

# Les compétences de base de la CPI

# Les compétences de base de la CPI



<b>Niveau A :</b>	<b>Agents des services généraux</b>
<b>Niveau B :</b>	<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</b>
<b>Niveau de direction :</b>	<b>Cadres et responsables</b>

# 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 et 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 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.

# Professionnalisme

*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 fonctionne 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 de savoir-faire 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 un savoir-faire spécialisé dans son propre travail et partage ses connaissances ; 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 désaccords 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 équipe ; 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 le modifie 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 les 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.

# Formulaire d'évaluation intermédiaire du comportement professionnel – CPI

Nom du fonctionnaire : \_\_\_\_\_ Nom de l'évaluateur (supérieur hiérarchique direct) : \_\_\_\_\_

## PROGRÈS DANS LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Objectif de performance	En cours de réalisation ? Quels progrès ont été accomplis à ce jour ?	Ajustements nécessaires	Un appui est-il nécessaire ? Comment surmonter les obstacles ?

## PROGRÈS DANS LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE PREFECTIONNEMENT

Objectif de perfectionnement	En cours de réalisation ? Quels progrès ont été accomplis à ce jour ?	Un appui est-il nécessaire ? Comment surmonter les obstacles ?

Autres remarques (facultatif)

Signature de l'évaluateur :

Date :

Signature du fonctionnaire :

Date :



## Formulaire d'évaluation du comportement professionnel

Nom	
Prénom, initiale du deuxième prénom	
Section, organe	
Titre et classe	

Nom du premier évaluateur (supérieur hiérarchique direct)	
Titre et classe	
Section, organe	

Nom du second évaluateur (supérieur indirect)	
Titre et classe	
Section, organe	

Période d'évaluation	du :	au :
Date de fixation des objectifs		
Date de finalisation de l'évaluation		

## OBJECTIFS DE PERFORMANCE

En évaluant le fonctionnaire au regard des objectifs de performance individuels, le supérieur hiérarchique tient dûment compte du fait qu'il faut accorder aux fonctionnaires élus au Conseil du syndicat du personnel le temps nécessaire pour pouvoir assurer ces fonctions officielles durant les heures de bureau. (Règle 108.1 d) du Règlement du personnel)

	Évaluation des objectifs de performance en fin de cycle : Observations et appréciations du premier évaluateur				
<b>Objectif 1</b>					
	<b>Non atteint</b>	<b>Partiellement atteint</b>	<b>Pleinement atteint</b>	<b>Dépassé</b>	<b>Largement dépassé</b>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Objectif 2</b>					
	<b>Non atteint</b>	<b>Partiellement atteint</b>	<b>Pleinement atteint</b>	<b>Dépassé</b>	<b>Largement dépassé</b>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Objectif 3</b>					
	<b>Non atteint</b>	<b>Partiellement atteint</b>	<b>Pleinement atteint</b>	<b>Dépassé</b>	<b>Largement dépassé</b>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Objectif 4</b>					
	<b>Non atteint</b>	<b>Partiellement atteint</b>	<b>Pleinement atteint</b>	<b>Dépassé</b>	<b>Largement dépassé</b>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Objectif 5</b>					
	<b>Non atteint</b>	<b>Partiellement atteint</b>	<b>Pleinement atteint</b>	<b>Dépassé</b>	<b>Largement dépassé</b>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Objectif 6</b>					
	<b>Non atteint</b>	<b>Partiellement atteint</b>	<b>Pleinement atteint</b>	<b>Dépassé</b>	<b>Largement dépassé</b>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Objectifs supplémentaires (facultatif)</b>					
	<b>Non atteint</b>	<b>Partiellement atteint</b>	<b>Pleinement atteint</b>	<b>Dépassé</b>	<b>Largement dépassé</b>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ÉVALUATION DES COMPÉTENCES REQUISES À LA CPI

Au début de la période d'évaluation, veuillez sélectionner, en cochant la case appropriée, les compétences les plus en rapport avec la réalisation des objectifs. Vous pouvez n'en choisir que trois. Au terme de la période d'évaluation, veuillez indiquer votre appréciation et vos observations. Les observations sont facultatives si le comportement professionnel est jugé « pleinement satisfaisant » au regard de la compétence considérée mais obligatoires s'il est jugé « insatisfaisant » ou « à perfectionner ». Pour une description détaillée des indicateurs de comportement, veuillez consulter la brochure présentant les compétences de base de la CPI.

Compétences	
<p><b>Attachement à la mission et aux valeurs de la Cour</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Agit systématiquement en conformité avec la mission et les valeurs de l'organisation ; respecte la confidentialité ; agit dans le respect de la diversité ; fait preuve d'attachement à l'organisation ; présente une image positive de l'organisation lors des discussions à l'extérieur.</p>	
<p><b>Appréciation en fin de cycle</b></p> <p><input type="radio"/> Pleinement satisfaisant</p> <p><input type="radio"/> À perfectionner</p> <p><input type="radio"/> Insatisfaisant</p>	<p><b>Observations</b></p>
<p><b>Professionalisme</b> <input type="checkbox"/></p> <p>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.</p>	
<p><b>Appréciation en fin de cycle</b></p> <p><input type="radio"/> Pleinement satisfaisant</p> <p><input type="radio"/> À perfectionner</p> <p><input type="radio"/> Insatisfaisant</p>	<p><b>Observations</b></p>
<p><b>Esprit d'équipe</b> <input type="checkbox"/></p> <p>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.</p>	
<p><b>Appréciation en fin de cycle</b></p> <p><input type="radio"/> Pleinement satisfaisant</p> <p><input type="radio"/> À perfectionner</p> <p><input type="radio"/> Insatisfaisant</p>	<p><b>Observations</b></p>
<p><b>Apprentissage et perfectionnement</b> <input type="checkbox"/></p> <p>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.</p>	
<p><b>Appréciation en fin de cycle</b></p> <p><input type="radio"/> Pleinement satisfaisant</p> <p><input type="radio"/> À perfectionner</p> <p><input type="radio"/> Insatisfaisant</p>	<p><b>Observations</b></p>

**Réaction à l'incertitude** 

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.

**Appréciation en fin de cycle**

- Pleinement satisfaisant
- À perfectionner
- Insatisfaisant

**Observations****Interaction** 

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.

**Appréciation en fin de cycle**

- Pleinement satisfaisant
- À perfectionner
- Insatisfaisant

**Observations****Réalisation des objectifs** 

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.

**Appréciation en fin de cycle**

- Pleinement satisfaisant
- À perfectionner
- Insatisfaisant

**Observations****Compétence supplémentaire liée au poste occupé (à préciser)** **Appréciation en fin de cycle**

- Pleinement satisfaisant
- À perfectionner
- Insatisfaisant

**Observations****Compétence supplémentaire liée au poste occupé (à préciser)** **Appréciation en fin de cycle**

- Pleinement satisfaisant
- À perfectionner
- Insatisfaisant

**Observations**

## BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DU FONCTIONNAIRE

Besoins de perfectionnement liés aux objectifs professionnels ou aux compétences	Mesures SMART convenues	Temps et appui nécessaires

Observations du fonctionnaire :

## ÉVALUATION GÉNÉRALE

Observations :

## APPRÉCIATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL GLOBAL EN FIN DE CYCLE

Appréciation du comportement professionnel global par le premier évaluateur (supérieur hiérarchique direct) :

- 5. A largement dépassé les résultats attendus\*
- 4. A dépassé les résultats attendus
- 3. A pleinement atteint les résultats attendus
- 2. A partiellement atteint les résultats attendus
- 1. N'a pas atteint les résultats attendus

*\*On entend par « résultats attendus » l'accomplissement par le fonctionnaire de ses objectifs de performance (tels que convenus avec le supérieur hiérarchique), et la manière dont le fonctionnaire a fait preuve des compétences requises.*

**Justification** de l'appréciation globale « a largement dépassé les résultats attendus », « a dépassé les résultats attendus », « a partiellement atteint les résultats attendus » ou « n'a pas atteint les résultats attendus ».

Signature du premier évaluateur :

Date :

Observations du fonctionnaire concernant l'évaluation du premier évaluateur (facultatif)

Signature du fonctionnaire :

Date :

Signature du second évaluateur :

Date :

Observations (facultatif) :

Signature finale du fonctionnaire :

Date :

Observations (facultatif) :

\*L'apposition de la signature finale du fonctionnaire marque la fin du processus d'évaluation, et non l'acceptation par l'intéressé de l'évaluation elle-même. Ce n'est qu'une fois la signature finale apposée sur le présent formulaire qu'une procédure d'objection peut être déclenchée.

## PRÉCISIONS RELATIVES À L'APPRÉCIATION DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Appréciation	Explication
Largement dépassé	L'appréciation « largement dépassé » se justifie lorsque le fonctionnaire a accompli considérablement plus que l'objectif fixé.
Dépassé	L'appréciation « dépassé » se justifie lorsque le fonctionnaire a accompli plus que l'objectif fixé.
Pleinement atteint	L'appréciation « pleinement atteint » se justifie lorsque le fonctionnaire a pleinement accompli l'objectif fixé.
Partiellement atteint	L'appréciation « partiellement atteint » se justifie lorsque le fonctionnaire n'a pas accompli l'intégralité de l'objectif fixé.
Non atteint	L'appréciation « non atteint » se justifie lorsque le fonctionnaire n'a pas accompli l'objectif fixé.

## PRÉCISIONS RELATIVES À L'APPRÉCIATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL GLOBAL EN FIN DE CYCLE

Appréciation	Explication
A largement dépassé les résultats attendus	L'appréciation « a largement dépassé les résultats attendus » se justifie lorsque le fonctionnaire a dépassé les résultats attendus pour la majorité des objectifs fixés au cours du cycle d'évaluation et a toujours largement dépassé les résultats attendus tant en quantité qu'en qualité.
A dépassé les résultats attendus	L'appréciation « a dépassé les résultats attendus » se justifie lorsque le fonctionnaire a dépassé les résultats attendus pour certains des objectifs fixés au cours du cycle d'évaluation et a régulièrement dépassé les résultats attendus tant en quantité qu'en qualité.
A pleinement atteint les résultats attendus	L'appréciation « a pleinement atteint les résultats attendus » se justifie lorsque le fonctionnaire a pleinement réalisé les résultats attendus pour tous les objectifs fixés au cours du cycle d'évaluation.
A partiellement atteint les résultats attendus	L'appréciation « a partiellement atteint les résultats attendus » se justifie lorsque le fonctionnaire n'a pas réalisé les résultats attendus pour certains des objectifs fixés mais s'est montré capable de perfectionner les compétences requises.
N'a pas atteint les résultats attendus	L'appréciation « n'a pas atteint les résultats attendus » se justifie lorsque le fonctionnaire n'a pas réalisé les résultats attendus pour la majorité des objectifs fixés et ne s'est pas montré capable de perfectionner les compétences requises.