

Dictionnaire des 40 compétences comportementales de la Fonction publique luxembourgeoise



INTRODUCTION

Les 40 compétences comportementales du modèle de compétences de la Fonction publique sont renseignées dans ce dictionnaire qui comprend les informations suivantes:

- l'ensemble des différentes compétences comportementales, structuré en **5 groupes de compétences** ;
- **une définition** de chaque compétence ;
- **les différentes dimensions** d'une compétence ;
- **la liste d'indicateurs de comportement** par compétence.

LE MODÈLE DE COMPÉTENCES SE COMPOSE DE 5 GROUPES DE COMPÉTENCES.

Il s'agit d'un modèle hiérarchique dans la mesure où dans 4 des 5 groupes, les compétences sont reliées entre elles et évoluent d'un niveau élémentaire vers un niveau complexe.

Cette cohérence par groupe est présente dans les 4 premiers groupes : « **Gestion de l'information** », « **Gestion des tâches** », « **Gestion des collaborateurs** », et « **Gestion des relations** ». Dans le dernier groupe « **Gestion de son fonctionnement personnel** » les compétences peuvent être considérées comme totalement indépendantes les unes des autres.

Chaque compétence est caractérisée par une définition, des dimensions et des indicateurs.

La **définition** caractérise de façon succincte la nature de la compétence et permet de la différencier des autres compétences.

Chaque compétence est caractérisée par 2 à 3 **dimensions** qui correspondent aux différentes capacités rattachées à ces compétences et qui mettent les différents aspects de la compétence dans un contexte professionnel.

Les dimensions sont décrites de manière la plus univoque possible. Pour maîtriser une compétence, il faut donc maîtriser les différentes dimensions de cette compétence.

Un **indicateur** exprime de façon concrète et spécifique comment une compétence est observable dans la pratique.

Une liste d'une quinzaine d'indicateurs de comportement a été établie par compétence. La liste d'indicateurs a pour but d'exprimer de façon équilibrée les différentes dimensions qui font partie d'une compétence.

LE MODÈLE DE COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les 40 compétences comportementales

Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir-faire	Communiquer	Faire preuve de respect
Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Écouter activement	S'adapter
Analyser l'information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	Travailler en équipe	Faire preuve de fiabilité
Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	Agir de manière orientée service	Faire preuve d'engagement
Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	S'auto-développer
Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Établir des relations	Atteindre les objectifs
Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

Élémentaire

Complexe

1

GESTION DE L'INFORMATION

Comprendre l'information	9
Assimiler l'information	10
Analyser l'information	11
Intégrer l'information	12
Innovier	13
Conceptualiser	14
Comprendre l'organisation	15
Développer une vision	16

3

GESTION DES COLLABORATEURS

Partager son savoir-faire	29
Soutenir	31
Diriger des collaborateurs	33
Motiver des collaborateurs	35
Développer des collaborateurs	36
Souder des équipes	37
Diriger des équipes	38
Inspirer	39

2

GESTION DES TÂCHES

Exécuter des tâches	19
Structurer le travail	20
Résoudre des problèmes	21
Décider	23
Organiser	24
Gérer le service	25
Gérer l'organisation	26
Piloter l'organisation	27

4

GESTION DES RELATIONS

Communiquer	41
Écouter activement	42
Travailler en équipe	43
Agir de manière orientée service	45
Conseiller	47
Influencer	48
Établir des relations	49
Construire des réseaux	50

5

GESTION DE SON FONCTIONNEMENT PERSONNEL

Faire preuve de respect	53
S'adapter	54
Faire preuve de fiabilité	55
Faire preuve d'engagement	56
Gérer le stress	58
S'auto-développer	60
Atteindre les objectifs	62
S'impliquer dans l'organisation	64

GESTION DE L'INFORMATION

COMPRENDRE L'INFORMATION

DÉFINITION

Comprendre des informations élémentaires, pouvoir travailler avec de l'information floue et estimer correctement ses connaissances.

COMPRENDRE L'INFORMATION DE BASE:

comprendre les instructions, les textes et les idées de base.

- ✓ Comprend rapidement les instructions relatives à une tâche.
- ✓ Saisit rapidement la signification de notions de base.
- ✓ Comprend rapidement les idées de base.
- ✓ Comprend des textes simples relatifs à la fonction.
- ✓ Récapitule les idées essentielles d'une argumentation.

TRAVAILLER AVEC DES INFORMATIONS NON UNIVOQUES:

pouvoir travailler dans un environnement où l'information n'est ni claire, ni complète.

- ✓ Effectue son travail, même si toutes les informations ne sont pas disponibles.
- ✓ Poursuit son travail même lorsque les informations disponibles ne sont pas claires.
- ✓ Peut travailler avec des informations qui ne sont pas univoques.
- ✓ Exécute ses tâches, même lorsque toutes les explications n'ont pas été données.
- ✓ Traite des données contradictoires de manière efficace.

ÉVALUER CORRECTEMENT SES CONNAISSANCES:

estimer ses propres connaissances et capacités, et connaître ses limites.

- ✓ Sait lorsqu'il est nécessaire de demander de plus amples informations à d'autres personnes.
- ✓ Sait ce qu'il sait bien faire et ce qu'il sait moins bien faire.
- ✓ Reconnaît les limites de ses connaissances et capacités.
- ✓ Situe de manière critique le niveau de ses connaissances et capacités.

ASSIMILER L'INFORMATION

DÉFINITION

Rassembler, traiter et restituer correctement l'information dans les délais impartis.

RASSEMBLER L'INFORMATION:

découvrir les lacunes dans l'information et trouver de l'information supplémentaire de manière ciblée.

- ✓ Détecte les éventuelles lacunes dans l'information disponible.
- ✓ Recherche des informations dans un cadre bien défini.
- ✓ Récolte les informations pertinentes dans la documentation disponible.
- ✓ Rassemble les informations issues de sources différentes.
- ✓ Sait exactement ce qui manque dans l'information disponible.
- ✓ Vérifie systématiquement si l'information récoltée est complète.
- ✓ S'adresse aux bonnes personnes, utilise les bons contacts afin d'obtenir des informations spécifiques.

TRAITER L'INFORMATION:

traiter une grande quantité d'information, de manière impartiale et dans les délais impartis.

- ✓ Traite les informations structurées (informations assez claires) dans les délais impartis.
- ✓ Traite des informations structurées en suivant les directives données.
- ✓ Traite une quantité d'informations dans un délai impartis.
- ✓ Traite une quantité d'informations selon les procédures décrites.
- ✓ Traite une quantité importante d'informations dans un délai impartis.
- ✓ Traite l'information de façon objective, sans procédures décrites disponibles.

RESTITUER L'INFORMATION:

transmettre l'information de manière correcte et adaptée au public cible.

- ✓ Traduit de simples informations de manière compréhensible.
- ✓ Présente l'information simple de façon attrayante.
- ✓ Adapte la transmission d'informations en fonction du groupe cible.
- ✓ Au besoin, transmet l'information de manière personnalisée.
- ✓ Adapte la transmission d'informations variées en fonction du groupe cible.
- ✓ Présente des informations variées de façon attrayante.
- ✓ Restitue l'information sous la forme de rapports compréhensibles pour d'autres.

ANALYSER L'INFORMATION

DÉFINITION

Analyser de manière ciblée les données et juger d'un œil critique l'information.

PENSER DE FAÇON ANALYTIQUE:

reconnaître une structure dans l'information, comprendre les liens logiques de cause à effet et distinguer l'essentiel de l'accessoire.

- ✓ Reconnaît des éléments récurrents dans les informations à traiter.
- ✓ Perçoit des liens entre des données qu'il/elle traite.
- ✓ Distingue l'essentiel de l'information.
- ✓ Examine l'information reçue de manière critique.
- ✓ Perçoit les liens de cause à effet entre les informations qu'il/elle traite.
- ✓ Parvient rapidement à détecter l'essentiel dans une grande quantité d'informations.
- ✓ Identifie la structure d'une information.
- ✓ Distingue l'information pertinente de celle non-pertinente.
- ✓ Comprend bien les causes et les conséquences d'un événement.
- ✓ Analyse rapidement et efficacement des situations complexes.

ÉVALUER L'INFORMATION:

traiter l'information de manière critique et évaluer les alternatives disponibles.

- ✓ Remet l'information reçue en question.
- ✓ Considère les alternatives disponibles.
- ✓ Évalue correctement des informations simples.
- ✓ Analyse les données de manière critique et détecte rapidement les zones d'ombre.
- ✓ N'accepte pas l'information sans réfléchir.
- ✓ Envisage différentes alternatives avant d'émettre un jugement.
- ✓ Évalue les informations disponibles de façon objective et en toute impartialité.
- ✓ Quantifie, compare et évalue des alternatives.
- ✓ Évalue les différentes alternatives possibles afin de pouvoir optimiser la réalisation d'une tâche.

INTÉGRER L'INFORMATION

DÉFINITION

Établir des liens entre diverses données, concevoir des alternatives et tirer des conclusions adéquates.

ÉTABLIR DES LIENS:

établir des liens corrects et pertinents entre les diverses données en vue d'une intégration dans un ensemble cohérent.

- ✓ Fait des liens pertinents entre différentes données.
- ✓ Perçoit la cohérence entre les différents éléments d'une tâche.
- ✓ Rassemble différents éléments clés dans un ensemble cohérent.
- ✓ Établit des liens pertinents entre des informations de sources et contenus différents.
- ✓ Identifie des liens pertinents entre des parties connexes de l'information.

GÉNÉRER DES ALTERNATIVES

imaginer et énumérer une série d'alternatives.

- ✓ Envisage différentes alternatives pour une situation.
- ✓ Suggère plusieurs alternatives pour résoudre des problèmes.
- ✓ Recherche toutes les alternatives possibles pour obtenir un résultat donné.
- ✓ Aborde des situations selon différents points de vue.
- ✓ Envisage différents modes d'exécution pour une tâche.

TIRER DES CONCLUSIONS:

élaborer une conclusion adéquate sur base de la synthèse et des alternatives générées.

- ✓ Tire des conclusions correctes sur base d'une quantité importante d'informations.
- ✓ Élabore un résumé cohérent à partir d'informations divergentes.
- ✓ Pèse le pour et le contre de chacune des alternatives afin d'arriver à des conclusions réfléchies.
- ✓ Utilise des informations issues de différentes sources pour arriver à des conclusions cohérentes.
- ✓ Élabore un résumé correct en établissant des liens pertinents dans l'information.

INNOVER

DÉFINITION

Penser de manière innovante en apportant des idées novatrices et créatives.

PENSER DE FAÇON NOVATRICE:

découvrir des pistes, perspectives ou combinaisons nouvelles (qui ne sont pas détectées à première vue).

- ✓ Identifie des liens nouveaux dans l'information.
- ✓ Intègre les idées des autres dans une nouvelle perspective.
- ✓ Développe de nouvelles approches pour des situations existantes.
- ✓ Remet en question les modes de pensée traditionnels.

PENSER DE FAÇON CRÉATIVE:

apporter des idées nouvelles et originales (qui ne découlent donc pas des processus existants).

- ✓ Envisage un problème sous un angle tout à fait nouveau.
- ✓ Apporte des idées nouvelles qui ne découlent pas de ce qui est déjà connu.
- ✓ Examine des situations à partir d'une perspective originale.
- ✓ Détecte des aspects inconnus dans l'information existante.

CONCEPTUALISER

DÉFINITION

Traduire des raisonnements et concepts abstraits et généraux en solutions pratiques.

PENSER DE FAÇON ABSTRAITE:

raisonner de manière globale sans se perdre dans les détails.

- ✓ Utilise des modèles conceptuels.
- ✓ Dépasse le niveau de raisonnement « ici et maintenant ».
- ✓ Pense en termes de modèles et de processus organisationnels globaux.
- ✓ Pense à un niveau d'abstraction élevé.

TROUVER DES SOLUTIONS UTILISABLES:

à partir de concepts abstraits, dégager des solutions concrètes appropriées.

- ✓ Apporte des solutions fondées théoriquement.
- ✓ Formule des idées concrètes issues d'un cadre de réflexion abstrait.
- ✓ Se réfère concrètement à des cadres de référence généraux et abstraits.
- ✓ Est capable de traduire concrètement des concepts abstraits.

COMPRENDRE L'ORGANISATION

DÉFINITION

Regarder au-delà des frontières des services/directions, connaître les évolutions de l'environnement et déterminer les paramètres organisationnels.

PENSER DE MANIÈRE TRANSVERSALE:

avoir une vue au-delà des frontières des divers services/directions et évaluer l'impact des décisions sur d'autres domaines de l'organisation.

- ✓ Développe une vision globale des fonctions/services.
- ✓ Comprend les différentes parties de l'organisation et les interactions qui existent entre elles.
- ✓ Évalue correctement les conséquences des décisions sur d'autres paramètres ou dimensions dans l'organisation.

CONNAÎTRE L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT:

suivre et comprendre les évolutions de l'environnement externe afin de pouvoir garantir un niveau de service adapté.

- ✓ Suit les développements dans l'environnement externe (société, politique, économie, etc.).
- ✓ Adapte les services offerts en fonction des changements dans l'environnement externe.
- ✓ Évalue correctement les effets de certaines évolutions dans l'environnement externe (société, politique, économie, etc.) pour le service/direction.

DÉTERMINER LES PARAMÈTRES ORGANISATIONNELS:

déterminer les paramètres organisationnels internes en fonction de la vision et de la stratégie de l'organisation en vue d'en optimiser les processus.

- ✓ Développe des systèmes ou outils afin d'assurer le suivi des processus des services/directions.
- ✓ Détermine des paramètres organisationnels internes en vue d'optimiser les processus des services/directions.
- ✓ Détermine quelles informations sont nécessaires pour prendre des décisions stratégiques.

DÉVELOPPER UNE VISION

DÉFINITION

Développer une vision globale, une mission et une stratégie pour l'entièreté de l'organisation.

DÉVELOPPER LA VISION DE L'ORGANISATION:

intégrer plusieurs facteurs de l'environnement dans une vision et une mission cohérentes, en les traduisant en lignes directrices générales ayant un impact positif sur l'organisation à moyen et long terme.

- ✓ A sa propre vision de l'orientation que l'organisation doit suivre en tenant compte du cadre global de cette dernière.
- ✓ Intègre des facteurs externes dans une politique à long terme.
- ✓ Connaît l'importance stratégique de la réalité sociale, politique et économique.
- ✓ Développe des lignes directrices générales ayant un impact positif à moyen et à long terme tout en tenant compte de l'environnement.

DÉVELOPPER LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE:

développer un plan stratégique cohérent, en phase avec la mission et la vision de l'organisation, sur base d'informations relatives à l'environnement externe.

- ✓ Intègre les divers aspects de l'organisation dans une vision cohérente.
- ✓ Développe une stratégie organisationnelle afin de faire face aux futurs défis.
- ✓ Traduit la mission et la vision en une stratégie organisationnelle efficace ayant un impact à moyen et long terme.
- ✓ Témoigne d'une bonne compréhension lors de l'élaboration de la stratégie organisationnelle.

GESTION DES TÂCHES

EXÉCUTER DES TÂCHES

DÉFINITION

Utiliser les moyens disponibles et effectuer les tâches simples ou répétitives de façon autonome, correcte et systématique.

UTILISER LES MOYENS DISPONIBLES À SON ACTIVITÉ:

utiliser de manière autonome les moyens disponibles pour l'exécution des tâches en suivant les règles et les procédures en vigueur.

- ✓ Utilise les moyens disponibles correctement.
- ✓ Respecte les procédures internes d'utilisation des moyens disponibles.
- ✓ Utilise les moyens adéquats pour effectuer les tâches.
- ✓ Utilise les moyens adéquats et nécessaires à son activité en toute autonomie.

EXÉCUTER DES TÂCHES SIMPLES OU RÉPÉTITIVES:

exécuter des tâches simples ou répétitives, de manière autonome, correcte, en suivant les procédures en vigueur.

- ✓ Effectue des tâches simples ou répétitives de manière autonome.
- ✓ Effectue les tâches simples ou répétitives sans commettre d'erreurs.
- ✓ Suit les consignes et les normes en vigueur dans l'exécution de tâches simples ou répétitives.
- ✓ Effectue les tâches simples ou répétitives avec méthode et rigueur.

STRUCTURER LE TRAVAIL

DÉFINITION

Structurer son travail en fixant les priorités et en accomplissant une multitude de tâches différentes de façon systématique.

FIXER DES PRIORITÉS:

déterminer les priorités pour ses propres tâches et les mettre en œuvre.

- ✓ Détermine l'ordre dans lequel il/elle exécutera les tâches.
- ✓ Tient compte de l'urgence des tâches dans son planning.
- ✓ Tient compte des tâches urgentes et importantes dans son planning.
- ✓ Dresse une liste des tâches à effectuer en fonction des priorités.
- ✓ Organise le travail en fonction des priorités.
- ✓ Traite les tâches en fonction de leur priorité, c'est-à-dire en fonction de leur urgence et/ou de leur importance.
- ✓ Structure son propre travail.

TRAVAILLER DE FAÇON SYSTÉMATIQUE:

accomplir ses propres tâches de façon systématique dans les délais impartis.

- ✓ Divise l'ensemble de ses tâches en sous-tâches.
- ✓ Respecte le planning et les délais établis.
- ✓ Effectue ses tâches de façon logique.
- ✓ Effectue les tâches en respectant le planning établi.
- ✓ Veille à ce que les tâches soient systématiquement achevées à temps.
- ✓ Structure le travail de façon systématique.
- ✓ Effectue les tâches en fonction des délais et des priorités fixées.

EXÉCUTER UNE MULTITUDE DE TÂCHES:

exécuter de manière organisée une multitude de tâches variées.

- ✓ Accomplit différentes tâches de façon organisée.
- ✓ Regroupe les tâches semblables.
- ✓ Effectue des tâches variées de manière logique.
- ✓ Effectue des tâches variées de façon structurée.
- ✓ Optimise l'exécution des différentes tâches.
- ✓ Accomplit de manière efficace une multitude de tâches variées.
- ✓ Optimise l'exécution d'une multitude de tâches variées.

RÉSoudre DES PROBLÈMES

DÉFINITION

Traiter et résoudre les problèmes de manière autonome, chercher des alternatives et mettre en œuvre les solutions.

GÉRER LES IMPRÉVUS:

affronter les situations imprévues en les identifiant, en les comprenant et en les traitant.

- ✓ Ajuste les priorités de ses activités en fonction des imprévus.
- ✓ Adapte rapidement son comportement pour répondre à des situations inattendues.
- ✓ Évalue correctement les situations qui ne lui sont pas familières.
- ✓ A une bonne compréhension des situations, même lorsqu'il s'agit de matières inconnues.
- ✓ Formule des propositions de solutions par rapport à un problème inhabituel.
- ✓ Gère efficacement les situations qui ne sont pas prévues dans les procédures ou dans les règlements.
- ✓ Maîtrise efficacement des situations inconnues et incertaines.

AGIR DE SA PROPRE INITIATIVE:

accomplir ses tâches avec un minimum d'accompagnement, de sa propre initiative.

- ✓ Identifie des solutions à un problème sans attendre nécessairement des instructions.
- ✓ Réalise de façon indépendante les tâches qui lui sont confiées.
- ✓ Prend des initiatives afin de s'assurer du bon déroulement des tâches.
- ✓ Prend l'initiative de proposer des alternatives lorsque des problèmes surgissent dans la réalisation des tâches.
- ✓ Identifie et résout les problèmes qui peuvent l'être sans en référer à sa hiérarchie.
- ✓ Réagit de manière autonome aux problèmes qui perturbent le déroulement normal des tâches.
- ✓ Réalise les tâches de manière autonome, quasiment sans instructions ou accompagnement.

METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS:

dans son domaine d'activité et à partir de son expérience et de ses connaissances, examiner de manière objective les alternatives possibles et mettre en œuvre la solution la plus appropriée.

- ✓ Identifie et résout les problèmes liés à ses tâches.
- ✓ Se base sur son expérience pour choisir la bonne solution.
- ✓ Implémente des solutions sur base de son expérience.
- ✓ Examine différentes alternatives afin de pouvoir choisir la solution la plus adéquate.
- ✓ Met en œuvre des solutions sur base de son expérience, en tenant compte des problèmes.
- ✓ Examine différentes solutions d'une manière objective afin de pouvoir choisir la solution la plus adéquate.
- ✓ Conclut des accords sur la façon dont des solutions doivent être mises en place, en collaborant éventuellement avec d'autres instances.

DÉCIDER

DÉFINITION

Prendre des décisions à partir d'informations complètes ou incomplètes et initier des actions ciblées afin de mettre en œuvre les décisions.

PRENDRE DES DÉCISIONS:

prendre les décisions appropriées, à partir d'informations complètes ou incomplètes, en tenant compte de leurs avantages et inconvénients et des différentes options possibles.

- ✓ Prend les bonnes décisions sur base d'informations (in)complètes.
- ✓ Pèse le pour et le contre des différentes options avant de prendre une décision.
- ✓ Prend les décisions à temps, en tenant compte de toutes les informations disponibles.
- ✓ Prend les bonnes décisions sur base d'informations suffisantes mais encore incomplètes, en tenant compte des avantages et des désavantages.
- ✓ Décide après avoir suffisamment évalué les conséquences et les alternatives.
- ✓ Analyse de façon approfondie les différentes alternatives avant de décider.
- ✓ Prend rapidement une décision si les circonstances l'exigent.

INITIER LES ACTIONS:

initier des actions en partant d'une décision et sans perdre de vue les objectifs à réaliser.

- ✓ Entre immédiatement en action lorsque de nouvelles instructions ou consignes lui sont données.
- ✓ Initie les actions en fonction des décisions prises sans perdre de vue les objectifs à atteindre.
- ✓ Entre en action de façon résolue.
- ✓ Entrepren des actions qui contribuent à la réalisation des objectifs.
- ✓ Traduit un objectif visé en un plan d'action concret et élaboré.
- ✓ Détermine qui doit exécuter une action et à quel moment.

ORGANISER

DÉFINITION

Définir des objectifs de manière proactive, étayer des plans d'action de manière minutieuse et y impliquer les bonnes ressources, dans les délais disponibles.

FIXER LES OBJECTIFS:

traduire la stratégie, les orientations tactiques ou opérationnelles en objectifs concrets et mesurables.

- ✓ Fixe des objectifs en fonction des résultats à atteindre.
- ✓ Traduit la stratégie en objectifs mesurables.
- ✓ Définit des objectifs clairs et mesurables à court et moyen terme.
- ✓ Fixe les objectifs avant d'agir.

AGIR DE FAÇON PROACTIVE:

évaluer correctement les futurs obstacles potentiels et, en fonction de ceux-ci, entreprendre les actions adéquates.

- ✓ Prend en compte des éléments imprévus lors de l'élaboration d'un planning.
- ✓ Entrepren des actions en tenant compte des obstacles futurs.
- ✓ Prend des initiatives qui témoignent de sa capacité d'anticipation.

PLANIFIER:

élaborer des plans d'action efficaces, les structurer en étapes logiques, en fonction du temps disponible et des priorités; y associer efficacement les ressources (humaines, budgétaires et logistiques) requises.

- ✓ Planifie les activités de manière logique et efficace, en tenant compte des priorités.
- ✓ Planifie les activités et les ressources humaines en fonction des résultats à atteindre.
- ✓ Organise les activités du département dans un planning efficace de façon à préserver les ressources (humaines, budgétaires et logistiques) disponibles.

GÉRER LE SERVICE

DÉFINITION

Gérer et suivre les délais, les coûts, les activités et les ressources.

GÉRER LES DÉLAIS ET LES COÛTS:

évaluer de manière réaliste et gérer efficacement les coûts et les délais.

- ✓ Dresse des estimations des coûts liés aux projets tout en respectant les principes de développement durable.
- ✓ Assure la gestion optimale des coûts.
- ✓ Entrepren des actions ciblées afin d'optimiser les délais.
- ✓ Veille au respect des échéances et à la gestion des coûts.

CONTRÔLER L'AVANCEMENT:

suivre régulièrement la progression des résultats et, si nécessaire, ajuster de manière adéquate et cohérente en fonction des objectifs à atteindre.

- ✓ Suit régulièrement l'état d'avancement d'un projet en fonction des objectifs fixés.
- ✓ Corrige systématiquement les actions en fonction des objectifs fixés.
- ✓ Surveille l'évolution des activités sur base de points de contrôle prédéfinis.

GÉRER LES RESSOURCES:

mettre en place, gérer et assurer efficacement le suivi des ressources (humaines, budgétaires, logistiques).

- ✓ Implique les ressources disponibles de manière efficace, sans les gaspiller.
- ✓ Utilise de manière optimale les ressources (humaines, budgétaires, logistiques) disponibles pour les projets en cours.
- ✓ Intègre les principes du développement durable dans sa manière de gérer le service.

GÉRER L'ORGANISATION

DÉFINITION

Mettre en place les processus et les structures, gérer les budgets et introduire des changements pour l'ensemble de l'organisation.

ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE DES PROCESSUS:

développer et mettre en œuvre les processus et la structure de l'organisation.

- ✓ Met en place une structure organisationnelle pour l'ensemble des départements.
- ✓ Met en place des projets pour standardiser les procédures pour différentes activités.
- ✓ Prend des initiatives pour améliorer l'efficacité des procédures existantes.

GÉRER LES BUDGETS:

établir et gérer les budgets de manière cohérente, les suivre et les ajuster en fonction des circonstances.

- ✓ Développe des méthodes en vue de gérer les budgets de manière optimale.
- ✓ Adapte le budget si les circonstances l'exigent.
- ✓ Fait des estimations réalistes des budgets.

INITIER ET GÉRER LES CHANGEMENTS:

rechercher de nouveaux défis, s'engager dans des directions alternatives et tester de nouvelles méthodes dans un but d'amélioration.

- ✓ Introduit et accompagne les changements dans l'organisation.
- ✓ Cherche de nouvelles opportunités pour améliorer l'organisation de façon ciblée.
- ✓ Développe des plans d'actions alternatifs afin d'optimiser les résultats de l'organisation.

PILOTER L'ORGANISATION

DÉFINITION

Mettre en œuvre un plan stratégique, des processus et des structures d'organisation, ainsi que reconnaître et profiter des opportunités en vue d'une optimisation des résultats.

IMPLÉMENTER LA STRATÉGIE:

mettre en œuvre une stratégie en développant la structure et la politique organisationnelle, ainsi que les objectifs à long terme.

- ✓ Implémente la stratégie en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- ✓ Aligne la structure de l'organisation sur la stratégie et sur les objectifs à long terme.
- ✓ Accorde de l'attention aux processus politiques de l'organisation.

IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS:

être attentif aux opportunités et aux menaces, les comprendre et en tenir compte.

- ✓ Réagit aux changements et aux menaces de l'environnement susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation.
- ✓ Recherche des alternatives de manière ciblée pour mieux positionner l'organisation.
- ✓ Identifie les tendances qui offrent des opportunités à l'organisation.

ÊTRE AXÉ SUR L'ORGANISATION:

comprendre les conséquences des décisions pour l'organisation dans son ensemble et optimiser les résultats.

- ✓ Distingue les facteurs essentiels qui influencent les résultats de l'organisation.
- ✓ Comprend les conséquences possibles des décisions sur le succès de l'organisation.
- ✓ Vise à optimiser les résultats de l'organisation.

GESTION DES COLLABORATEURS

PARTAGER SON SAVOIR-FAIRE

DÉFINITION

Montrer, transmettre et partager ses connaissances, ses idées et ses méthodes de travail.

MONTRER:

montrer aux autres comment aborder les choses de manière optimale en partageant ses compétences et ses techniques.

- ✓ Transmet ses propres connaissances en montrant la façon de faire.
- ✓ Montre comment certaines tâches doivent être faites.
- ✓ Démontre ses aptitudes à ses collègues.
- ✓ Montre à ses collègues moins expérimentés comment réaliser les tâches.
- ✓ Montre de façon concrète comment réaliser une action ou appliquer une méthode.
- ✓ Montre à ses collègues moins expérimentés comment aborder les tâches de la façon la plus efficace possible.
- ✓ Apprend à ses collègues comment acquérir des savoir-faire spécifiques en leur montrant comment faire.
- ✓ Aide ses collègues en faisant la démonstration d'aptitudes spécifiques lorsque c'est utile et nécessaire.

INSTRUIRE:

transmettre aux autres ses connaissances et ses idées de façon structurée.

- ✓ Relie l'explication d'une tâche au manuel d'apprentissage.
- ✓ Informe ses collègues sur l'exécution d'une tâche déterminée.
- ✓ Partage ses connaissances et son expérience concernant l'exécution d'une tâche déterminée avec ses collègues.
- ✓ Explique comment certaines actions doivent être réalisées.
- ✓ Transmet des connaissances et des notions spécifiques de manière structurée à ses collègues.
- ✓ Transmet ses connaissances et idées sur des actions particulières lors de sessions organisées à cet effet.
- ✓ Transmet son expertise concernant un domaine spécifique lors de séances de formation.
- ✓ Développe des méthodes pour transmettre des connaissances.
- ✓ Crée un cadre dans lequel le transfert de connaissances peut être organisé.

PARTAGER SES CONNAISSANCES:

transmettre ses connaissances et ses idées à travers un accompagnement sur le terrain.

- ✓ Partage son expérience avec des collègues.
- ✓ Explique à ses collègues comment effectuer une tâche plus efficacement.
- ✓ Partage son expérience et son approche avec des collègues.
- ✓ Transmet son savoir-faire en impliquant ses collègues dans la réalisation de ses tâches.
- ✓ Contribue à enrichir les connaissances et idées de ses collègues.
- ✓ Partage ses connaissances, ses idées et son expérience avec ses collègues.
- ✓ Contribue de manière active à enrichir les connaissances et idées de ses collègues.
- ✓ Partage ses connaissances, ses idées et son expérience avec ses collègues de manière spontanée.

SOUTENIR

DÉFINITION

Accompagner les autres, servir de modèle et les soutenir dans leur fonctionnement quotidien.

ACCOMPAGNER LES AUTRES:

être une personne de référence et accompagner les autres dans l'exercice de leur fonction.

- ✓ Donne des conseils pratiques à ses collègues.
- ✓ Se rend disponible pour répondre aux questions de collègues moins expérimentés.
- ✓ Est une personne de référence pour plusieurs collègues.
- ✓ Montre à ses collègues la marche à suivre dans l'exécution de leurs tâches.
- ✓ Accompagne les nouveaux collaborateurs pour les familiariser rapidement avec leur fonction.
- ✓ Est accessible et disponible pour répondre aux questions de collègues moins expérimentés.
- ✓ Accompagne individuellement ses collègues dans l'apprentissage de leur fonction.
- ✓ Accompagne les nouveaux collaborateurs pour accroître leur efficacité dans leur fonction.
- ✓ Donne des conseils ciblés aux collègues afin de les faire évoluer dans leur fonction.

EXERCER UN RÔLE D'EXEMPLE:

donner l'exemple dans le cadre de l'exercice de sa propre fonction, afin que les autres puissent apprendre comment aborder les tâches et les missions de façon optimale.

- ✓ Sert d'exemple pour l'exécution de certaines tâches.
- ✓ Sert de référence pour les aspects pratiques.
- ✓ Prend activement un rôle d'exemple, montre comment les choses devraient être faites.
- ✓ Enseigne aux autres certaines actions en agissant comme un exemple.
- ✓ Apprend aux autres à remplir certaines missions en étant un exemple.
- ✓ Sert d'exemple dans sa fonction.
- ✓ Sert de référence en termes de connaissances et d'utilisation de certaines procédures.
- ✓ Sert de référence dans l'exécution de certaines tâches.
- ✓ Apprend aux autres à réaliser certains projets en montrant l'exemple.

SOUTENIR LES AUTRES:

offrir son aide aux autres si nécessaire.

- ✓ Identifie comment aider un collègue.
- ✓ Reprend, si nécessaire, le travail d'un collègue.
- ✓ Identifie comment aider au mieux un collègue.
- ✓ Propose son aide en cas de besoin.
- ✓ Aide ses collègues à surmonter des difficultés.
- ✓ Fait le nécessaire pour faciliter le travail de ses collègues.
- ✓ Évalue les possibilités pour augmenter l'efficacité du travail des autres.
- ✓ Anticipe d'éventuels problèmes dans l'exécution des missions de ses collègues.
- ✓ Prend des mesures structurelles afin de faciliter le travail de ses collègues.

DIRIGER DES COLLABORATEURS

DÉFINITION

Donner des instructions claires, suivre et diriger les résultats des collaborateurs et s'assurer que tout le monde adopte un comportement adéquat.

DONNER DES INSTRUCTIONS:

donner des directives claires à propos de la tâche et du résultat attendu.

- ✓ Donne des instructions ciblées pour une certaine tâche.
- ✓ Convient clairement de ce qui doit être fait et dans quels délais lorsqu'il/elle confie une tâche.
- ✓ Donne des instructions de façon explicite.
- ✓ Prescrit la manière d'effectuer les tâches et les délais à respecter.
- ✓ Etablit des accords clairs lorsqu'il/elle confie une tâche.
- ✓ Veille à ce que chacun sache quelles tâches sont à accomplir et dans quels délais.
- ✓ Donne des instructions claires aux collaborateurs.
- ✓ Donne des instructions univoques sur les étapes qui doivent être suivies.

RECTIFIER LES ACTIONS DES COLLABORATEURS:

suivre le travail des collaborateurs et, au besoin, prendre les mesures qui s'imposent pour que leurs actions soient corrigées.

- ✓ Contrôle régulièrement le travail fait par les collaborateurs.
- ✓ Corrige la façon de travailler des collaborateurs si leur travail ne correspond pas au résultat visé.
- ✓ Vérifie régulièrement si tout se déroule bien.
- ✓ Rectifie les actions lorsque les résultats intermédiaires visés ne sont pas atteints.
- ✓ Vérifie à intervalles réguliers les résultats obtenus par les collaborateurs.
- ✓ Entrepren des actions correctrices lorsque les résultats visés ne sont pas atteints.
- ✓ Assure régulièrement le suivi des tâches des autres.
- ✓ Établit des moments d'évaluation intermédiaires afin de suivre les résultats.
- ✓ Met en œuvre des actions correctrices en fonction de l'objectif visé et du temps disponible.

MAINTENIR LES RÈGLES ET LES RÈGLEMENTS:

définir des normes de comportement adapté et veiller à ce que chacun respecte les règles.

- ✓ Veille à ce que tout le monde respecte les accords.
- ✓ Indique pour chaque tâche quels sont les comportements adéquats et les comportements inadéquats.
- ✓ Indique quels sont les comportements adéquats et les comportements inadéquats.
- ✓ Veille à ce que tout le monde suive les règles et les procédures fixées.
- ✓ Vérifie régulièrement si ses collaborateurs respectent les règles.
- ✓ Veille à ce que les collaborateurs travaillent conformément aux attentes.
- ✓ Détermine quels sont les comportements adéquats et les comportements inadéquats.
- ✓ Prévoit des mesures dans le cas où les règles et les procédures ne sont pas respectées.

MOTIVER DES COLLABORATEURS

DÉFINITION

Reconnaître les qualités des collaborateurs, les stimuler à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités et en adaptant son propre style de leadership.

RECONNAÎTRE:

reconnaître ce que les collaborateurs ont bien fait et les valoriser pour leur implication.

- ✓ Valorise les collaborateurs pour les choses bien faites.
- ✓ Montre à ses collaborateurs que leur engagement est apprécié.
- ✓ Communique à ses collaborateurs ce qu'ils ont bien fait.
- ✓ Montre de la reconnaissance à ses collaborateurs.
- ✓ Montre sa confiance à ses collaborateurs et en leurs prestations.

CONFIER DES RESPONSABILITÉS:

stimuler des collaborateurs à prendre des initiatives en leur confiant des responsabilités sur la base d'une évaluation de leurs compétences et des moyens disponibles.

- ✓ Confie les tâches à la personne la plus appropriée.
- ✓ Confie les tâches à ses collaborateurs en fonction de leurs capacités.
- ✓ Délègue des tâches à ses collaborateurs sur base d'une évaluation de leurs compétences, en tenant compte des moyens disponibles.
- ✓ Stimule ses collaborateurs à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités.

ADAPTER SON STYLE DE LEADERSHIP:

adapter son style de leadership aux collaborateurs afin de stimuler le bon fonctionnement.

- ✓ Tient compte du mode de fonctionnement de chacun dans son style de leadership.
- ✓ Adapte son style de leadership afin de s'assurer que les résultats soient atteints.
- ✓ Adapte son style de leadership à la personnalité, aux compétences ou au niveau des collaborateurs.
- ✓ Est capable d'adapter son style de leadership selon la situation.

DÉVELOPPER DES COLLABORATEURS

DÉFINITION

Accompagner les collaborateurs dans leur développement et leur fournir un feed-back orienté vers leur fonctionnement.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES:

donner des conseils spécifiques aux collaborateurs et les accompagner dans leur développement; permettre que de nouveaux comportements soient expérimentés.

- ✓ Conseille des collaborateurs sur leurs possibilités de développement.
- ✓ Permet aux collaborateurs d'apprendre à partir de leurs échecs et d'expérimenter des nouvelles approches.
- ✓ Suit l'évolution du développement des collaborateurs.
- ✓ Donne aux collaborateurs les moyens pour se développer.
- ✓ Crée des opportunités d'apprentissage pour ses collaborateurs.

DONNER DU FEED-BACK:

faire prendre conscience aux collaborateurs de leurs forces et points à développer au niveau de leurs performances et de leur développement.

- ✓ Donne un feed-back positif et négatif de manière appropriée.
- ✓ Aide ses collaborateurs à connaître leurs forces et leurs faiblesses.
- ✓ Formule son feed-back en tenant compte des sensibilités du collaborateur concerné et dans le respect de chacun.
- ✓ Aide les collaborateurs à évaluer leur propre fonctionnement.

SOUDER DES ÉQUIPES

DÉFINITION

Encourager la collaboration entre les membres d'une équipe et entre des équipes différentes, affronter les conflits et impliquer les membres de l'équipe.

ENCOURAGER LA COOPÉRATION:

établir des relations professionnelles efficaces afin de stimuler la coopération entre les membres d'une équipe et entre les différentes équipes.

- ✓ Encourage les collaborateurs à participer à des groupes de travail.
- ✓ Construit des liens de collaboration entre équipes ou services.
- ✓ Forme des équipes efficaces en fonction des missions.

GÉRER LES CONFLITS:

affronter les conflits et les résoudre en identifiant correctement les difficultés et en entreprenant les actions adéquates.

- ✓ Entreprenant les actions nécessaires pour résoudre les conflits.
- ✓ Ramène un conflit entre équipes et membres de l'équipe à sa juste proportion.
- ✓ Encourage les différentes parties prenantes d'un conflit à dialoguer ouvertement.

IMPLIQUER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE:

consulter les autres de manière élargie sur les sujets importants et veiller à ce que chacun puisse apporter sa contribution.

- ✓ Encourage chaque membre de l'équipe à apporter sa contribution.
- ✓ Invite les membres de l'équipe à exprimer leurs propres idées et opinions.
- ✓ Demande l'opinion des collaborateurs à propos de sujets cruciaux.

DIRIGER DES ÉQUIPES

DÉFINITION

Diriger des équipes (pluridisciplinaires) en coordonnant leurs activités (de groupe) en fonction des objectifs de l'organisation, en évaluant et en utilisant de manière correcte les compétences des personnes.

DIRIGER DES ÉQUIPES (PLURIDISCIPLINAIRES):

guider tous les membres des équipes vers un objectif commun et coordonner les activités de l'équipe.

- ✓ Coordonne les activités de différentes équipes ou de différentes disciplines.
- ✓ Rassemble différentes équipes autour d'un même objectif.
- ✓ Dirige des équipes (pluridisciplinaires) afin d'atteindre un objectif commun.

ORIENTER:

définir l'orientation vers laquelle l'organisation doit continuer à évoluer et diriger les personnes dans cette direction.

- ✓ Indique aux différentes équipes la direction vers laquelle évoluer.
- ✓ Indique comment les objectifs de l'organisation doivent être atteints.
- ✓ Indique comment l'organisation doit continuer à évoluer.

GÉRER LES COMPÉTENCES:

évaluer les compétences des personnes de manière correcte, objective et nuancée et les utiliser le plus efficacement possible.

- ✓ Évalue les compétences des collaborateurs de manière objective.
- ✓ Utilise les qualités des collaborateurs de manière efficace.
- ✓ Exploite la complémentarité entre les compétences des différents collaborateurs.

INSPIRER

DÉFINITION

Inspirer les collaborateurs en agissant en tant que modèle de référence, en transmettant la vision et les valeurs de l'organisation.

AGIR EN TANT QUE MODÈLE DE RÉFÉRENCE:

être un modèle pour les collaborateurs en adoptant un mode de fonctionnement exemplaire au sein de l'organisation.

- ✓ Montre le comportement qui est attendu dans l'organisation.
- ✓ Sert de modèle dans et de l'organisation.
- ✓ Par son comportement exemplaire, incite les autres à s'impliquer.
- ✓ Fait preuve de charisme.

TRANSMETTRE LA VISION ET LES VALEURS DE L'ORGANISATION:

inspirer les collaborateurs à long terme en leur transmettant la vision et les valeurs de l'organisation.

- ✓ Transmet la vision et les valeurs de l'organisation par son comportement et son discours.
- ✓ Se base sur les valeurs de l'organisation pour prendre ses décisions.
- ✓ Communique une vision motivante dans toute l'organisation.
- ✓ Rallie les autres à la vision et aux valeurs de l'organisation.

GESTION DES RELATIONS

COMMUNIQUER

DÉFINITION

S'exprimer, tant par écrit qu'oralement, de manière claire et compréhensible et rapporter les données de manière correcte.

COMMUNIQUER ORALEMENT:

communiquer oralement les données, les idées et les opinions de manière correcte et structurée en les renforçant par un comportement non-verbal approprié (intonation, attitude, rythme, rapidité, articulation, contact visuel...).

- ✓ Exprime clairement ce qu'il/elle veut dire.
- ✓ Soutient son message par un contact visuel.
- ✓ Articule clairement.
- ✓ Renforce son message par une communication non verbale adaptée.

COMMUNIQUER PAR ÉCRIT:

communiquer par écrit de manière correcte les informations, les idées et les opinions, en utilisant la structure et la terminologie appropriées, et ce, sans fautes d'orthographe.

- ✓ Écrit sans faire de fautes d'orthographe.
- ✓ Utilise les bonnes constructions de phrase par écrit.
- ✓ Écrit clairement et lisiblement.
- ✓ Rédige un texte structuré.

TRANSMETTRE :

représenter ou transmettre les données de manière précise, selon les règles et les procédures établies.

- ✓ Remplit correctement les documents nécessaires.
- ✓ Présente les données nécessaires selon les règles et les procédures prévues.
- ✓ Rédige des rapports de façon efficiente.
- ✓ Transmet les rapports nécessaires à son supérieur dans les délais.

ÉCOUTER ACTIVEMENT

DÉFINITION

Explorer, écouter et comprendre le message des autres et se mettre à leur place.

EXPLORER:

écouter attentivement, demander des explications et vérifier son propre point de vue.

- ✓ Écoute attentivement son interlocuteur.
- ✓ Pose des questions afin d'obtenir des informations spécifiques auprès de son interlocuteur.
- ✓ Demande des explications en cas d'ambiguïté pour comprendre au mieux le message.
- ✓ Vérifie la compréhension d'un message en le reformulant.

COMPRENDRE LE MESSAGE:

comprendre le message sous toutes ses facettes.

- ✓ Demande que le message soit répété en cas d'incompréhension de certains points.
- ✓ Vérifie s'il/elle a bien compris.
- ✓ Indique qu'il/elle a bien compris les instructions.
- ✓ Signale lorsqu'il/elle ne comprend pas le message transmis.

FAIRE PREUVE D'EMPATHIE:

comprendre et ressentir les sentiments d'une autre personne, se mettre à sa place.

- ✓ S'intéresse au bien-être de ses collègues.
- ✓ Tient compte de la sensibilité de ses collègues.
- ✓ Se montre compréhensif face aux collègues qui traversent des difficultés au niveau émotionnel.
- ✓ Se met à la place de ses collègues.

TRAVAILLER EN ÉQUIPE

DÉFINITION

Créer et améliorer l'esprit d'équipe en partageant ses avis et ses idées et en contribuant à la résolution de conflits entre collègues.

ÉCHANGER:

partager ouvertement ses idées et ses opinions et inviter les autres à faire de même.

- ✓ Partage son avis avec le reste de l'équipe.
- ✓ Se montre intéressé(e) par les opinions d'autrui.
- ✓ Transmet ses idées et ses opinions à ses collègues.
- ✓ Incite ses collègues à transmettre toutes les informations nécessaires.
- ✓ Partage son avis au sein de l'équipe sans devoir y être explicitement invité.
- ✓ Incite ses collègues à échanger spontanément des informations.
- ✓ Discute des problèmes et des dossiers avec les autres membres de l'équipe afin de parvenir à une solution.
- ✓ Incite les collaborateurs ou collègues à échanger spontanément des informations et opinions.

PROMOUVOIR L'ESPRIT D'ÉQUIPE:

créer un sentiment d'appartenance au groupe en encourageant la communication et en unissant les forces.

- ✓ Participe activement aux activités d'équipe.
- ✓ Favorise une ambiance positive dans l'équipe.
- ✓ Fait le nécessaire pour favoriser la communication dans l'équipe.
- ✓ S'intègre facilement dans l'équipe.
- ✓ Aligne ses propres objectifs sur ceux de l'équipe.
- ✓ Implique ses collègues dans des activités favorisant l'esprit d'équipe.
- ✓ Prend les initiatives nécessaires pour améliorer l'ambiance dans son équipe.
- ✓ Donne le bon exemple en collaborant et en communiquant activement avec les membres de l'équipe.

ÉVITER ET RÉSOUDRE LES CONFLITS:

fournir des efforts afin de diminuer les tensions entre collègues et rechercher le consensus de manière active.

- ✓ Se réconcilie rapidement avec un collègue après un conflit.
- ✓ Évite les tensions avec ses collègues en respectant les accords mutuels.
- ✓ Fait des efforts pour harmoniser les divergences d'opinion avec ses collègues.
- ✓ Tire des leçons des conflits avec ses collègues afin de les éviter dans le futur.
- ✓ Entame le dialogue pour résoudre un conflit avec un collègue.
- ✓ Prend des mesures dans le but d'éviter des conflits avec ses collègues.
- ✓ Fait lui-même/ elle-même le premier pas pour résoudre les conflits avec ses collègues.
- ✓ Prévient les conflits en établissant des accords préalables avec ses collègues.

AGIR DE MANIÈRE ORIENTÉE SERVICE

DÉFINITION

Accompagner des clients internes et externes de manière transparente, intègre et objective, leur fournir un service personnalisé et entretenir des contacts constructifs.

ORIENTATION-CLIENT:

accorder la priorité aux clients/citoyens et répondre à leurs besoins en leur assurant un service rapide et personnalisé, et en prenant leurs plaintes au sérieux.

- ✓ Réagit rapidement aux plaintes des clients/citoyens.
- ✓ Écoute la plainte du client/citoyen avec l'attention nécessaire.
- ✓ Répond adéquatement aux questions du client/citoyen.
- ✓ Reste aimable, même quand le client/citoyen a une plainte.
- ✓ Offre un service personnalisé au client/citoyen.
- ✓ Répond rapidement à une plainte ou à une question venant du client/citoyen.
- ✓ Met en place les structures nécessaires pour assurer un traitement efficace des plaintes de clients/citoyens.
- ✓ Recherche des possibilités d'amélioration des services offerts aux clients/citoyens.

ACCOMPAGNER LES CLIENTS

accompagner les clients/citoyens dans la recherche d'une solution la mieux adaptée à leurs besoins en recourant à une approche conseil transparente et objective.

- ✓ Pose les questions nécessaires afin d'aider de façon appropriée le client/citoyen.
- ✓ Donne des réponses concrètes aux questions du client/citoyen.
- ✓ Offre une solution concrète au problème évoqué par le client/citoyen.
- ✓ Donne des conseils transparents au client/citoyen ou le met en contact avec les personnes ou services compétents.
- ✓ Donne des conseils objectifs et adaptés à chaque client/citoyen.
- ✓ S'assure que les clients/citoyens disposent d'informations transparentes.
- ✓ Guide le client/citoyen vers la solution la plus adéquate en fonction de ses connaissances et de son expérience.
- ✓ Parcourt avec le client/citoyen les différentes options envisageables lors de la recherche de la meilleure solution.

ENTREtenir DES CONTACTS AVEC LES CLIENTS:

entretenir des contacts constructifs avec les clients/citoyens afin de garantir l'échange d'informations et/ou de services.

- ✓ Répond de façon claire aux questions du client/citoyen.
- ✓ Répond de façon correcte aux questions du client/citoyen de manière à ce que celui-ci puisse lui faire confiance.
- ✓ Contacte lui-même le client/citoyen si cela est nécessaire.
- ✓ Fait preuve d'une approche professionnelle du client.
- ✓ Assume son rôle de personne de contact pour les clients/citoyens.
- ✓ Communique de façon efficace et transparente avec le client/citoyen.
- ✓ Offre un service et un conseil personnalisé au client/citoyen de manière à ce que celui-ci puisse lui faire confiance.
- ✓ Entretient des contacts réguliers avec ses clients/citoyens.

CONSEILLER

DÉFINITION

Fournir des conseils à ses interlocuteurs et développer avec eux une relation de confiance basée sur son expertise.

DONNER DES CONSEILS:

conseiller des clients, des citoyens et d'autres personnes au sein et en dehors de l'organisation sur base de sa propre expertise.

- ✓ Conseille les autres sur base de son expérience.
- ✓ Conseille les autres sur base de ses connaissances.
- ✓ Utilise des arguments clairs pour communiquer son avis.
- ✓ Adapte le contenu de son conseil aux besoins de son interlocuteur.
- ✓ Donne un conseil correct au niveau du contenu.
- ✓ Base son conseil sur un raisonnement cohérent.
- ✓ Conseille à un niveau stratégique en s'appuyant sur son expertise et sa vision.

ACQUÉRIR DE LA CRÉDIBILITÉ:

construire une relation avec les autres sur la base de sa crédibilité et de son expertise.

- ✓ Bâtit des relations grâce à ses conseils avisés.
- ✓ Démontre une expertise créditée par ses collègues dans son domaine d'activité.
- ✓ Développe un réseau de relations en s'appuyant sur sa crédibilité.
- ✓ Construit une relation avec des partenaires importants grâce à sa crédibilité.
- ✓ Construit une relation durable avec les autres notamment grâce à sa crédibilité personnelle.
- ✓ Démontre une expertise créditée au sein de son organisation et auprès de ses clients.

INFLUENCER

DÉFINITION

Avoir de l'impact, négocier pour arriver à une situation « gagnant-gagnant » et convaincre un public.

AVOIR DE L'IMPACT:

faire bonne impression sur les autres, faire accepter ses idées et stimuler les autres à passer à l'action.

- ✓ Agit de façon convaincante.
- ✓ Fait bonne impression auprès des autres.
- ✓ Convainc les autres lorsqu'il/elle doit défendre ses propositions et ses idées.
- ✓ Incite les autres à l'action.
- ✓ Génère de l'impact sur les autres.

NÉGOCIER:

atteindre un but prédéfini en utilisant des arguments convaincants; accepter des compromis réalistes, créer des situations « gagnant-gagnant ».

- ✓ Atteint l'objectif prédéfini lors de négociations.
- ✓ Aboutit à une situation « gagnant-gagnant » en fin de négociation.
- ✓ Accepte des compromis réalistes pour le service/direction lors de négociations.
- ✓ Crée une atmosphère constructive pour négocier les dossiers difficiles.
- ✓ Utilise des arguments convaincants pour défendre les intérêts du service ou de l'organisation.

CONVAINCRE UN PUBLIC:

amener son public à reconnaître la valeur des idées ou actions proposées en adaptant son style de communication, en réagissant de manière efficace aux remarques et aux questions, et en maintenant l'attention.

- ✓ Structure ses exposés de manière efficace.
- ✓ Maintient l'attention du public pendant ses exposés.
- ✓ Utilise de façon optimale des supports (multimédia) pour convaincre le public.
- ✓ Réagit de façon adéquate aux réactions du public au cours d'un exposé.
- ✓ Convainc le public lors d'exposés et de présentations.
- ✓ Répond de façon convaincante aux questions et aux remarques du public.

ÉTABLIR DES RELATIONS

DÉFINITION

Construire des relations et des réseaux de contact à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation avec ses pairs et à différents niveaux hiérarchiques.

ÉTABLIR DES RELATIONS AVEC SES PAIRS:

établir et entretenir des contacts formels et informels afin de rester informé des développements les plus récents dans son domaine d'activité.

- ✓ S'adresse spontanément à des experts afin de rester informé.
- ✓ Utilise des contacts formels et informels afin de maintenir son niveau d'expertise.
- ✓ Représente le service/direction lors de réunions externes.

ÉTABLIR DES RELATIONS ENTRE NIVEAUX HIÉRARCHIQUES:

maintenir de bonnes relations à travers les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation; entretenir de bons contacts avec les personnes tant de niveaux supérieurs qu'inférieurs.

- ✓ Entretient des contacts cordiaux avec les personnes à différents niveaux de l'organisation.
- ✓ Entretient activement des relations à tous les niveaux de l'organisation.
- ✓ Met en place des moyens qui favorisent les interactions entre les différents niveaux de l'organisation.

CONSTRUIRE DES RELATIONS EXTERNES:

établir et entretenir des contacts avec des partenaires, des instances et des organisations externes.

- ✓ Établit des relations pertinentes pour sa propre organisation avec des personnes de différentes organisations.
- ✓ Établit des relations avec des instances clés pour l'évolution de l'organisation.
- ✓ Entretient et consolide les relations avec des partenaires, des instances et des organisations externes.

CONSTRUIRE DES RÉSEAUX

DÉFINITION

Identifier les partenaires externes adéquats pour l'organisation à travers des réseaux formels et informels et élaborer des alliances stratégiques.

SÉLECTIONNER LES PARTENAIRES DE L'ORGANISATION:

identifier les partenaires adéquats pour l'organisation, construire et utiliser des réseaux formels et informels pour atteindre les objectifs.

- ✓ Dresse un inventaire de tous les partenaires organisationnels potentiels.
- ✓ Identifie les partenaires clés pour l'organisation.
- ✓ Exploite son réseau de contacts pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- ✓ Développe et entretient des relations externes.
- ✓ Entretient de bonnes relations avec des partenaires professionnels potentiels.

ÉTABLIR DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES:

construire des partenariats stratégiques cruciaux pour l'organisation.

- ✓ Identifie d'éventuelles alliances stratégiques.
- ✓ Contribue activement à l'élaboration d'alliances stratégiques.
- ✓ Etablit consciemment des contacts externes afin d'atteindre des objectifs spécifiques.
- ✓ Consolide des alliances utiles pour le maintien des activités.

GESTION DE SON FONCTIONNEMENT PERSONNEL

FAIRE PREUVE DE RESPECT

DÉFINITION

Montrer du respect envers les autres, leurs idées et leurs opinions, accepter les procédures et les instructions.

SE MONTRER OUVERT:

adopter une attitude ouverte et faire preuve d'une ouverture d'esprit à l'égard des autres, de leurs idées et de leurs opinions.

- ✓ Est ouvert(e) aux idées des autres.
- ✓ Adopte une attitude ouverte à l'égard d'autres méthodes de travail.
- ✓ Respecte le fait que les autres aient d'autres opinions.
- ✓ Est ouvert(e) à des points de vues différents.
- ✓ A une attitude ouverte vis-à-vis de ses différents interlocuteurs.
- ✓ Respecte le fait que les autres aient d'autres manières de fonctionner.
- ✓ Est ouvert(e) aux opinions différentes des autres.
- ✓ Va à la rencontre des autres sans préjugés.
- ✓ Est tolérant(e) vis-à-vis des idées et des opinions qui diffèrent des siennes.
- ✓ Reconnaît lorsque son idée/opinion n'est pas la meilleure et l'accepte.
- ✓ Encourage les autres à adopter une attitude ouverte à l'égard des personnes ayant des idées et opinions différentes.
- ✓ Crée un environnement de travail dans lequel l'ouverture d'esprit à l'égard des autres, de leurs idées et de leurs opinions joue un rôle central.

ACCEPTER LES PROCÉDURES ET LES INSTRUCTIONS:

accepter les politiques en place, les procédures et les instructions, et les suivre.

- ✓ Accepte les règles et les procédures dans l'organisation.
- ✓ Applique les règles et les procédures en vigueur dans l'organisation.
- ✓ Suit les instructions données.
- ✓ Suit les directives reçues d'un supérieur.
- ✓ Applique correctement les règles et les procédures en vigueur dans l'organisation.
- ✓ Respecte ses supérieurs.
- ✓ Exécute une tâche selon les directives prescrites.
- ✓ Applique correctement les règles et procédures en vigueur dans l'organisation, même s'il/elle n'est pas complètement d'accord avec celles-ci.
- ✓ Respecte la structure hiérarchique.
- ✓ Exécute ses tâches et responsabilités conformément aux instructions reçues.
- ✓ Encourage les autres à respecter les réglementations et procédures existantes.
- ✓ Endosse ses responsabilités, conformément aux attentes.
- ✓ Accepte aussi des tâches difficiles si un supérieur le demande.

S'ADAPTER

DÉFINITION

Adopter une attitude souple face aux changements, et s'adapter aux circonstances changeantes et à des situations variées.

S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS:

adopter une attitude souple face à des circonstances et des situations changeantes et, si nécessaire, s'y adapter.

- ✓ Accepte d'autres méthodes de travail si les circonstances l'exigent.
- ✓ Accepte les changements au sein de l'équipe.
- ✓ Accepte le changement dans certaines tâches.
- ✓ S'adapte facilement aux changements qui ont un impact sur le travail.
- ✓ S'adapte facilement aux circonstances changeantes.
- ✓ A une approche souple, ne s'attache pas de façon rigide aux choses connues.
- ✓ Réagit de façon constructive à la demande de changement d'approche.
- ✓ Est conscient de la nécessité des changements.
- ✓ S'adapte avec souplesse aux changements dans le service/la direction.
- ✓ Livre un travail de qualité quelles que soient les conditions de son environnement.
- ✓ Argumente la nécessité d'un changement.

S'ADAPTER À LA VARIÉTÉ:

identifier et accepter la diversité des situations, adopter une attitude ouverte et flexible à l'égard de celles-ci et s'y adapter si nécessaire.

- ✓ Se montre ouvert à adapter et modifier son comportement.
- ✓ Adapte son approche aux exigences de la situation lorsque cela lui est demandé.
- ✓ Réagit de façon adaptée aux besoins de la situation.
- ✓ Reconnaît que des situations spécifiques nécessitent une approche différente.
- ✓ Réagit de façon adéquate aux besoins de la situation.
- ✓ Fait preuve de flexibilité face à une diversité de situations.
- ✓ Adapte son comportement en fonction de la diversité des situations.
- ✓ Réagit de façon rapide à la variété des situations.
- ✓ Réagit de façon adéquate à la variété des tâches, situations et circonstances.
- ✓ Encourage les autres à adapter leur comportement en fonction de la diversité des situations.
- ✓ Fait preuve de flexibilité face à une diversité de situations et aux changements.

FAIRE PREUVE DE FIABILITÉ

DÉFINITION

Agir de manière intègre, conformément aux attentes de l'organisation, respecter la confidentialité et les engagements et éviter toute forme de partialité.

AGIR AVEC HONNÊTETÉ ET INTÉGRITÉ :

respecter la confidentialité et être honnête et intègre envers les autres.

- ✓ Respecte la confidentialité des informations.
- ✓ Est honnête dans ses relations avec les autres.
- ✓ Traite l'information confidentielle de façon adéquate.
- ✓ Traite les autres de manière respectueuse.
- ✓ Traite les autres avec respect, en toutes circonstances.
- ✓ Traite l'information avec le niveau de discrétion nécessaire.
- ✓ Traite les autres de façon honnête et juste, en toute circonstance.

AGIR AVEC COHÉRENCE:

faire preuve de cohérence dans ses principes, ses valeurs et ses comportements; gagner la confiance grâce à son authenticité et au respect de ses engagements.

- ✓ Montre des comportements corrects.
- ✓ Respecte les accords.
- ✓ Est systématique dans sa façon d'agir.
- ✓ Se montre tel qu'il est/telle qu'elle est; ne prétend pas être quelqu'un d'autre.
- ✓ Gagne la confiance des autres en tenant ses promesses.
- ✓ Est digne de confiance dans sa façon d'agir.
- ✓ Gagne la confiance des autres en agissant de façon claire.
- ✓ Est consistant(e) dans ses principes, ses valeurs et son comportement.

FAIRE PREUVE DE LOYAUTÉ:

agir avec discipline, dans le respect des attentes de l'organisation, en soutenant et en exécutant les décisions prises.

- ✓ Réalise ce qui a été convenu.
- ✓ Travaille de façon régulière.
- ✓ Agit conformément aux attentes de l'organisation.
- ✓ Exécute des décisions prises d'une façon consciencieuse.
- ✓ Assure l'alignement de son comportement à ses valeurs et principes.
- ✓ Agit conformément à ses propres principes et les aligne à ceux de l'organisation.

FAIRE PREUVE D'ENGAGEMENT

DÉFINITION

S'impliquer entièrement dans le travail en donnant toujours le meilleur de soi-même, en cherchant à atteindre la meilleure qualité et en persévérant même en cas d'opposition.

FAIRE PREUVE D'IMPLICATION:

s'engager totalement dans son travail et toujours donner le meilleur de soi-même.

- ✓ S'implique dans son travail.
- ✓ Donne le meilleur de lui-même/d'elle-même.
- ✓ Met tout en œuvre pour mener ses tâches à bien.
- ✓ Est dévoué(e), motivé(e) et décidé(e).
- ✓ Est très impliqué(e) dans les activités du service, veut tout connaître.
- ✓ Investit du temps et de l'énergie nécessaires afin de garantir un niveau de qualité de travail élevé.
- ✓ Se préoccupe des avancées réalisées par l'organisation.
- ✓ Donne toujours le meilleur de lui-même/d'elle-même, même dans des circonstances difficiles.

ASSURER LA QUALITÉ ET RESPECTER LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE:

se fixer des standards de qualité en contrôlant son travail pour en éliminer les erreurs et en assurer la qualité, même dans les détails; respecter les principes de développement durable.

- ✓ Veille à ce que la qualité du travail soit de qualité constante, même lorsqu'il s'agit de détails.
- ✓ Corrige les erreurs dans son propre travail afin d'obtenir un résultat adéquat.
- ✓ Vise un niveau de qualité élevé.
- ✓ Vérifie si son travail correspond aux normes de qualité établies.
- ✓ Fixe des attentes élevées et essaie de les atteindre.
- ✓ Corrige des résultats qui ne répondent pas aux normes attendues.
- ✓ Garde un bon équilibre entre la qualité et la vitesse d'exécution dans ses actions.
- ✓ Veille à la qualité des produits/services fournis.

PERSÉVÉRER:

réagir de manière appropriée et ciblée face à des obstacles.

- ✓ Persévère jusqu'à ce que la tâche soit terminée.
- ✓ Fait les efforts nécessaires pour terminer le travail, même lorsqu'il est routinier.
- ✓ Continue à s'investir, même si les tâches sont routinières.
- ✓ Persévère, malgré les obstacles.
- ✓ Persévère, malgré la fatigue.
- ✓ Persévère, même confronté(e) à des difficultés ou obstacles.
- ✓ Persévère, même lorsqu'il/elle est confronté(e) à de l'opposition ou de la pression.
- ✓ Continue à produire un travail de qualité malgré la pression ou les obstacles éventuels.

GÉRER LE STRESS

DÉFINITION

Réagir aux stress en se focalisant sur le résultat, en contrôlant ses émotions et en adoptant une attitude constructive face à la critique.

GÉRER LE STRESS:

réagir en fonction des objectifs et garder son calme dans les situations professionnelles stressantes.

- ✓ Conserve son calme dans des situations stressantes.
- ✓ Obtient de bons résultats, même lorsque le temps est limité.
- ✓ Reste concentré(e) sur son travail quand la pression est élevée.
- ✓ Continue à travailler efficacement, même quand les conditions de travail sont plus difficiles.
- ✓ Reste calme dans des situations de stress au travail.
- ✓ Prend de bonnes décisions en situation de crise.
- ✓ Maintient un niveau de qualité élevé, même dans les situations de stress.
- ✓ Prend rapidement de bonnes décisions en situation de crise.
- ✓ Maintient une attitude positive vis-à-vis de ses tâches, même quand la pression est élevée.

GÉRER SES ÉMOTIONS:

maîtriser ses émotions et veiller à ce que les émotions négatives ne nuisent pas au bon fonctionnement.

- ✓ Contrôle ses émotions en cas de contretemps.
- ✓ Manifeste de la confiance en ses propres capacités.
- ✓ Contrôle ses émotions.
- ✓ Prend du recul par rapport aux échecs du passé.
- ✓ Fait preuve de confiance en soi lorsqu'il/elle entreprend des actions.
- ✓ Contrôle ses émotions dans des situations difficiles.
- ✓ Fait preuve de confiance en soi lorsqu'il/elle entreprend des actions nouvelles ou complexes.
- ✓ Ne se laisse pas déstabiliser facilement.

GÉRER LA CRITIQUE:

accepter la critique sans adopter une attitude défensive ou hostile; poursuivre ses missions de manière constructive après les critiques formulées même si celles-ci ne sont pas fondées, et en tirer les leçons.

- ✓ Est ouvert(e) aux remarques constructives des autres sur son travail.
- ✓ Gère la critique de façon constructive.
- ✓ Ne voit pas la critique comme une attaque personnelle.
- ✓ Réagit de façon constructive, aussi quand les critiques ne sont pas justifiées selon lui/elle.
- ✓ Accepte les critiques et les remet dans leur contexte.
- ✓ Réagit de façon constructive, également lorsque les critiques ne sont pas justifiées selon lui/elle.

S'AUTO-DÉVELOPPER

DÉFINITION

Planifier et gérer de manière active son propre développement en fonction de ses possibilités, intérêts et ambition, en remettant en question de façon critique son propre fonctionnement et en s'enrichissant continuellement par de nouvelles idées et approches, compétences et connaissances.

PLANIFIER SON DÉVELOPPEMENT:

planifier et gérer activement sa propre évolution en fonction des possibilités, des intérêts et des ambitions.

- ✓ Suit les formations qui lui sont proposées.
- ✓ Suit les formations nécessaires afin de maîtriser au mieux ses tâches.
- ✓ Suit des formations de sa propre initiative.
- ✓ Se forme en fonction des besoins.
- ✓ Fait un effort supplémentaire pour se développer professionnellement.
- ✓ Sollicite lui-même/elle-même des formations complémentaires en cas de besoin.
- ✓ Prend l'initiative d'acquérir de nouvelles connaissances par différents moyens (lectures, benchmarking, formations, séminaires...).
- ✓ Suit les évolutions et se forme en fonction des besoins professionnels.
- ✓ Propose des initiatives de formation continue, en fonction de futurs besoins.

SE REMETTRE EN QUESTION:

remettre en question son propre fonctionnement de manière critique.

- ✓ Montre un intérêt à apprendre.
- ✓ Est attentif aux possibilités d'évolution professionnelle présentes.
- ✓ A une idée claire de ce qu'il/elle veut encore apprendre.
- ✓ Se fixe un objectif de carrière.
- ✓ Saisit les opportunités d'apprendre et de faire évoluer sa carrière.
- ✓ Planifie le développement de sa carrière à moyen terme.
- ✓ A une vision claire de ses besoins en terme de développement.
- ✓ A une vision claire sur ses possibilités d'évolution professionnelle.
- ✓ Entrepren les démarches nécessaires pour réaliser ses ambitions à long terme.

APPRENDRE CONTINUELLEMENT:

s'enrichir sans cesse par de nouvelles idées, compétences et connaissances en fonction des besoins professionnels ou de la progression personnelle, tirer des leçons des erreurs.

- ✓ Cherche ce qu'il pourrait encore améliorer concernant son propre comportement.
- ✓ Remet en question sa manière d'aborder les choses.
- ✓ Tire des leçons des remarques reçues.
- ✓ Remet régulièrement en question ses connaissances/compétences afin de les perfectionner.
- ✓ Cherche à obtenir un feed-back sur les prestations fournies.
- ✓ Connait ses compétences et ses limites et est honnête à ce sujet.
- ✓ Demande un feed-back sur son comportement et l'adapte si nécessaire.
- ✓ Ne laisse pas les remarques de côté mais les utilise comme des opportunités d'apprentissage.

ATTEINDRE LES OBJECTIFS

DÉFINITION

S'impliquer et démontrer de la volonté et de l'ambition afin de générer des résultats et assumer la responsabilité de la qualité des actions entreprises.

SAISIR LES OPPORTUNITÉS:

reconnaître les opportunités et entreprendre les bonnes démarches au bon moment afin d'atteindre un résultat.

- ✓ Prend toute initiative utile pour atteindre des résultats.
- ✓ Identifie des moyens pour améliorer ses résultats.
- ✓ Cherche des approches pour maximiser les résultats.
- ✓ Entrepren des actions ciblées pour améliorer ses résultats.
- ✓ Identifie certaines opportunités dans son propre domaine de responsabilités.
- ✓ Saisit les opportunités supplémentaires afin d'obtenir des résultats.
- ✓ Saisit les opportunités pour son service/direction.
- ✓ Identifie les opportunités à long terme pour le service/direction et les saisit.

SE FOCALISER SUR LES RÉSULTATS:

générer des résultats en entreprenant des actions ciblées dans les délais impartis.

- ✓ Sait quelles actions entreprendre afin d'atteindre les résultats souhaités.
- ✓ Reste concentré(e) sur les objectifs et ne se laisse pas distraire.
- ✓ Atteint les résultats fixés, malgré des problèmes potentiels.
- ✓ Obtient des résultats dans son domaine en réagissant de manière flexible aux circonstances inattendues.
- ✓ Favorise l'obtention des résultats à court terme en réagissant adéquatement aux obstacles.
- ✓ Obtient des résultats à long terme en surmontant les obstacles.
- ✓ Obtient les résultats du service en réagissant de manière flexible aux circonstances inattendues.

ASSUMER LA RESPONSABILITÉ DES ACTIONS ENTREPRISES:

assumer la responsabilité de la qualité des actions entreprises dans son domaine spécifique face aux collègues, à l'organisation et aux citoyens.

- ✓ Se porte garant des tâches effectuées.
- ✓ Assume la responsabilité de ses propres erreurs.
- ✓ Assume la responsabilité de la transmission d'informations correctes.
- ✓ Assume la responsabilité de la précision des prestations fournies.
- ✓ Assume la responsabilité de ses erreurs et de celles des collègues ou des collaborateurs.
- ✓ Explique auprès de tiers les erreurs et les résultats obtenus.
- ✓ Assume envers l'organisation la responsabilité pour la qualité de l'expertise fournie.

S'IMPLIQUER DANS L'ORGANISATION

DÉFINITION

Se porter responsable de l'obtention des résultats visés par son organisation, et, à cette fin, se tenir au courant de l'environnement dans lequel l'organisation est active.

FAIRE PREUVE DE RESPONSABILITÉ PERSONNELLE:

assumer totalement la responsabilité finale de l'atteinte des résultats vis-à-vis de l'organisation et des citoyens.

- ✓ Se porte garant(e) des résultats du service/direction.
- ✓ Assure les contacts avec les tiers en ce qui concerne la réalisation des objectifs du service/direction.
- ✓ Engage sa responsabilité dans la réalisation des objectifs fixés.

ÊTRE CONSCIENT DE L'ENVIRONNEMENT:

être attentif et se tenir au courant des évolutions sociétales et politiques, ainsi que d'autres facteurs environnementaux.

- ✓ Suit de près les évolutions sociétales.
- ✓ S'informe activement des changements dans l'environnement politique.
- ✓ Se tient bien informé(e) des évolutions dans l'environnement.

RESTER CONSCIENT DE L'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE:

être conscient de la structure de l'organisation; développer et maintenir les politiques et les objectifs de l'organisation et réagir aux changements dans ce domaine.

- ✓ A une bonne compréhension de la structure du service/direction et l'adapte, si nécessaire.
- ✓ Est conscient de la nécessité de changements en termes de structure et de politique de l'organisation.
- ✓ Développe les objectifs du service/direction.

Centre de gestion du personnel et de
l'organisation de l'État
Centre de compétences RH
ccrh@cgpo.etat.lu

Ministère de la Fonction publique et
de la Réforme administrative
63, avenue de la Liberté
L - 1931 Luxembourg

Date : Septembre 2018

Impression : Division Imprimés et Fournitures de bureau