



**Annexe I de l'Instruction administrative**

Réf. : ICC/AI/2021/001

Date : 26 février 2021\*

\* La présente annexe remplace intégralement  
l'Annexe I de l'Instruction administrative ICC/AI/2019/003

# **Les compétences de base de la CPI**

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

Professionalisme

Esprit d'équipe

Apprentissage et  
perfectionnement

Réaction à  
l'incertitude

Interaction

Réalisation des  
objectifs

Les compétences  
de leadership

Détermination dans la poursuite  
des objectifs

Collaboration

Personnel

Résultats

# 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 : Catégorie des services généraux

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 : Administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

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.

# 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 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 : Catégorie des services généraux

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 : Administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

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.

# 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 ;

reconnait et récompense la contribution d'autrui.

### Niveau A : Catégorie des services généraux

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 : Administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

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).

# 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 : Catégorie des services généraux

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 : Administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

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.

# 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 : Catégorie des services généraux

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 : Administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

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.

# 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 : Catégorie des services généraux

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 : Administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

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.

# 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 : Catégorie des services généraux

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 : Administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

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).

# Détermination dans la poursuite des objectifs

(les compétences de leadership)

Apprenez à vous connaître, à connaître vos valeurs et fixez-vous un objectif clair en tant que dirigeant.

*	CHEFS D'ORGANE	CHEFS DE DIVISION/ DIRECTION	RESPONSABLES DES CHEFS D'ÉQUIPE	CHEFS D'ÉQUIPE	CONTRIBUTEURS INDIVIDUELS
<b>VISION ET ENGAGEMENT</b>	Mobilisez des dirigeants importants tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation pour élaborer une vision/un programme dépassant la sphère de la Cour. Tissez des liens avec le personnel (y compris de terrain), offrez-lui une direction claire et permettez lui de comprendre la place qu'il occupe dans le contexte plus large.	Contribuez à définir la vision/le programme. Exposez le rôle de la division/direction dans la réalisation de celui-ci grâce à une communication claire et authentique, pour inspirer un sentiment collectif d'appartenance et une démarche convaincante.	Assumez la responsabilité de partager la vision/le programme. Mobilisez d'autres responsables en faisant montre de détermination. Collaborez avec les chefs d'équipes pour définir comment leurs équipes contribuent à la vision et aux résultats.	Définissez la façon dont le travail de l'équipe contribue à la vision et aux résultats de l'organisation, et veillez personnellement à inclure toute l'équipe.	Expliquez comment le travail personnel contribue à la vision et aux résultats de l'organisation. Assumez votre travail, prenez l'initiative dans ce domaine et assumez-en la responsabilité.
<b>CHANGEMENT ET OBJECTIF</b>	Menez personnellement le changement institutionnel en faisant montre de concentration et d'optimisme pendant les moments d'incertitude. Résistez aux pressions politiques lors de la prise de décisions.	Faites preuve de flexibilité en réponse au changement et aidez le personnel à accueillir les nouvelles attentes en expliquant clairement les résultats escomptés.	Inspirez autrui à accueillir les initiatives de changement, à surmonter les obstacles et à vaincre les résistances par le biais de consultations et d'une mobilisation dynamiques.	Restez accessible et optimiste et aidez l'équipe à rester concentrée pendant les périodes d'incertitude.	Participez activement aux activités en matière de mobilisation en faveur du changement et soutenez ouvertement les résultats escomptés.
<b>ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ</b>	Instaurez intentionnellement une culture institutionnelle fondée sur l'éthique et l'intégrité. Servez d'exemple en matière d'impartialité.	Protégez l'équité, détectez et évitez les conflits d'intérêts. Assurez la neutralité sur le plan politique et interpersonnel.	Soyez un modèle pour le personnel en faisant montre au quotidien d'un comportement éthique et fondé sur des principes.	Faites la promotion d'un comportement éthique et intègre de la direction ainsi que dans l'utilisation des processus et ressources. Donnez l'exemple.	Préservez l'intégrité grâce à une gestion et une utilisation responsables des ressources et processus. Prenez position.

\* Les contributeurs individuel = les membres du personnel. Les Chefs d'équipe = les responsable direct. Les responsables des chefs d'équipe = les relecteurs. Les chefs de division/Directeurs = relecteurs au niveau D1. Les executive = les chefs d'Organe.

Les niveaux présentés sont cumulatifs. Ceci signifie par exemple que les responsables de haut niveau devraient aussi posséder les compétences associées aux autres niveaux de leadership.

# Collaboration (les compétences de leadership)

Forgez des partenariats avec des pairs, des clients et des parties prenantes, pour créer de la valeur ; influencez positivement autrui, même lorsque vous n'êtes pas officiellement investi du pouvoir nécessaire.

*	CHEFS D'ORGANE	CHEFS DE DIVISION/ DIRECTION	RESPONSABLES DES CHEFS D'ÉQUIPE	CHEFS D'ÉQUIPE	CONTRIBUTEURS INDIVIDUELS
<b>COOPÉRATION ET CONFIANCE</b>	Identifiez et élaborer des stratégies visant à encourager et permettre le travail collaboratif à travers l'organisation (y compris sur le terrain). Mettez à profit le contexte plus large au sein duquel opère l'organisation. Forgez partenariats et alliances et instaurez la confiance.	Identifiez, élaborer et cultivez les réseaux et communautés. Renforcez la coopération par la synergie et la confiance. Montrez que vous valorisez les collaborateurs à tous les niveaux.	Travaillez en collaboration avec vos collègues et les parties prenantes pour atteindre les résultats. Montrez un leadership d'équipe commun.	Encouragez le personnel à penser et à agir dans un esprit de collaboration. Partagez le mérite avec l'équipe et acceptez les défis.	Forgez des relations, exprimez votre opinion et établissez des contacts solides et mutuellement bénéfiques.
<b>ACCENT SUR LES CLIENTS ET LES PARTIES PRENANTES</b>	Faites la promotion d'un état d'esprit et d'une approche axés sur le client. Veillez à faire de la satisfaction des besoins des clients et des parties prenantes votre priorité numéro un.	Élaborez des stratégies et des politiques axées sur les clients. Veillez à ce que les politiques et les systèmes institutionnels soient conçus pour répondre aux besoins des clients et des parties prenantes.	Prévoyez les besoins des clients et des autres parties prenantes. Prenez des mesures pour y répondre. Demandez du feedback sur leur capacité de répondre aux besoins.	Soyez réactif aux besoins des clients et des parties prenantes. Permettez la réalisation collaborative de résultats axés sur la clientèle au sein de votre équipe.	Demandez et partagez le feedback des clients, pour garantir l'alignement des parties prenantes dans le cadre des activités prévues.
<b>DIVERSITÉ ET INCLUSION</b>	Faites la promotion de politiques institutionnelles en matière de diversité. Faites vous le défenseur de la diversité comme élément clé du succès de l'organisation.	Tirez parti de la diversité dans votre quête d'innovation, de créativité et d'excellents résultats. Constituez délibérément des effectifs diversifiés.	Mettez à profit la valeur et la contribution qu'apporte la diversité aux équipes. Lutte et prenez des mesures contre les préjugés et l'intolérance en vue de les amoindrir.	Faites preuve de flexibilité et d'ouverture à la diversité au sein de votre équipe, en soutenant des approches qui permettent aux personnes de participer au mieux de leurs capacités.	Sachez profiter productivement du travail mené avec des collaborateurs et des autres acteurs clés d'origines variées.

\* Les contributeurs individuel = les membres du personnel. Les Chefs d'équipe = les responsable direct. Les responsables des chefs d'équipe = les relecteurs. Les chefs de division/Directeurs = relecteurs au niveau D1. Les executive = les chefs d'Organe.

Les niveaux présentés sont cumulatifs. Ceci signifie par exemple que les responsables de haut niveau devraient aussi posséder les compétences associées aux autres niveaux de leadership.

# Personnel (les compétences de leadership)

Connaissez votre organisation et votre personnel.

*	CHEFS D'ORGANE	CHEFS DE DIVISION/ DIRECTION	RESPONSABLES DES CHEFS D'ÉQUIPE	CHEFS D'ÉQUIPE	CONTRIBUTEURS INDIVIDUELS
COMMUNICATION ET RELATIONS	Communiquez régulièrement avec le personnel à tous les niveaux de l'organisation pour encourager la motivation, la cohésion et la circulation constante de l'information.	Élaborez et mettez en œuvre des mécanismes de partage de l'information et des réflexions à tous les échelons de la division/direction.	Assumez la responsabilité de communications ouvertes entre les membres de l'équipe et restez à l'écoute des mauvaises comme des bonnes nouvelles.	Soyez accessible, d'approche facile et prêt à converser. Prenez le temps d'écouter et de donner votre feedback.	Cherchez activement à établir des liens et à bien interagir.
BIEN ÊTRE ET OBLIGATION DE VIGILANCE	Créez et maintenez un environnement fondé sur la confiance et l'obligation de vigilance au sein duquel tout le personnel partage la responsabilité de promouvoir le bien-être physique et psychologique d'autrui.	Encouragez le sens des responsabilités au niveau individuel et au sein des équipes pour créer un environnement de travail sûr et sain. Instaurez la confiance. Incarnez ce comportement.	Instaurez la confiance en autrui, établissez des relations personnelles pour comprendre vos collaborateurs et tenez compte de leur bien-être.	Instaurez la confiance au sein de votre équipe et motivez autrui à identifier proactivement et à améliorer les pratiques sûres et inclusives au travail.	Faites preuve de respect pour autrui, prenez le temps d'établir des liens, vérifiez le bien-être d'autrui et montrez un intérêt à cet égard.
APPRENTISSAGE & DÉVELOPPEMENT	Privilégiez l'apprentissage et le développement en continu au sein de l'organisation. Apportez votre expertise et sachez tirer parti de l'expertise d'autrui dans l'intérêt de l'organisation.	Favorisez et mettez en œuvre des systèmes, processus et mécanismes qui contribuent à l'apprentissage et au développement en continu. Contribuez personnellement au développement d'autrui.	Faites du coaching et du développement des collaborateurs une pratique institutionnelle au sein des équipes. Fournissez accompagnement et mentorat.	Investissez le temps qu'il faut dans l'accompagnement et le développement des collaborateurs. Encouragez-les vers l'excellence. Encouragez l'esprit critique, la prise en charge des problèmes par les membres du personnel et la découverte de solutions par ceux-ci.	Investissez-vous personnellement dans l'apprentissage. Partagez activement vos connaissances et votre regard professionnels.

\* Les contributeurs individuel = les membres du personnel. Les Chefs d'équipe = les responsable direct. Les responsables des chefs d'équipe = les relecteurs. Les chefs de division/Directeurs = relecteurs au niveau D1. Les executive = les chefs d'Organe.

Les niveaux présentés sont cumulatifs. Ceci signifie par exemple que les responsables de haut niveau devraient aussi posséder les compétences associées aux autres niveaux de leadership.

# Résultats (les compétences de leadership)

Menez vos équipes, donnez-leur de l'autonomie et tenez-les responsables des résultats obtenus ; adoptez le principe de l'amélioration en continu.

*	CHEFS D'ORGANE	CHEFS DE DIVISION/ DIRECTION	RESPONSABLES DES CHEFS D'ÉQUIPE	CHEFS D'ÉQUIPE	CONTRIBUTEURS INDIVIDUELS
<b>EXCELLENCE, REDEVABILITÉ ET AMÉLIORATION EN CONTINU</b>	Mettez en place une culture de l'excellence, de la responsabilisation et de l'amélioration en continu dans tous les aspects des performances individuelles et institutionnelles. Donnez l'exemple. Assumez la responsabilité des actes et décisions.	Favorisez le sentiment d'appropriation du programme d'amélioration et d'excellence, permettez aux autres de prendre l'initiative dans leur domaine et d'en rendre compte dans le respect total de la transparence des résultats. Responsabilisez le personnel, reconnaissez les accomplissements et les enseignements tirés. Assumez la responsabilité de vos actes et décisions.	Favorisez le sentiment d'appropriation du programme parmi les chefs d'équipe. Permettez-leur de prendre l'initiative dans leur domaine et d'en rendre compte dans le respect total de la transparence des résultats. Récompensez les succès, réfléchissez aux enseignements à tirer. Assumez la responsabilité de vos actes et décisions.	Favorisez l'autonomie au sein de l'équipe en faisant en sorte que le personnel s'approprie la réalisation et la qualité des résultats atteints et en les tenant pour responsables. Célébrez les réussites et tirez les enseignements qui s'imposent des erreurs. Assumez la responsabilité de vos actes et décisions.	Soyez prêts à relever les défis dans votre travail, reconnaissez votre propre rôle dans l'obtention des résultats, en identifiant honnêtement les possibilités d'amélioration.
<b>DÉLÉGATION ET PRISE DE DÉCISIONS</b>	Créez une culture au sein de laquelle les décisions se prennent et les informations à leur sujet sont communiquées. Forgez-vous une réputation de décideur réfléchi, éthique et courageux.	Orientez le processus de prise de décisions dans la direction qui servira l'organisation et ses parties prenantes de la manière la plus efficace possible. Veillez à ce que les bonnes structures de délégation soient en place pour permettre la prise de décisions au niveau adapté.	Consultez vos collaborateurs avant de prendre des décisions. Prenez les décisions en temps voulu. Sachez prendre les décisions difficiles quand cela est nécessaire. Assumez la responsabilité des mauvaises décisions qui ont été prises.	Permettez une prise de décisions collaborative au sein de l'équipe. Aidez vos collaborateurs à comprendre leurs points forts, leurs préjugés potentiels et les facteurs omis dans leur prise de décisions. Soyez capable de dire « Non ».	Acceptez votre responsabilité dans la prise de décisions et faites montre de jugement lorsqu'il s'agit de décider si des problèmes doivent être signalés à l'échelon supérieur.
<b>GESTION DES PERFORMANCES</b>	Refusez de fermer les yeux sur les performances et la gestion des performances médiocres. Renforcez votre prise de conscience individuelle en matière de leadership et d'impact personnels.	Encouragez une analyse honnête des performances à travers toute la division/direction, sans exceptions. Penchez-vous sur vos propres performances en matière de leadership. Donnez l'exemple.	Examinez les performances de toutes les équipes et donnez un feedback utile et honnête en continu. Donnez l'exemple. N'évitez pas les conversations difficiles.	Soyez honnête envers vous-même et autrui. Évaluez équitablement les performances. Résolez rapidement tout problème de mauvaises performances.	Reconnaissez votre propre rôle dans l'obtention des résultats et contribuez à la réalisation des objectifs de l'équipe.

\* Les contributeurs individuel = les membres du personnel. Les Chefs d'équipe = les responsable direct. Les responsables des chefs d'équipe = les relecteurs. Les chefs de division/Directeurs = relecteurs au niveau D1. Les executive = les chefs d'Organe.

Les niveaux présentés sont cumulatifs. Ceci signifie par exemple que les responsables de haut niveau devraient aussi posséder les compétences associées aux autres niveaux de leadership.