles fonctions après une nomination à un autre poste ou quitte la Cour, l'intéressé et son supérieur remplissent le formulaire d'évaluation du comportement professionnel pour l'intervalle de temps allant du début de la période d'évaluation à la date de nomination à l'autre poste ou à la date de cessation de service, à condition que le fonctionnaire ait été au service actif de la Cour pendant au moins six mois au cours du cycle d'évaluation. Lorsque plusieurs supérieurs hiérarchiques se succèdent durant l'année sans que le fonctionnaire change de fonctions, c'est le supérieur dont il a relevé pendant la plus grande partie du cycle d'évaluation qui établit l'évaluation de fin de cycle, en consultation avec les autres supérieurs.

3.4 Pour que les formulaires d'évaluation et de notation soient établis en temps voulu, tout supérieur hiérarchique qui quitte la Cour doit, avant la date de cessation de service, s'acquitter de toutes les tâches que lui impose le système d'évaluation. Les formalités de cessation de service et le versement des indemnités de départ peuvent être retardés jusqu'à ce que le supérieur en question ait achevé toutes évaluations dont il a la responsabilité.

## Section 4

### Rôles et responsabilités

4.1 Tous les fonctionnaires doivent s'acquitter des responsabilités qui leur incombent au titre du système d'évaluation du comportement professionnel. À cette fin, les supérieurs hiérarchiques et les fonctionnaires placés sous leur autorité s'assurent qu'ils prennent toutes les mesures et initiatives nécessaires pour s'acquitter de leurs tâches respectives dans le cadre du processus d'évaluation tel qu'il est décrit dans la présente instruction administrative.

#### *Fonctionnaires*

4.2 On attend des fonctionnaires qu'ils :

- a) comprennent les objectifs généraux et stratégiques de la Cour ;
- b) sollicitent des éclaircissements sur les performances attendues d'eux ;
- c) s'entretiennent avec leur supérieur hiérarchique direct pour faciliter l'élaboration et la mise au point de leurs objectifs de performance individuels et maintiennent le dialogue durant la période d'évaluation ; et
- d) fassent le nécessaire pour mener à bien sans retard chaque étape de la procédure dont ils ont la responsabilité.

#### *Supérieur hiérarchique direct*

4.3 Un supérieur hiérarchique direct est désigné pour chaque fonctionnaire au début du cycle d'évaluation. Il est chargé :

- a) de fixer avec le fonctionnaire les objectifs de performance de ce dernier ;
- b) de procéder à un bilan de milieu d'année et à l'évaluation annuelle ;
- c) d'informer constamment le fonctionnaire sur son travail pendant le cycle d'évaluation ;
- d) de conseiller, soutenir et encadrer le fonctionnaire en ce qui concerne ses besoins de perfectionnement ;
- e) d'élaborer en consultation avec le membre du personnel, en cas de carences ou

d'insuffisances dans la performance de celui-ci, un plan d'amélioration de la performance ;

- f) de veiller à ce que tous les formulaires d'évaluation d'un fonctionnaire placé sous son autorité soient remplis conformément aux procédures prescrites ; et
- g) de fournir de façon équitable au fonctionnaire les moyens et des possibilités d'atteindre ses objectifs et de réaliser son plan de carrière.

#### *Supérieur indirect*

4.4 Le supérieur indirect, qui est le supérieur hiérarchique du supérieur hiérarchique direct, est chargé :

- a) de veiller à ce que le supérieur hiérarchique direct comprenne et applique les principes et procédures du système d'évaluation du comportement professionnel ;
- b) de rappeler au supérieur hiérarchique direct qu'il est tenu d'établir avec le fonctionnaire un plan de performance individuel comportant des objectifs qui soient équitables et cohérents du point de vue de la performance attendue et de veiller à ce que ce plan de performance cadre avec les priorités des différentes unités administratives compte tenu de la structure de l'organe de la Cour concerné ;
- c) de rappeler au supérieur hiérarchique direct qu'il est tenu d'évaluer en temps voulu la performance du fonctionnaire ;
- d) de donner régulièrement son avis et d'évaluer l'aptitude du supérieur hiérarchique direct à gérer la performance des fonctionnaires placés sous son autorité ;
- e) de régler les différends qui peuvent surgir entre le fonctionnaire et le supérieur hiérarchique direct dans le cadre de l'application du système d'évaluation du comportement professionnel ; et
- f) de superviser l'établissement et l'exécution d'un plan d'amélioration de la performance en cas de carences ou d'insuffisances, conformément à la section 9 de la présente instruction.

4.5 D'une manière générale, le supérieur indirect doit aussi veiller à ce que le système d'évaluation du comportement professionnel soit appliqué en toute rigueur et équité dans toutes les unités administratives et par tous les supérieurs hiérarchiques directs placés sous son autorité. Il veille à l'équité et la rigueur pendant tout le cycle d'évaluation, en particulier s'agissant de définir les objectifs de performance attendus du fonctionnaire et de porter les critères en la matière à la connaissance de l'intéressé. Il veille à la rigueur des appréciations relatives aux compétences, des observations et de l'appréciation générale de la performance pour chaque fonctionnaire durant la

période d'évaluation. Le fonctionnaire a normalement un supérieur indirect à tout moment du cycle<sup>1</sup>.

### *Manquements*

4.6 Tout manquement aux dispositions de la présente instruction de la part d'un membre du personnel, d'un supérieur hiérarchique direct ou d'un supérieur indirect doit figurer dans son formulaire d'évaluation et de notation et se refléter dans son appréciation générale. Le supérieur hiérarchique direct et le supérieur indirect doivent compter parmi leurs objectifs l'application en temps voulu du système d'évaluation du comportement professionnel et le respect de ses procédures.

### *Application par les responsables des organes de la Cour*

4.7 Les responsables des organes de la Cour sont responsables de l'application du système d'évaluation du comportement professionnel. Pour responsabiliser davantage l'encadrement à tous les niveaux, et pour souligner le rôle de premier plan de la direction dans la gestion de la performance, l'application du système d'évaluation du comportement professionnel est un des indicateurs clefs retenus dans les plans d'action des différentes unités administratives compte tenu de la structure de l'organe de la Cour concerné.

4.8 C'est aux responsables des différents organes de la Cour qu'il incombe au premier chef d'exécuter en temps voulu les diverses activités relevant du système d'évaluation du comportement professionnel, de veiller d'un point de vue général au respect des procédures et d'assurer l'application du système en toute rigueur et équité. Le responsable de chaque organe de la Cour favorise la communication entre fonctionnaires et supérieurs hiérarchiques, encourage les échanges et le dialogue permanents et veille à informer les fonctionnaires de toute modification du mandat ou des priorités de l'organe en question.

4.9 Tous les supérieurs hiérarchiques sont comptables de la bonne application du système d'évaluation du comportement professionnel à tous les stades de la procédure devant les responsables des organes de la Cour qui leur donnent des conseils et recommandations si nécessaire. Le responsable de chaque organe doit veiller à informer tous les fonctionnaires placés sous son autorité des priorités de l'organe en question.

## Section 5

### Priorités de l'institution, plans de travail des unités administratives et plans de travail individuels

5.1 Avant le début du cycle d'évaluation et dans le but d'asseoir le principe de responsabilité à la Cour, le responsable de chaque organe réunit les supérieurs hiérarchiques pour élaborer un plan de

---

<sup>1</sup> Dans certaines situations, en raison de la structure de l'institution, un fonctionnaire peut ne pas avoir de supérieur indirect aux fins de son évaluation. Dans ce cas, les responsabilités du supérieur indirect sont sans objet.

travail pour les unités, en fonction de la structure de l'organe en question. Les priorités, objectifs stratégiques et prévisions budgétaires des responsables d'organe sont reflétés dans les plans de travail des différentes unités administratives compte tenu de la structure de l'organe de la Cour concerné, lesquels sont à la base des plans de performance individuels.

#### *Plans de performance individuels*

5.2 Au début du cycle d'évaluation, afin de s'assurer que les objectifs de l'Unité sont bien compris et que les plans de performance individuels sont établis dans le mois qui suit le début du cycle, le supérieur hiérarchique a un entretien avec tout fonctionnaire placé sous son autorité directe. L'entretien peut être collectif ou individuel.

5.3 Les supérieurs hiérarchiques directs concourent avec les fonctionnaires placés sous leur autorité à établir leur plan de performance individuel pour le cycle d'évaluation. Il s'agit à ce stade : a) d'établir des objectifs de performance individuels ; b) de définir des compétences supplémentaires liées au poste occupé, le cas échéant ; et c) de définir des besoins de perfectionnement liés au poste occupé et aux compétences, comme suit :

- a) Objectifs de performance : le fonctionnaire et le supérieur hiérarchique sous l'autorité duquel il est placé élaborent un projet d'objectifs de performance dont ils s'entretiennent. À l'issue de cet entretien et en accord avec son supérieur hiérarchique direct, le fonctionnaire révise si nécessaire son projet d'objectifs de performance et en remet la version finale à son supérieur. Ces objectifs figurent dans le formulaire d'évaluation et de notation du comportement professionnel et doivent correspondre à l'approche SMART : ils doivent être concrets, mesurables, réalisables, pertinents et temporellement circonscrits. Lorsque plusieurs fonctionnaires exercent la même fonction, il peut être établi une définition commune des niveaux de performance, assortie de variantes si nécessaire;
- (b) Compétences : les compétences figurant en annexe à la présente instruction administrative constituent la norme par référence à laquelle la performance de tout fonctionnaire peut s'apprécier en toute rigueur et objectivité. Chacun doit faire preuve de sa connaissance et de son adhésion aux compétences de base de la Cour. Les fonctionnaires exerçant des fonctions de direction ou d'encadrement rendront compte de la manière dont ils auront appliqué le système d'évaluation du comportement professionnel. Des compétences spécifiques au poste occupé pourront être rajoutées le cas échéant ;
- (c) Besoins de perfectionnement liés au poste occupé et aux compétences : le supérieur hiérarchique et le fonctionnaire élaborent un plan portant sur les aspects spécifiques au poste occupé ou liés aux compétences qui nécessitent un perfectionnement ou auxquels il serait utile d'accorder plus d'importance et d'attention. Ce plan indique quelles activités concrètes (SMART) seront entreprises ainsi que le temps et l'appui nécessaires à sa réalisation.

5.4 En cas de désaccord, le supérieur indirect est consulté et se prononce en dernier ressort sur le

plan de performance individuel.

## Section 6

### Bilan de milieu d'année

6.1 Durant l'année, le supérieur hiérarchique direct et le fonctionnaire ont des entretiens et un dialogue, à titre formel et informel, et peuvent échanger des courriers électroniques et/ou autre correspondance par écrit concernant la réalisation des objectifs de performance fixés pour l'année considérée. Ces entretiens et/ou cette correspondance écrite portent sur la reconnaissance du caractère satisfaisant du comportement professionnel et sur toutes les insuffisances qui viendraient à être constatées à tout moment durant le cycle d'évaluation.

6.2 Le supérieur hiérarchique direct organise au moins un bilan, en milieu d'année, d'ordinaire six mois après l'élaboration du plan de performance, après s'être entretenu avec le fonctionnaire des progrès accomplis en ce qui concerne les objectifs fixés dans le plan de travail. Ce bilan permet de constater les progrès réalisés et de justifier tout réaménagement des objectifs de performance et des besoins de perfectionnement. Le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique direct discutent également des progrès accomplis en ce qui concerne les compétences dont a fait preuve le fonctionnaire.

6.3 Une trace du bilan de milieu d'année peut être conservée sous forme de courrier électronique dans le dossier, mais n'est pas requise.

## Section 7

### Étapes de fin de cycle

7.1 Au moins quatre semaines avant la fin du cycle d'évaluation, le supérieur hiérarchique direct et le fonctionnaire se rencontrent pour discuter du comportement professionnel général de celui-ci pendant le cycle.

7.2 Le supérieur hiérarchique direct évalue, note et commente le comportement professionnel général du fonctionnaire, ses réalisations individuelles et les compétences dont il fait preuve. La notation du fonctionnaire est effectuée par le supérieur hiérarchique direct conformément à la section 8.1 ci-dessous.

7.3 Afin de mieux rendre compte du comportement professionnel du fonctionnaire, le supérieur hiérarchique direct tient compte des informations fournies par d'autres supérieurs

hiérarchiques, comme le prévoit la section 3.3.

7.4 Le fonctionnaire, son supérieur hiérarchique direct et son supérieur indirect signent le formulaire d'évaluation et de notation. Le supérieur hiérarchique direct le signe en premier et le transmet au fonctionnaire, qui peut y formuler des observations avant de le communiquer au supérieur indirect. Ce dernier porte ses observations sur le formulaire, qu'il signe et renvoie au fonctionnaire, qui le signe à son tour et peut y formuler des observations.

7.5 En signant le formulaire, le fonctionnaire prend acte du fait que l'évaluation de son comportement professionnel a été effectuée. Cela n'implique pas qu'il soit d'accord avec ladite évaluation. Le fonctionnaire signe le formulaire rempli dans un délai de quatorze jours à compter de sa réception, à moins que des circonstances exceptionnelles ne l'empêchent de le faire.

7.6 La procédure d'objection prévue à l'instruction administrative ICC/AI/2010/002, qui concerne les objections et procédures relatives à l'évaluation du comportement professionnel, ne peut être engagée tant que le fonctionnaire n'a pas signé le formulaire d'évaluation et de notation rempli par ses supérieurs. Le fonctionnaire qui ne signe pas son formulaire d'évaluation et de notation en est informé par son supérieur hiérarchique direct à la fin de la période de quatorze jours visée à la section 7.5. Le délai pour adresser une déclaration d'objection, conformément à l'instruction administrative ICC/AI/2010/002, commence à courir à compter de la date de notification au fonctionnaire.

7.7 À la fin du cycle, le formulaire d'évaluation et de notation est communiqué à la Section des ressources humaines, qui le conserve dans le dossier personnel du fonctionnaire. Le formulaire d'évaluation et de notation est également communiqué à la Section des ressources humaines si le fonctionnaire ne le signe pas conformément aux sections 7.5 et 7.6.

## Section 8

### Système de notation

8.1 L'évaluation et la notation du comportement professionnel général, des compétences et des réalisations individuelles sont effectuées par écrit, suivant l'échelle d'appréciation suivante :

- 1) Médiocre
- 2) Au-dessous de la moyenne ;
- 3) Moyen ;
- 4) Bien ;
- 5) Très bien ; ou

6) Exceptionnel.

8.2 Les appréciations « exceptionnel », « très bien », « bien » et « moyen » signifient que le comportement professionnel général du fonctionnaire donne satisfaction. Dans le cadre de la sélection pour un poste à un niveau identique ou supérieur auquel le fonctionnaire s'est porté candidat, il est tenu compte de cette appréciation, sans préjudice du pouvoir discrétionnaire du Greffier ou du Procureur, le cas échéant, de nommer les fonctionnaires.

8.3 L'évaluation des compétences est guidée par les définitions et les descriptions des compétences de base de la Cour qui figurent à l'annexe de la présente instruction administrative.

## Section 9

### Recensement des insuffisances dans le comportement professionnel et des résultats insatisfaisants et mesures correctives

9.1 Durant le cycle d'évaluation, le supérieur hiérarchique direct évalue en permanence le comportement professionnel du fonctionnaire. Lorsqu'il relève une insuffisance dans le comportement professionnel du fonctionnaire, le supérieur hiérarchique direct, en consultation avec le supérieur indirect, aide activement l'intéressé à y remédier. Les mesures prises pour remédier à l'insuffisance peuvent consister à prodiguer au fonctionnaire des conseils, à lui organiser une formation supplémentaire et/ou à lui établir un plan d'amélioration du comportement professionnel soumis à un échéancier.

9.2 Un plan d'amélioration du comportement professionnel, ainsi que prévu à la section 9.1, est rédigé par le supérieur hiérarchique direct, en consultation avec le fonctionnaire et le supérieur indirect. Il couvre une période maximale de six mois. Les supérieurs hiérarchiques chargés de l'évaluation et de la notation communiquent clairement par écrit au fonctionnaire la nature de leurs préoccupations quant à son comportement professionnel et lui remettent un plan comportant des objectifs de performance et d'amélioration, dont des mesures à prendre pour les atteindre.

9.3 Si, à l'issue du plan d'amélioration du comportement professionnel, il n'est pas remédié aux insuffisances dans le comportement professionnel, il en sera tenu compte à la fin du cycle d'évaluation, ce qui peut entraîner un certain nombre de mesures administratives : retenue de l'augmentation périodique du traitement, conformément à la section 10.4, non renouvellement de l'engagement, conformément aux directives établies par le Greffier après consultation avec le Procureur, ou résiliation de l'engagement pour services ne donnant pas satisfaction, comme le prévoit l'article 9.1-b-ii du Statut du personnel.

9.4 Si, à la fin du cycle d'évaluation, l'appréciation générale est « médiocre » ou « au-dessous de la moyenne », il peut être mis fin aux fonctions du fonctionnaire ou son contrat peut ne pas être renouvelé, à condition qu'un plan d'amélioration du comportement professionnel figure parmi les mesures correctives précisées à la section 9.1 et qu'il ait été mis en œuvre au moins six mois avant la fin du cycle d'évaluation.

9.5 Dans le cas d'un fonctionnaire titulaire d'un contrat à durée déterminée, s'il est décidé de ne pas renouveler ce contrat au motif que le comportement professionnel du fonctionnaire ne donne pas satisfaction, alors qu'il vient à expiration avant la fin de la période couverte par un plan d'amélioration du comportement professionnel, il doit être renouvelé pour le reste de la durée de ce plan.

## Section 10

### Système d'évaluation du comportement professionnel et augmentations périodiques de traitement

10.1 Aux termes de la règle 103.8 du Règlement du personnel, les augmentations périodiques de traitements sont accordées sous condition de comportement professionnel satisfaisant. Les dispositions de la présente section régissent les procédures à suivre pour déterminer si cette condition est remplie et les modalités de la retenue de l'augmentation périodique de traitement dans le cas où elle ne l'est pas.

10.2 La recommandation d'accorder ou de retenir une augmentation périodique de traitement au regard du comportement professionnel est donnée par le supérieur hiérarchique direct, sur la base de la notation du comportement professionnel général, telle qu'elle ressort du formulaire d'évaluation et de notation.

10.3 Les appréciations globales suivantes justifient l'octroi de l'augmentation de traitement :

- Moyen ;
- Bien ;
- Très bien ; ou
- Exceptionnel.

10.4 Les appréciations globales suivantes justifient la retenue de l'augmentation de traitement :

- Au-dessous de la moyenne ;
- Médiocre.

- 10.5 Si la notation du comportement professionnel ayant justifié la retenue de l'augmentation de traitement est revue à la hausse à un stade ultérieure en raison d'une procédure d'objection, telle que décrite à l'instruction administrative ICC-AI/2010/002, et si la nouvelle notation justifie l'octroi d'une augmentation de traitement, l'augmentation sera accordée et rendue effective à compter de la date à laquelle elle aurait autrement été versée.

## Section 11

### Formulaires électroniques et directives concernant le système d'évaluation du comportement professionnel

- 11.1 Le formulaire d'évaluation et de notation des fonctionnaires et les directives relatives à l'évaluation et à la notation des fonctionnaires, le formulaire de suivi des progrès accomplis et les définitions des compétences de base de la Cour sont à la disposition de l'ensemble du personnel sur l'intranet de la Cour.

## Section 12

### Dispositions finales

- 12.1 La présente instruction administrative entre en vigueur le 16 juillet 2012.

- 12.2 Le formulaire d'évaluation et de notation des fonctionnaires utilisé actuellement sera revu et révisé aux fins de mise en œuvre effective le 1<sup>er</sup> mars 2013. Les présentes directives sont révisées en conséquence et par la suite, en tant que de besoin.



Silvana Arbia  
Greffier

Annexe à l'instruction administrative ICC/AI/2012/xxx

**Cour  
Pénale  
Internationale**  

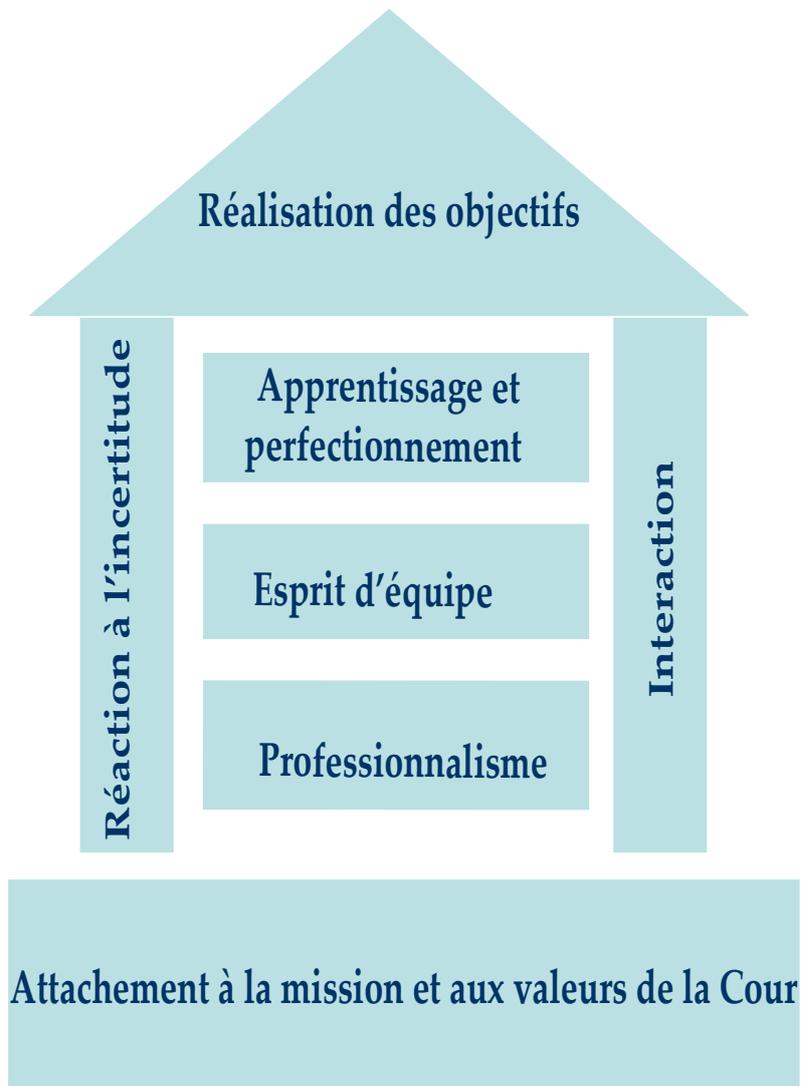
---

**International  
Criminal  
Court**

# Les compétences de base de la CPI

# Les compétences de base de la CPI

# Les compétences de base de la CPI



## Attachement à la mission et aux valeurs de la Cour

Le modèle de compétence de la CPI se fonde sur le dévouement à la Cour dans son ensemble. C'est la mission de cette institution qui incite les gens à y travailler. Tous les fonctionnaires de la Cour comprennent la mission et les valeurs de leur institution et y sont attachés.

### Définition générale en termes de comportement :

Agit systématiquement en conformité avec la mission et les valeurs de l'organisation ; respecte la confidentialité ; fait preuve d'intégrité et de respect pour la diversité ; fait preuve d'attachement à l'organisation ; présente une image positive de l'organisation lors des discussions à l'extérieur.

### Niveau A :

Est dévoué à la mission et aux valeurs de la CPI, comme décrit ci-dessus.

#### Indicateurs de comportement positif

- S'acquitte au mieux de ses tâches et responsabilités quotidiennes pour réaliser les objectifs et la mission de la CPI.
- Présente et promeut une image positive de la Cour auprès du public.
- Agit en conformité avec les politiques de sécurité de la CPI.
- Fait preuve de dévouement et de loyauté envers l'organisation.

#### Indicateurs de comportement négatif

- Répond de façon inappropriée aux questions (délicates) posées par des visiteurs ou d'autres parties extérieures au sujet des objectifs et de la mission de la CPI.
- Dans son travail avec d'autres fonctionnaires de la Cour, ne fait pas preuve de suffisamment de compréhension des objectifs communs de la CPI.
- Ne respecte pas la confidentialité.
- Parle de l'organisation de façon négative.

### Niveau B :

Est dévoué à la mission et aux valeurs de la CPI, comme décrit ci-dessus, et crée une atmosphère dans laquelle cette mission et ces valeurs sont mises en valeur.

### Indicateurs de comportement positif

- Parle positivement de la CPI avec des parties extérieures intéressées et leur explique la mission de la Cour.
- Connaît suffisamment les politiques et les décisions de la Cour pour déceler les inexactitudes.
- Dans sa coopération avec des parties extérieures, exprime les besoins de tous les organes de la CPI tels qu'ils ont été déterminés lors des consultations internes exposés dans la définition de la mission.
- Maintient un niveau élevé de déontologie, travaille en toute transparence, n'a pas d'objectifs secrets.

### Indicateurs de comportement négatif

- Parle de problèmes internes avec des parties extérieures et s'appuie sur ces parties pour résoudre les problèmes.
- Discute d'informations confidentielles avec des personnes qui ne sont pas autorisées à y avoir accès.
- Ne se rend pas compte de l'importance d'agir en conformité avec les valeurs de la CPI.
- N'exprime ni appui ni attachement à l'organisation.

### Niveau de direction :

Encourage les fonctionnaires à agir systématiquement en conformité avec la mission et les valeurs de la CPI ; donne l'exemple.

### Indicateurs de comportement positif

- Interagit de façon ouverte dans un contexte multiculturel en étant à l'écoute d'autrui. Incite les autres à se comporter de la même façon en donnant l'exemple.
- Attire l'attention d'autrui sur les décisions ou les comportements qui semblent porter atteinte aux valeurs de la Cour.
- Donne aux (nouveaux) fonctionnaires des informations sur la Cour, sa mission et ses valeurs.
- Évalue et note en toute équité le comportement professionnel de ses subordonnés.

### Indicateurs de comportement négatif

- Autorise ses subordonnés à répondre à des questions (de parties extérieures ou intérieures) sans évaluer le contexte et les conséquences pour la Cour.
- Ne corrige pas les autres lorsqu'ils expriment des préjugés quant à la mission et aux tâches de la Cour.
- Ne donne pas l'exemple sur le plan déontologique, abuse de son pouvoir ou de son autorité.
- N'attire pas l'attention d'autrui sur les décisions ou comportements qui semblent porter atteinte aux principes déontologiques.

## Professionalisme

Afin de pouvoir mener des procès publics équitables, la Cour a besoin d'un certain nombre de capacités stratégiques et analytiques de base. Il faut que tous ses fonctionnaires aient un niveau de compétence élevé. Cela implique également qu'ils sachent comment travailler l'organisation.

### Définition générale en termes de comportement

Applique son savoir-faire professionnel et technique; se tient au courant des problèmes de l'organisation ; trouve des solutions réalistes à un large éventail de problèmes.

### Niveau A :

Fait preuve d'une connaissance détaillée de son travail et d'expertise dans son propre domaine ; est au courant de la façon dont l'organisation fonctionne ; trouve des solutions réalistes répondant bien aux exigences de la situation.

### Indicateurs de comportement positif

- Demande des informations aux collègues afin d'avoir des connaissances et un savoir-faire suffisants et à jour.
- Réagit rapidement lorsque d'autres personnes ne lui fournissent pas ce qui a été convenu.
- Respecte les décisions définitives même lorsqu'il n'est pas d'accord.
- Trouve des moyens de résoudre des problèmes difficiles.

### Indicateurs de comportement négatif

- Ne fait pas remonter l'information lorsque le niveau de professionnalisme des collègues n'est pas satisfaisant.
- Ne réagit pas de façon appropriée aux demandes des autres fonctionnaires ou parties travaillant au sein de la CPI.
- N'est pas sûr des réponses à apporter aux questions posées sur les produits et services.
- Applique des solutions peu pratiques.

### Niveau B :

Applique des connaissances spécialisées dans son propre travail et partage ses connaissances d'expert ; fait preuve d'une bonne compréhension des liens entre la structure, les objectifs et les capacités de l'organisation ; décèle, signale et résout les problèmes.

### Indicateurs de comportement positif

- Conseille les autres quant au comportement approprié à l'exercice de leurs fonctions.
- Définit dans le détail les actions à accomplir et les comportements à adopter dans certains postes/certaines tâches ; a recours à une argumentation appropriée.
- Réunit rapidement les informations nécessaires et parvient aux bonnes conclusions. Se renseigne auprès de plusieurs sources pour résoudre les problèmes.
- Se tient au courant des problèmes et développements en cours dans l'ensemble des organes de la Cour.

### Indicateurs de comportement négatif

- Ne fait pas suffisamment de différence entre les questions personnelles et les questions professionnelles.
- Ne procède pas à une analyse ou à un examen appropriés avant de prendre une décision.
- Prend pour argent comptant les informations qu'il reçoit.
- N'envisage pas les possibilités et risques futurs.

### Niveau de direction :

Prend en compte un large éventail de questions concernant l'ensemble de l'organisation ; donne une vision claire de l'avenir ; encourage les autres à penser en termes de stratégie organisationnelle à long terme.

### Indicateurs de comportement positif

- Est capable d'aider le personnel à prendre des décisions sur des points de droit ou de fait.
- Réagit de façon dynamique aux conflits d'intérêts possibles entre fonctionnaires d'une même section/division/direction ainsi qu'entre fonctionnaires de différents organes/parties de la CPI.
- Encourage les autres à reconnaître les thèmes et tendances sous-jacents.
- Définit des objectifs clairs pour que la stratégie choisie soit appliquée avec efficacité.

### Indicateurs de comportement négatif

- N'encourage pas activement la création d'un environnement de travail productif et positif pour le personnel.
- N'applique pas les décisions de gestion nécessaires parce qu'il n'est pas d'accord avec elles.
- Ne prend en compte qu'un petit nombre de questions de gestion concernant l'ensemble de l'organisation.
- Fait peu d'efforts pour proposer une perspective stratégique.

## Esprit d'équipe

Pour que la Cour fonctionne comme une organisation cohérente et efficace et se construise une culture commune, la coopération au sein de ses différents organes et entre ceux-ci est essentielle. Les fonctionnaires de la CPI doivent instaurer des relations de confiance mutuelle, se consulter et partager des informations. Il faut aussi qu'ils soient respectueux des avis et points de vue différents des leurs et qu'ils soient capables de faire face aux conflits d'intérêts.

### Définition générale en termes de comportement :

Écoute, consulte les autres et communique de façon active ; résout les problèmes de désaccord avec tact et diplomatie ; reconnaît et récompense la contribution d'autrui.

### Niveau A :

Fait preuve de tolérance et de considération envers autrui ; fait face aux problèmes qui portent atteinte au fonctionnement de l'équipe et à l'harmonie en son sein.

### Indicateurs de comportement positif

- Diffuse les informations de la manière requise.
- Maintient un juste équilibre entre proposer ses propres solutions aux problèmes et accepter les idées des autres.
- Accepte les autres tels qu'ils sont, sans porter de jugement.
- Coopère avec les autres pour organiser les activités de l'équipe avec une intervention minimale de la direction.

### Indicateurs de comportement négatif

- Ne collabore pas avec ses collègues en vue d'obtenir les résultats demandés, et n'informe pas les autres membres de l'équipe des questions importantes pour cette dernière.
- Ne coopère pas avec les autres unités et fait obstacle à la collaboration en temps utile.
- Traite les autres avec condescendance (de manière paternaliste).
- Ne tolère pas les avis et le style personnel d'autrui et manque de respect aux autres.

### Niveau B :

Tolère et prend en compte les besoins et points de vue différents des siens ; procède à de larges consultations à tous les stades de la prise de décision ; encourage, par ses propres actes, un climat favorable au travail d'équipe.

### Indicateurs de comportement positif

- Montre qu'il a compris les objectifs communs et la façon dont on peut bénéficier de leur réalisation.
- Quand il travaille avec les autres, s'assure que toutes les voix soient entendues.
- Recherche des solutions aux problèmes communs en trouvant/réservant du temps pour coopérer avec les autres.
- Demande l'avis des autres lorsqu'il prend des décisions.

### Indicateurs de comportement négatif

- N'est pas prêt à partager des informations avec les représentants d'autres organes lorsque cela est nécessaire pour parvenir à un consensus sur une question particulière.
- Travaille de façon indépendante lorsqu'un travail d'équipe est nécessaire.
- Fait passer ses propres intérêts d'abord lors des discussions avec les autres fonctionnaires de son unité et avec les autres unités.
- Contribue peu à la formation d'un esprit d'équipe (n'a pas l'esprit d'équipe).

### Niveau de direction :

Encourage les fonctionnaires à se considérer comme partie intégrante d'une partie ; incite l'équipe à s'impliquer dans le processus de prise de décisions ; encourage et favorise la considération et la tolérance au travail ; résout les problèmes qui se posent au sein de l'équipe.

### Indicateurs de comportement positif

- Explique clairement aux membres du personnel ce que l'on attend d'eux en ce qui concerne leur coopération avec leurs collègues au sein de leur propre unité et la coopération entre leur unité et les autres.
- Explique à l'équipe toute nouvelle proposition en matière de coopération et de tâches communes et s'enquiert des réactions aux propositions.
- Définit clairement les rôles et responsabilités de son personnel, évite toute répétition inutile des tâches, explique cette exigence aux fonctionnaires.
- Encourage les meilleures qualités chez autrui pour que chacun contribue pleinement au travail de l'équipe.

### Indicateurs de comportement négatif

- N'encourage pas les fonctionnaires à écouter le point de vue de leurs collègues lorsqu'ils travaillent ensemble.
- Ne prend pas de mesures lorsque des fonctionnaires ne travaillent pas efficacement ensemble.
- Ne consulte personne pour prendre des décisions.
- N'est pas au courant des problèmes qui portent atteinte au travail d'équipe.

## Apprentissage et perfectionnement

Pour renforcer en permanence l'efficacité de la Cour, il faut que les fonctionnaires tirent les leçons de leurs propres réussites et échecs, ainsi que de ceux des autres. Le thème central est le perfectionnement de soi-même, des autres, de l'organisation et de la profession.

### Définition générale en termes de comportement :

Met au point les stratégies de perfectionnement nécessaires pour atteindre les objectifs de travail et de carrière, et fait bon usage des occasions de perfectionnement ou de formation ; tire la leçon des réussites et des échecs ; cherche à obtenir des informations en retour et en fournit à autrui afin d'accroître l'efficacité organisationnelle ; recherche des moyens d'améliorer le travail ; fait preuve d'ouverture d'esprit et contribue à l'innovation.

### Niveau A :

Cherche à obtenir des informations en retour sur son propre comportement professionnel de manière à pouvoir l'améliorer ; tire avantage des possibilités de formation et de perfectionnement.

#### Indicateurs de comportement positif

- Définit ses propres besoins de perfectionnement et participe aux cours de formation nécessaires.
- Est capable d'improviser lorsque les procédures standard ne s'appliquent pas ; trouve des idées novatrices.
- Cherche à obtenir des informations en retour sur son propre comportement professionnel et modifie son comportement en conséquence.
- Aide les nouveaux fonctionnaires à obtenir auprès de diverses sources des informations sur la CPI et ses activités.

#### Indicateurs de comportement négatif

- Ne remédie pas au manque de connaissances de certains fonctionnaires qui les empêche d'appliquer les bonnes procédures et méthodes de travail.
- Écarte les nouvelles idées proposées par ses collègues sans les avoir préalablement étudiées.
- Ne demande pas d'informations en retour sur son propre comportement professionnel, ne tient pas compte de telles informations.
- Ne saisit pas les possibilités de carrière, de formation et de perfectionnement qui lui sont offertes.

### Niveau B :

Améliore l'exécution des tâches et les systèmes de travail en apportant de nouvelles idées et en optimisant les méthodes de travail ; détermine les stratégies de perfectionnement nécessaires pour atteindre les objectifs professionnels et de carrière.

### Indicateurs de comportement positif

- Le cas échéant, applique de nouvelles procédures pour obtenir les résultats souhaités.
- Explique les procédures de travail aux autres lorsqu'il n'existe pas de directives.
- Cherche activement à se perfectionner et s'épanouir professionnellement et personnellement, et trouve différents moyens et stratégies de s'améliorer.
- Apporte des idées novatrices et créatives.

### Indicateurs de comportement négatif

- N'est pas prêt à partager avec ses collègues les (nouvelles) informations relatives aux politiques et pratiques.
- N'aide pas les (nouveaux) fonctionnaires à se faire accepter dans les groupes (informels) au sein desquels est partagée l'information.
- N'est pas conscient de ses propres besoins de perfectionnement et n'essaie pas d'y faire face.
- N'apporte aucune idée pour améliorer les méthodes de travail.

### Niveau de direction :

Délègue ses tâches de façon appropriée pour promouvoir l'apprentissage ; identifie les besoins de perfectionnement du personnel et crée des possibilités d'apprentissage pour ses subordonnés ; encourage les autres à modifier les pratiques professionnelles inefficaces.

### Indicateurs de comportement positif

- Choisit, en consultation avec son personnel, les cours de formation appropriés pour que les fonctionnaires puissent acquérir les compétences nécessaires.
- Adapte les horaires de travail aux horaires de formation pour que les fonctionnaires puissent suivre les cours nécessaires.
- Organise des réunions pour favoriser un partage d'expérience et un échange d'idées entre des fonctionnaires de profils divers et d'unités différentes.
- Délègue des tâches enrichissantes pour développer les compétences d'autrui.

### Indicateurs de comportement négatif

- Ne remarque pas que le personnel ne connaît pas bien les procédures et pratiques.
- Ne discute pas du comportement professionnel et ne fournit pas régulièrement des informations en retour.
- N'encourage pas les autres à trouver de meilleures manières de procéder.
- N'est pas capable de créer des possibilités d'apprentissage pour les autres.

## Réaction à l'incertitude

Les fonctionnaires de la CPI se trouveront confrontés à des situations incertaines et ils doivent être prêts à y faire face. La souplesse est l'un des facteurs clés pour un bon fonctionnement de la CPI.

### Définition générale en termes de comportement :

S'adapte à des circonstances changeantes ; sait faire face à l'ambiguïté et fait bon usage des occasions qu'elle présente ; planifie les activités et projets suffisamment à l'avance et tient compte de l'évolution possible des circonstances ; gère efficacement le temps.

### Niveau A :

S'ajuste positivement aux changements ; établit un emploi du temps détaillé, avec des délais à tenir, pour les projets et pour son propre travail ; prévoit du temps pour évaluer les progrès accomplis ; planifie ses activités à l'avance.

### Indicateurs de comportement positif

- Regroupe les informations pour qu'elles soient disponibles pour les autres s'ils en ont besoin en son absence.
- Le cas échéant, signale les changements de plan.
- Établit des priorités entre les tâches incompatibles, et travaille avec les autres à l'accomplissement de ces tâches.
- Fait face à l'ambiguïté et au changement et joue d'autres rôles lorsque cela est nécessaire.

### Indicateurs de comportement négatif

- N'anticipe pas les changements.
- N'interagit pas avec les collègues ou supérieurs lorsque les procédures et programmes de travail doivent changer.
- Se lance dans des activités sans les planifier.
- Réagit négativement au changement dans le travail.

### Niveau B :

Adapte son style de travail à l'évolution des circonstances ; trouve et organise les ressources et le temps nécessaires pour accomplir les tâches ; établit des plans détaillés pour les projets.

### Indicateurs de comportement positif

- Prévoit les risques et pare à toute éventualité lors de la planification. S'assure qu'il y aura d'autres options si les situations changent ou si le plan initial ne peut plus être suivi.
- Définit des politiques adaptées aux environnements variables.
- Anticipe les modifications de délais et est capable de finir le travail ou de faire des propositions plus rapidement que prévu.
- Modifie son approche lorsqu'il se trouve confronté à de nouveaux problèmes.

### Indicateurs de comportement négatif

- Sous-estime l'effet de la modification des délais sur le travail.
- Ne communique pas avec les autres sur les implications éventuelles, pour le travail, de l'évolution de la situation et des exigences.
- Établit des plans de travail qui ne sont ni suffisamment approfondis ni suffisamment détaillés.
- Établit des plans sans prendre en compte leurs implications sur les ressources.

### Niveau de direction :

Modifie l'approche de gestion face à de nouvelles exigences ; gère efficacement le déploiement du personnel et des équipements ; établit des priorités et détermine les mesures requises pour atteindre les objectifs.

### Indicateurs de comportement positif

- Réagit aux exigences imprévues du travail complémentaire en expliquant la nouvelle situation aux personnes concernées et en s'assurant que le personnel nécessaire est disponible pour faire le travail.
- Est capable, si besoin est, de renégocier des délais internes avec d'autres unités.
- S'assure de la disponibilité des ressources essentielles.
- Modifie l'approche de gestion lorsque les exigences changent.

### Indicateurs de comportement négatif

- N'ajuste pas les politiques pour faire face aux nouveaux besoins et objectifs.
- N'encourage pas le personnel à prévoir des solutions de rechange et à planifier en fonction de scénarios.
- Ne fait pas un usage optimal du personnel, des équipements et des ressources financières disponibles.
- Se montre réticent à modifier l'approche de gestion lorsqu'il est confronté à des exigences variables.

## Interaction

Pour que les activités de la CPI soient mieux connues et comprises, les relations avec le monde extérieur revêtent une importance capitale. La Cour doit en permanence assurer et maintenir sa crédibilité, et obtenir approbation et appui pour ses activités. D'où la nécessité de définir très clairement la façon dont il faut interagir aussi bien au sein de l'institution elle-même qu'avec le monde extérieur.

### Définition générale en termes de comportement :

Exprime clairement les opinions, les informations et les principaux points d'un argument ; gère les contacts avec tact et diplomatie ; communique de façon transparente et ouverte avec ses contacts internes et externes, tout en respectant les obligations de confidentialité.

### Niveau A :

Explique les informations de manière simple ; est capable d'établir de bonnes relations avec les gens à tous les niveaux.

#### Indicateurs de comportement positif

- Adopte une attitude dynamique et orientée vers le service lorsque d'autres personnes ont besoin d'informations.
- Explique les procédures aux autres fonctionnaires de la CPI et aux intervenants extérieurs.
- Fournit des informations claires et concises ; parle et écrit avec clarté et efficacité.
- Interagit efficacement avec autrui à tous les niveaux de l'organisation.

#### Indicateurs de comportement négatif

- Ne communique pas avec les autres de façon appropriée.
- Ne réagit pas aux informations issues de sources extérieures, d'où la non-réalisation des objectifs.
- N'interagit pas avec des personnes travaillant au sein d'autres organes pour mieux comprendre les informations et les procédures.
- N'explique pas les informations.

### Niveau B :

Évite d'utiliser sans raison une terminologie complexe dans ses relations avec autrui ; obtient l'accord d'autrui ; agit avec l'autorité nécessaire ; met en place des réseaux externes.

### Indicateurs de comportement positif

- Établit des contacts avec les tiers et institutions extérieures permettant d'obtenir les informations requises.
- S'assure de l'exactitude des informations fournies aux organes extérieurs qui ne connaissent pas bien la CPI.
- Est capable d'obtenir un consensus sur les questions délicates alors que les points de vue divergent.
- Parvient à obtenir l'accord d'autrui sur les mesures qu'il est souhaitable d'adopter.

### Indicateurs de comportement négatif

- Ne respecte pas les procédures permettant de s'assurer que les bonnes informations sont communiquées aux bonnes personnes au bon moment.
- Ne communique/réagit pas en temps utile.
- N'ajuste pas sa communication au destinataire en adaptant langage et informations.
- Fait peu d'efforts pour constituer un réseau de contacts.

### Niveau de direction :

Promeut ses propres idées ou celles d'autrui ; utilise efficacement les modes de communication avec l'extérieur pour faire connaître la mission de la Cour ; encourage et aide les autres à constituer des réseaux.

### Indicateurs de comportement positif

- Encourage et forme les autres à rester impartiaux lorsqu'ils communiquent avec d'autres unités.
- Aide les autres à se concentrer sur les principaux points lorsqu'ils communiquent avec d'autres unités et parties.
- Encourage les autres à constituer et entretenir des réseaux collaboratifs (internes et externes).
- Arrive à mettre différentes parties d'accord.

### Indicateurs de comportement négatif

- Ne délègue pas à ses collaborateurs le pouvoir de négocier au sein des groupes de travail inter-organes.
- Ne donne pas au personnel le bon exemple parce qu'il a recours à une argumentation fortement personnalisée lorsqu'il communique avec autrui.
- Fait peu d'efforts pour promouvoir et faire adopter les idées d'autrui.
- Laisse les désaccords entre les différentes parties nourrir les ressentiments.

## Réalisation des objectifs

Les fonctionnaires de la CPI doivent se sentir responsables du mandat de la Cour et se l'approprier. Il faut qu'ils aient des orientations très claires et qu'ils rendent compte de ce qu'ils font. Ils doivent fournir un travail de haut niveau en qualité et en quantité.

### Définition générale en termes de comportement :

Accepte et réalise avec enthousiasme des objectifs ambitieux ; respecte les accords conclus avec autrui ; se concentre sur les besoins des clients ; assume la responsabilité des initiatives, des projets et des ressources humaines utilisées ; surveille et maintient les niveaux de qualité et de productivité.

### Niveau A :

Fait preuve de ténacité dans la réalisation des objectifs ; respecte les délais ; se sent responsable de son propre travail et de ses erreurs ; fait passer le client d'abord ; contrôle son travail afin d'y détecter d'éventuelles erreurs ; fait tout son possible pour que le travail soit bien fait dès la première fois ; encourage un très net engagement en faveur de l'excellence dans la qualité.

### Indicateurs de comportement positif

- Rend son travail et fournit ses services à temps.
- Sait exactement quelle autorisation est nécessaire pour satisfaire aux demandes et auprès de qui il faut l'obtenir.
- S'acquitte des tâches nécessaires avec précision, le cas échéant avec l'aide d'autrui.
- Fait avancer les dossiers jusqu'à ce qu'ils soient bouclés.

### Indicateurs de comportement négatif

- Ne tient pas les clients informés des progrès ou des retards dans le traitement de leurs demandes.
- Ne discute pas les délais de réalisation des objectifs, lorsque cela est nécessaire.
- Blâme les autres pour ses propres erreurs (n'assume pas ses responsabilités).
- Ne contrôle pas son travail afin d'y détecter d'éventuelles erreurs.

### Niveau B :

Fait face aux défis pour réussir ; assume la responsabilité de son propre travail et de ses projets ; respecte les délais ; fournit un service rapide et efficace aux clients ; s'assure du respect de normes de qualité élevées ; fournit un travail professionnel, de haute qualité, en portant une grande attention aux détails.

### Indicateurs de comportement positif

- Analyse correctement ce qui est nécessaire pour réaliser les objectifs et répondre à des demandes imposées.
- Est capable de définir les termes et conditions liés à la réalisation des objectifs souhaités.
- Prend les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs à temps.
- Attire l'attention sur les problèmes nuisant à la qualité du travail.

### Indicateurs de comportement négatif

- Interprète mal les besoins d'autrui lorsqu'il livre le travail.
- Ne prend pas les décisions nécessaires en temps opportun.
- Abandonne les objectifs lorsqu'il rencontre des difficultés.
- Laisse les projets dériver et s'essouffler (ne surveille pas les progrès accomplis).

### Niveau de direction :

Définit clairement les objectifs, fournit des orientations et coordonne les actions ; délègue certains pouvoirs à ses subordonnés ; fait progresser ses subordonnés vers des rôles impliquant une responsabilité et une influence accrues.

### Indicateurs de comportement positif

- S'assure que toutes les ressources matérielles et humaines sont disponibles pour atteindre les objectifs fixés.
- Délègue judicieusement les tâches entre ses subordonnés afin que les objectifs soient atteints à temps.
- Est capable d'identifier les besoins de la CPI et de les traduire en termes d'objectifs de travail pour autrui.
- Donne à l'équipe une idée claire de la direction et de l'objectif poursuivis et prend des décisions difficiles lorsqu'elles s'imposent.

### Indicateurs de comportement négatif

- Ne définit pas pour ses subordonnés des critères clairs concernant la réalisation des objectifs.
- Ne contrôle pas le travail d'autrui lorsque cela est nécessaire.
- N'essaie pas d'orienter les efforts de l'équipe.
- N'assume pas ses responsabilités et ne délègue pas suffisamment à ses subordonnés afin qu'ils assument des responsabilités.