

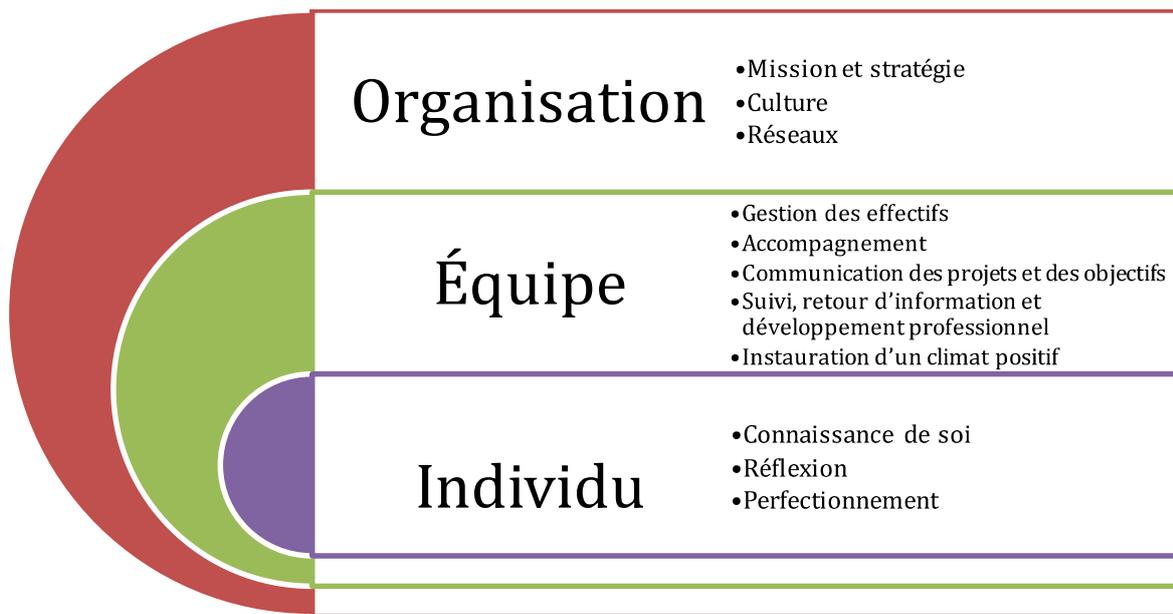


# Présentation

## Charte des gestionnaires

Les gestionnaires ayant un rôle essentiel à jouer à l'OTAN, une charte a été établie à leur intention. Cette charte énonce ce que chaque gestionnaire et chaque agent qui sera amené à exercer des fonctions d'encadrement, quel que soit l'organisme OTAN qui l'emploie, s'engage à faire dans l'exercice de ses fonctions. Elle vise à ce que la responsabilité première des gestionnaires soit d'obtenir des résultats par l'intermédiaire des agents placés sous leur direction et à ce que la gestion des talents et du développement professionnel constituent les fondements d'une bonne gestion des personnes.

La charte distingue trois niveaux : celui de l'Organisation, celui de l'équipe et celui du gestionnaire en tant qu'individu.



Pour encourager l'excellence à chacun de ces trois niveaux et prévenir les problèmes de gestion, l'OTAN fournit aux gestionnaires divers outils et leur faire suivre des formations.

Les gestionnaires et les agents appelés à exercer des fonctions d'encadrement doivent tous lire et signer la charte ainsi que le Code de conduite OTAN en même temps que leur contrat de travail. Ils doivent ensuite suivre tout un programme de formations en vue d'obtenir une accréditation de gestionnaire. Ce programme se compose de trois formations, à suivre dans l'ordre suivant :

- la formation en ligne intitulée « **programme d'accréditation des gestionnaires (ADL 164)** », à faire dans les trois mois qui suivent leur prise de fonction. Elle est disponible sur le portail JADL (programme interarmées de formation à distance ADL) ;
- la formation intitulée « **programme de formation des gestionnaires** », à suivre impérativement après la première. L'inscription dépend de la date d'entrée en fonction de l'agent ;
- un **coaching individualisé**, sous la forme d'un plan d'accompagnement personnalisé, qui peut être établi pour répondre à des besoins de perfectionnement professionnel spécifiques mis en évidence au cours des deux premières formations ou lors du processus d'évaluation des performances. Ce coaching n'est requis qu'en cas de besoin et doit être mis en place en concertation avec les Ressources humaines. Pour les agents du Secrétariat international, les demandes doivent être adressées au Service Valorisation des talents et développement organisationnel (Ressources humaines).



# Charte des gestionnaires

## ❖ Organisation

- Je comprends la mission première et la stratégie globale de l'OTAN et, plus particulièrement, de l'organisme OTAN dans lequel je travaille, et je suis donc conscient(e) du contexte dans lequel s'inscrit le travail de mon équipe.
  - Je contribue à définir et à mettre en œuvre des initiatives stratégiques transversales.
  - Dans l'exercice de mes fonctions d'encadrement, j'adopte un comportement qui motive les autres à servir une même cause.
- Je favorise le développement d'une culture positive fondée sur une communication franche, inclusive et efficace entre les gestionnaires et les agents, et je tiens compte des besoins de ces derniers.
  - Je contribue au développement d'une culture axée sur la recherche constante de l'amélioration en insistant sur l'obligation de rendre compte, sur la performance et sur l'attachement à l'approche « une seule et même OTAN ».
  - Je comprends les spécificités culturelles de l'organisme OTAN dans lequel je travaille et je suis capable de travailler efficacement dans cet environnement de travail.
- Je cultive des relations avec toutes les parties prenantes pour atteindre mes objectifs.
  - Je préconise la constitution d'équipes spéciales interservices dès lors que c'est nécessaire.
  - Je crée et entretiens des liens avec mes collègues et mes pairs à des fins de développement professionnel.

## ❖ Équipe

- Je suis conscient(e) des responsabilités qui sont les miennes en matière de recrutement ainsi que de renouvellement et de conversion de contrat, et je cherche à servir au mieux les intérêts de l'Organisation dans toutes les décisions que je suis amené(e) à prendre.
  - Je suis le processus de recrutement en toute impartialité et dans un souci d'inclusion de manière à attirer, à sélectionner puis à embaucher des personnes dans le respect des principes fondamentaux du recrutement à l'OTAN.
  - Je procède au réexamen des structures et des fonctions, et je revois avec chaque membre de l'équipe la description de son poste.
  - Si un membre de l'équipe a été absent pour une longue durée, j'élabore et je mets en place un plan de réintégration, en collaboration avec les RH, pour lui permettre de reprendre le travail.
  - Je suis ouvert(e) à l'idée d'adapter les conditions de travail des agents pour leur permettre de concilier vie professionnelle et vie privée.
- J'encadre et accompagne les membres de l'équipe sur le plan professionnel.
  - Je veille à toujours donner un retour d'information constructif aux agents que j'encadre et je les encourage à faire de même entre eux de façon à instaurer un climat de confiance et à favoriser la collaboration.
  - Je m'engage à prendre le temps nécessaire pour soutenir les agents que j'encadre et à mettre à leur disposition les ressources dont ils ont besoin pour exécuter efficacement leurs fonctions.
  - Je repère les cas où des agents ont du mal à s'acquitter de certaines tâches, à acquérir les compétences requises pour le poste ou à respecter des délais, et je fais le nécessaire pour remédier à la situation.



# Charte des gestionnaires

- Je veille à communiquer avec les agents en temps et en heure, de manière claire et franche, et je les informe régulièrement des projets en cours, des objectifs assignés et des délais fixés.
  - J'informe les agents des objectifs poursuivis par l'Organisation afin qu'ils saisissent l'importance de leur contribution.
  - J'explique les décisions prises par la hiérarchie et j'en discute avec les agents afin de m'assurer qu'ils les comprennent, y adhèrent et s'emploient à y donner suite.
  - Je fais part de ma vision et de mes objectifs aux membres de l'équipe afin de les rassembler autour d'un but commun.
- Je contribue au développement professionnel des membres de l'équipe afin de favoriser l'évolution et la flexibilité des effectifs et d'entretenir la mémoire institutionnelle.
  - Je fixe des objectifs SMART à chaque membre de l'équipe, en concertation avec chacun d'entre eux et en veillant à faire le lien avec les objectifs de l'Organisation.
  - Je garde une trace écrite des performances de chaque agent entre deux entretiens d'évaluation afin d'avoir des exemples concrets à présenter lors de l'évaluation annuelle.
  - Dans le cadre de l'évaluation annuelle des performances, je discute avec les membres de l'équipe de leurs objectifs et de leurs compétences et je les évalue dans les délais prévus. Si des mesures doivent être prises pour permettre à un agent d'améliorer ses performances, je les consigne par écrit et j'aide l'agent à les mettre en œuvre.
  - Je délègue des tâches et confie des responsabilités aux membres de l'équipe, tout en les incitant à prendre eux-mêmes des décisions et à acquérir plus d'autonomie dans leur travail.
  - Je répartie équitablement les tâches entre les membres de l'équipe, en tenant compte des domaines d'intérêt, des aptitudes et des disponibilités de chacun.
- Je favorise l'instauration, au sein de l'équipe, d'un climat de collaboration qui incite les membres à soumettre des idées et à proposer des initiatives.
  - Je veille à avoir toujours une conduite irréprochable et je ne tolère aucune forme de harcèlement, de brimades ou de discrimination.
  - Je valorise et favorise la diversité, et j'instaure un climat de travail inclusif où chacun peut exprimer ses idées et ses opinions.
  - Je veille à la santé physique et mentale, à la sécurité et au bien-être des agents en prenant en considération leurs besoins spécifiques et en tenant compte des pressions qu'ils peuvent subir et des problèmes qu'ils peuvent rencontrer.
  - Lorsqu'un conflit survient ou qu'un agent exprime des griefs, j'ai une discussion franche avec l'intéressé(e) afin de déterminer au plus vite l'origine du problème.

## ❖ Niveau individuel

- Je suis conscient(e) de mon état de forme (physique et mental) et de ses répercussions sur mon équipe.
- J'ai conscience que mon attitude peut avoir des effets positifs ou négatifs sur les autres, sur le déroulement des réunions et sur les résultats des initiatives menées.
  - J'ai conscience de mes seuils de tolérance lorsque je suis confronté(e) à des personnes ou à des situations difficiles.
  - Je rectifie ce que je fais mal et je tire parti de ce que je fais bien.
  - Je consulte un(e) collègue de confiance pour avoir son avis sur la façon dont je vois les choses.



## Charte des gestionnaires

- Je suis ouvert(e) à l'idée de discuter avec mon/ma supérieur(e) hiérarchique de mes points forts et des domaines dans lesquels je peux me perfectionner, et je cherche sans cesse à m'améliorer en tant que meneur/meneuse et gestionnaire.
  - Je trouve et suis les formations qui me sont utiles.
  - Je m'autoévalue afin d'analyser et de parfaire mes compétences.
  - Je cherche, le cas échéant, un(e) mentor qui puisse m'aider à mieux me connaître, à méditer et à me perfectionner.

---

Signature du/de la gestionnaire