

Nations Unies

Compétences

pour

l'avenir



« Je veux espérer que la grille des compétences nous apportera le langage commun nécessaire pour parler concrètement de l'optimisation de l'efficacité et de la productivité. Je suis convaincu qu'une conception partagée des normes que nous cherchons à faire prévaloir nous aidera à mieux préparer l'Organisation à relever les défis du XXI^e siècle. »

**Le Secrétaire général
Kofi Annan**

Introduction

Le Secrétaire général faisait observer dans « Investir pour l'avenir » que le meilleur atout de l'Organisation — et la clef de sa réussite — réside dans la qualité de son personnel et de ceux qui l'encadrent. Il soulignait à ce sujet qu'il faudrait, pour tirer pleinement parti de cet atout, créer un environnement qui permette à tous de donner le meilleur d'eux-mêmes. L'expérience d'autres organisations montre que, pour instituer un nouveau style de gestion et valoriser le potentiel humain, il importe de définir les compétences de base, c'est-à-dire l'ensemble des savoir-faire, qualités et types de comportement à exiger de chacun, d'une part, et, de l'autre, les compétences indispensables à tous ceux qui exercent des fonctions d'encadrement. Une fois recensées, ces compétences peuvent servir de fil conducteur pour renforcer et améliorer les différentes composantes de la gestion des ressources humaines : recrutement, affectation, perfectionnement et notation.

Il a donc été entrepris, avec la participation de fonctionnaires du Secrétariat à tous les échelons, de définir les compétences de base et compétences en matière d'encadrement que doit posséder le personnel de l'Organisation. On trouvera ci-après un aperçu général des compétences pour l'avenir, ainsi qu'une description de la manière dont elles ont été définies et un certain nombre d'exemples de ce qu'il en adviendra dans la pratique de chacun.

Qu'entend-on par compétences ?

Le terme « compétences » désigne l'ensemble des savoir-faire, qualités et types de comportement qui influent directement sur l'efficacité dans l'exécution des tâches.

Les compétences de base sont les savoir-faire, qualités et types de comportement pouvant être exigés de chacun, quels que soient son poste et ses fonctions.

Les compétences en matière d'encadrement sont les savoir-faire, qualités et types de comportement pouvant être exigés de tous ceux qui exercent des fonctions de direction ou de supervision.

Ni les compétences de base, ni les compétences en matière d'encadrement ne sont liées à tel ou tel type d'emploi. L'esprit d'équipe ou le souci du client, par exemple, peuvent apporter à l'exécution d'une tâche quelle qu'elle soit. La grille des compétences pour l'avenir n'inclut pas les compétences purement techniques. Il est loisible aux différents services d'ajouter aux compétences de base des compétences fonctionnelles se rapportant à leurs domaines d'activité respectifs.

Pourquoi définir les compétences ?

La définition des compétences importe aussi bien pour l'Organisation que pour chacun d'entre nous. Orientée vers l'avenir, elle met en lumière les savoir-faire et qualités qui seront nécessaires tant aux fonctionnaires dans leur ensemble qu'au personnel d'encadrement pour instituer un nouveau style de gestion et faire face aux difficultés qui les attendent. Elle peut aider à préciser les attentes, à recenser les besoins futurs en matière de perfectionnement et à mieux cibler le recrutement et la planification des carrières. Ouvrant sur une conception partagée de ce que requiert l'Organisation aussi bien que de ce qui est exigé par elle, elle permet enfin d'arrêter des normes cohérentes et objectives d'efficacité et de productivité.



Comment a-t-il été décidé des compétences pour l'avenir ?

Une méthode participative tenant compte de la diversité des fonctions exercées par le personnel et de son caractère multiculturel, ainsi que de la dispersion géographique des multiples antennes de l'Organisation, a été adoptée pour recenser les compétences de base et compétences en matière d'encadrement que doivent posséder les fonctionnaires du Secrétariat.

Concertation

La Vice-Secrétaire générale et 24 secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux dirigeant les départements et bureaux du Secrétariat ont été consultés au sujet du cadre dans lequel s'inscrit l'action de l'ONU, des impératifs auxquels elle répond, des résultats qui en sont attendus et des difficultés auxquelles elle se heurtera à l'avenir. Les indications ainsi recueillies constituent la matière sur laquelle ont porté les travaux des groupes de réflexion.

Groupes de réflexion

Dix-sept groupes de réflexion composés de fonctionnaires de toutes classes représentant les différents départements ont été réunis dans six lieux d'affectation. A l'issue d'une journée d'échanges, ils se sont entendus sur les compétences et les valeurs revêtant la plus grande importance tant pour les fonctionnaires internationaux dans leur ensemble que pour ceux d'entre eux qui exercent des fonctions d'encadrement.

Etablissement de la grille des compétences

Les compétences définies par les différents groupes ont été triées, analysées et classées par catégories. La grille établie sur la base des éléments les plus fréquemment relevés comporte huit compétences de base et six compétences en matière d'encadrement.

Valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales sont les principes et convictions qui sous-tendent l'action de l'Organisation et règlent la conduite de son personnel. L'intégrité, le professionnalisme et le respect de la diversité ont été retenus à ce titre. Ils s'accordent avec la Charte des Nations Unies ainsi qu'avec les dispositions du chapitre premier du Statut du personnel.

A quel avenir les compétences sont-elles promises ?

Perfectionnement du personnel

Les programmes de perfectionnement du personnel seront ragencés en fonction de la grille des compétences et étoffés dans cette optique. Un guide exposant les différents moyens d'acquérir les compétences requises et de les entretenir sera publié.

Planification des carrières

La grille des compétences servira à définir les besoins de l'Organisation et ceux des fonctionnaires ainsi qu'à planifier les carrières. Publications et ateliers permettront d'apporter l'aide voulue en matière d'organisation des carrières.

Suivi du comportement professionnel

Les fonctionnaires dans leur ensemble et, en particulier, ceux d'entre eux qui exercent des fonctions d'encadrement, pourront s'aider de la grille des compétences pour définir les besoins de perfectionnement et établir les normes d'efficacité et de productivité. Il y sera fait une place dans le système de notation révisé.

Recrutement

La grille des compétences servira à établir les définitions d'emploi et avis de vacance de poste. Des directives pour les entretiens compteront parmi les outils qui seront mis au point afin que les décisions de recrutement et d'affectation s'inscrivent dans l'optique nouvelle ainsi définie, et la formation des fonctionnaires appelés à user de ces moyens sera assurée.

Comment les compétences pour l'avenir peuvent-elles s'acquérir ?

Les compétences consistent en un ensemble de **savoir-faire**, qualités et types de comportement qu'il importe d'entretenir et d'enrichir tout au long de sa carrière. Le mûrissement en constituant une composante essentielle, elles ne s'acquièrent pas une fois pour toutes. Aussi utile qu'elle soit, la formation théorique doit en l'occurrence aller de pair avec l'expérience, l'orientation, le suivi et l'apprentissage individuel. Le Bureau des ressources humaines veillera, pour sa part, à ce que l'information et les conseils nécessaires à chacun pour appliquer la grille des compétences au quotidien et en tirer parti dans son perfectionnement et l'organisation de sa carrière lui soient apportés.

**Quelles sont les valeurs
fondamentales et compétences
pour l'avenir ?**

Valeurs fondamentales

- **Intégrité**
- **Professionalisme**
- **Respect de la diversité**

Compétences de base

- Aptitude à la communication ■ Esprit d'équipe
- Aptitude à planifier et à organiser
- Sens des responsabilités ■ Créativité ■ Souci du client
- Volonté de perfectionnement
- Ouverture à la technologie

Compétences en matière d'encadrement

- Qualités de chef ■ Hauteur de vues
- Responsabilisation des subordonnés
- Aptitude à donner confiance
- Suivi du comportement professionnel
- Sûreté de jugement/aptitude à décider

Qu'advient-il des compétences dans la pratique ?

Ayant trait plutôt à ce que quelqu'un fait qu'à ce qu'il sait, les compétences sont observables; des « indicateurs de comportement » — types d'action ou de conduite les illustrant concrètement — peuvent être définis pour chacune et servir à promouvoir valeurs et normes d'efficacité, de productivité et de conduite communes dans toute l'Organisation.

Les fiches ci-après affectent un certain nombre d'indicateurs de comportement à chacune des valeurs fondamentales, compétences de base et compétences en matière d'encadrement. Ceux-ci n'ont de valeur qu'indicative et ne prétendent pas être exhaustifs.



Intégrité

- Adhérer aux valeurs de l'ONU dans l'activité et le comportement quotidiens
- Agir sans se soucier de son intérêt propre
- Ne pas céder aux pressions politiques
- Ne pas commettre d'abus de pouvoir ou d'autorité
- Se tenir aux décisions qui sont de l'intérêt de l'Organisation, même si elles sont impopulaires
- Intervenir rapidement en cas de faute professionnelle ou d'improbité

Professionnalisme

- Tirer fierté de son travail et de ses réalisations
- Faire preuve de compétence professionnelle et de maîtrise du sujet
- Apporter à l'exécution de ses tâches la conscience et le souci d'efficacité voulus pour être en mesure d'honorer les engagements contractés, de tenir les délais impartis et d'obtenir les résultats escomptés
- Agir pour des motifs professionnels plutôt que personnels
- Persévérer face aux obstacles et aux difficultés
- Garder son calme dans les situations de crise

The background is a solid yellow color. On the right side, there is a vertical green bar. In the top right corner of the green bar, there is a yellow downward-pointing triangle. A black horizontal bar with a white border is positioned across the middle of the image, containing the text.

Respect de la diversité

- Travailler en bonne intelligence avec ses collègues de toutes origines
- Respecter la dignité de chacun
- Accorder un traitement égal aux hommes et aux femmes
- Respecter et comprendre les points de vue différents et le montrer dans le travail et la prise de décisions
- S'interroger sur ses propres préjugés et comportements de manière à se garder des réactions stéréotypées
- N'exercer contre personne de discrimination individuelle ou collective

Aptitude à la Communication

- S'exprimer clairement et efficacement, tant oralement que par écrit
- Ecouter les autres, bien les comprendre et donner suite comme il convient
- Poser les questions voulues afin d'obtenir des éclaircissements et faciliter le dialogue
- Adapter le langage, le ton, le style et la présentation au public auquel on s'adresse
- Partager l'information avec tous ceux qu'elle intéresse et tenir chacun au courant



Esprit d'équipe

- Collaborer avec ses collègues afin d'atteindre les objectifs de l'Organisation
- Solliciter les apports, apprécier à leur juste valeur les idées et la compétence de chacun et être prêt à apprendre de lui
- Faire passer l'intérêt de l'équipe avant son avantage personnel
- Accepter les décisions finales du groupe et s'y plier, même si elles ne cadrent pas parfaitement avec sa position propre
- Partager les réussites de l'équipe et assumer sa part de responsabilité dans ses échecs




**Aptitude
à planifier
et à organiser**

- Définir clairement des buts compatibles avec les stratégies convenues
- Hiérarchiser les activités et tâches prioritaires; modifier les priorités en fonction des besoins
- Prévoir suffisamment de temps et de ressources pour mener sa tâche à bien
- Tenir compte des risques et des imprévus dans la planification
- Suivre l'exécution des plans et les modifier s'il y a lieu
- Tirer le meilleur parti du temps dont on dispose

Sens des responsabilités

- Assumer toutes ses responsabilités et honorer ses engagements
- Livrer les produits dont on a la responsabilité dans les délais et au coût prévus, en se tenant aux normes de qualité
- Se conformer aux règles et procédures de l'Organisation
- Soutenir ses subordonnés, les encadrer et assumer la responsabilité des tâches qui leur sont déléguées
- Prendre personnellement la responsabilité de ses propres erreurs et, le cas échéant, de celles de son service



**Souci
du client**

- **Considérer tous ceux auxquels est assurée la prestation de services comme des « clients » et chercher à voir les choses de leur point de vue**
- **Etablir et maintenir des partenariats productifs avec les clients en gagnant leur confiance et leur respect**
- **Discerner les besoins des clients et trouver les moyens d'y répondre**
- **Suivre l'évolution de la situation des clients, sur les plans tant intérieur qu'extérieur, afin de pouvoir devancer les problèmes**
- **Tenir les clients informés de l'avancement des projets**
- **Tenir les délais pour la livraison des produits ou la prestation des services**



Créativité

- **S'employer activement à améliorer les programmes ou services**
- **Proposer des solutions novatrices afin de résoudre les problèmes ou de répondre aux besoins des clients**
- **Promouvoir des idées nouvelles et amener autrui à s'y intéresser**
- **Prendre des risques calculés en misant sur des formules qui sortent de l'ordinaire; oser ne pas suivre les sentiers battus**
- **S'intéresser aux idées et aux démarches nouvelles**
- **Ne pas être prisonnier des opinions et solutions toutes faites**



Ouverture à la technologie

- Se tenir au fait de l'innovation technologique
- Comprendre les avantages et les inconvénients que présente la bureautique
- S'employer activement à appliquer la technologie aux tâches qui s'y prêtent
- Etre disposé à s'initier aux technologies nouvelles



**Volonté de
perfectionnement**

- Se tenir au fait de l'évolution de sa propre profession/spécialité
- S'employer activement à progresser, sur les plans tant professionnel que personnel
- Contribuer à l'apprentissage de ses collègues et subordonnés
- Etre disposé à apprendre d'autrui
- Se tenir au courant de la façon dont son apport est perçu afin d'apprendre et de se perfectionner

Hauteur de vues

- Discerner les problèmes, les créneaux et les risques stratégiques
- Faire bien comprendre les liens existant entre la stratégie de l'Organisation et les objectifs plus limités du service
- Définir et faire prévaloir une orientation générale qui emporte l'adhésion de ses collègues
- Faire partager sa conviction au sujet des possibilités futures

Qualités de chef

- Servir de modèle à son entourage
- Armer chacun des membres de son équipe des atouts nécessaires pour atteindre les objectifs visés
- S'employer avec dynamisme à mettre au point les stratégies opérationnelles requises
- Etablir et entretenir des relations très diverses afin de comprendre les besoins et de s'assurer des appuis
- Prévoir les conflits et s'efforcer de les résoudre à l'amiable
- S'investir dans le changement et le progrès; ne pas se cantonner dans le *statu quo*
- Avoir le courage de prendre des positions impopulaires



Responsabilisation des subordonnés

- **Déléguer, exposer clairement ce que l'on attend de ses collaborateurs et leur donner toute la latitude voulue**
- **Encourager chacun à se fixer des objectifs ambitieux**
- **Exiger de chacun qu'il réponde des résultats obtenus dans son domaine de responsabilité**
- **Apprécier à leur juste valeur l'apport et la compétence de chacun**
- **Témoigner de son appréciation et récompenser les résultats et l'effort**
- **Faire participer chacun à la prise des décisions qui le concernent**



Suivi du comportement professionnel

- **Déléguer les pouvoirs, l'autorité et la compétence requis à ses subordonnés**
- **Veiller à ce que les rôles, les responsabilités et la chaîne hiérarchique soient clairs pour tous**
- **Estimer avec précision le temps et les ressources nécessaires pour accomplir une tâche et tirer le meilleur parti des compétences**
- **Suivre l'avancement du travail au regard des échéances**
- **S'entretenir régulièrement avec ses subordonnés des résultats qu'ils obtiennent, leur faire savoir comment leur apport est perçu et leur donner les conseils nécessaires**
- **Encourager le risque et soutenir la créativité et l'initiative**
- **Appuyer activement les aspirations professionnelles de ses collaborateurs**
- **Faire preuve de justice dans la notation**

**Aptitude à
donner confiance**

- Créer le climat voulu pour que chacun puisse s'exprimer et agir sans crainte de rétorsion
- Diriger de façon cohérente et prévisible
- Jouer la carte de la transparence
- Faire confiance à ses collègues et subordonnés ainsi qu'aux clients
- Reconnaître le mérite
- Donner suite aux décisions convenues
- Traiter avec doigté l'information délicate ou confidentielle



**Sûreté de
jugement/apptitude
à décider**

- Discerner les éléments clefs dans les situations complexes et aller rapidement au cœur du problème
- Recueillir toute l'information nécessaire avant de prendre une décision
- S'interroger sur l'incidence à la fois bénéfique et préjudiciable que les décisions peuvent avoir avant de se déterminer
- Ne prendre de décisions qu'après en avoir mesuré les conséquences pour autrui et pour l'Organisation
- Ne proposer de lignes d'action ou formuler de recommandations qu'en toute connaissance de cause
- Vérifier les hypothèses en les confrontant aux faits
- S'assurer que les dispositions qu'il est envisagé de prendre répondent aux besoins explicitement ou implicitement exprimés
- Savoir prendre des décisions douloureuses quand les circonstances l'exigent

Et maintenant ?



La mise en application de la grille des compétences à l'Organisation s'inscrira dans une perspective évolutive. Peut-être pourriez-vous parcourir cette brochure pour commencer à vous familiariser avec la question. Reportez-vous aux indications qui y sont données pour faire le point sur votre situation professionnelle propre, de même que sur les problèmes de perfectionnement du personnel ou de suivi des résultats qui pourraient se poser à vous. D'autres précis seront publiés par la suite, qui auront pour objet d'aider les fonctionnaires, qu'ils exercent des fonctions d'encadrement ou non, à optimiser l'efficacité et la productivité, à accroître la transparence à tous les niveaux et à contribuer au perfectionnement et à l'épanouissement de chacun.

