



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Référentiel des compétences de l'UNESCO

Apprendre • Développer • Exceller



Engagement • Intégrité • Diversité • Professionnalisme

Introduction

Pour mener à bien sa mission, l'UNESCO doit aligner la gestion de ses compétences avec ses orientations et ses objectifs stratégiques. Il est donc crucial qu'à tous les niveaux, chaque membre du personnel, indépendamment de sa culture, de son sexe, de sa religion, de sa fonction ou de sa situation géographique, possède des valeurs partagées par l'ensemble de l'Organisation et adopte des règles de conduite communes à tous.

En 2015, le Bureau de la gestion des ressources humaines a lancé à l'échelle de l'Organisation un projet de développement d'un modèle de compétences global et conforme à la mission de l'UNESCO. Le présent Référentiel des compétences est l'aboutissement de consultations approfondies auprès du personnel de l'Organisation et des associations qui le représentent.

Il vise à décrire de manière plus précise les normes de conduite que doit respecter le personnel de l'UNESCO et à jeter plus de clarté sur les valeurs fondamentales qui doivent motiver ces comportements standards. Il offre également au personnel un « langage commun » qui facilitera le dialogue et permettra de lier la plupart des processus relatifs aux ressources humaines entre eux.



En quoi consiste le Référentiel des compétences de l'UNESCO ?

Le Référentiel des compétences de l'UNESCO recense l'ensemble des comportements, aptitudes et attitudes attendus du personnel pour une action commune plus efficace.

Il est divisé en trois parties :

- **les valeurs fondamentales**, qui sont les principes et les convictions partagés par tous, unissant l'ensemble du personnel et devant guider nos actions ;
- **les compétences fondamentales**, qui sont un ensemble de savoirs, de compétences et d'aptitudes dont découlent les comportements essentiels attendus des personnes travaillant pour l'Organisation ;
- **les compétences managériales**, qui concernent le personnel aux postes de classe P-4 et de classes supérieures exerçant des fonctions de gestion.

Chaque valeur ou compétence est accompagnée d'une brève définition et d'une série d'indicateurs positifs pour la mesurer. Les valeurs et les compétences fondamentales s'appliquent à l'ensemble du personnel de l'UNESCO, indépendamment des fonctions, des classes ou des situations géographiques. Le personnel de classe P-4 et de classes supérieures, en plus des valeurs et des compétences fondamentales, doit démontrer qu'il possède les compétences managériales essentielles à son rôle de gestion.

Les compétences fonctionnelles et techniques spécifiques, qui concernent différents champs d'expertise et sont nécessaires à l'exécution d'une tâche en particulier, sont définies dans les avis de vacance de postes et complètent le présent Référentiel.



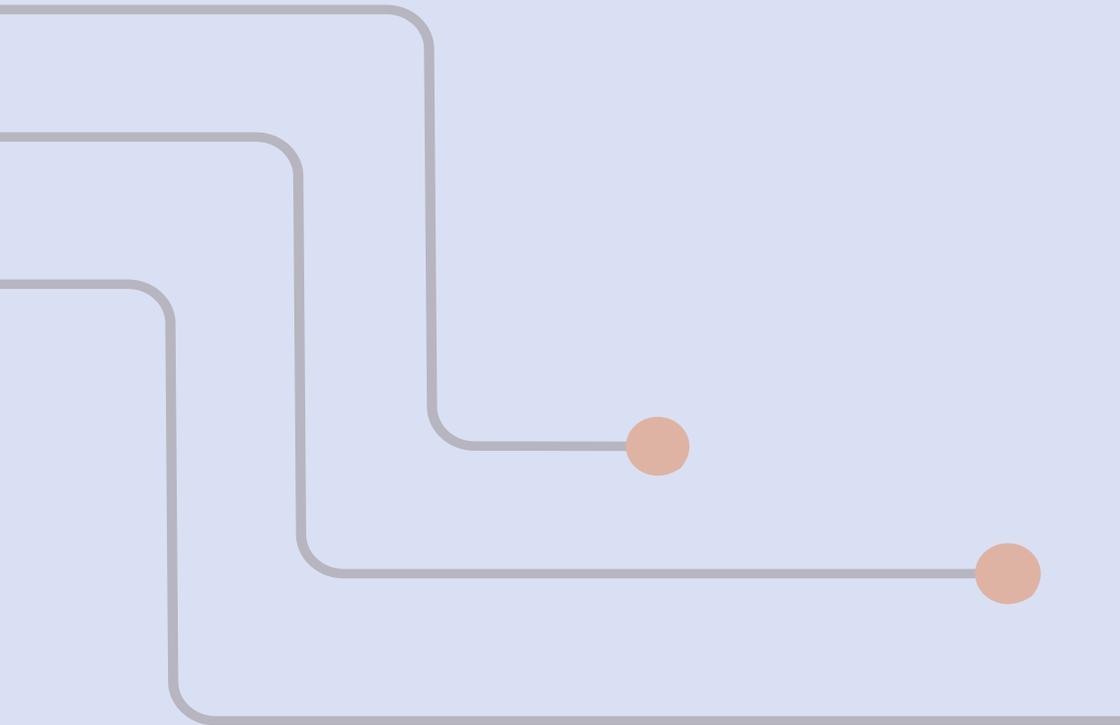


Comment le Référentiel des compétences est-il appliqué dans l'Organisation ?

Le Référentiel des compétences permet de clarifier les attentes et de fixer des normes de performance à l'échelle de l'UNESCO. C'est un guide qui aide les responsables et le personnel à connaître les comportements et les aptitudes que l'on attend d'eux et ce qu'ils doivent s'efforcer d'acquérir.

Le Référentiel des compétences sous-tend les processus relatifs aux ressources humaines suivants :

- **Établissement des profils de postes** : les descriptions de poste comprennent une liste des compétences requises pour chaque poste.
- **Recrutement** : le recours aux entretiens fondés sur les compétences permet de s'assurer que les processus de sélection mettent l'accent sur les comportements garants de bons résultats aux postes concernés. Il garantit également que les nouveaux membres du personnel partagent les valeurs de l'Organisation. Les panels d'entretien vont inclure certaines questions sur les compétences, permettant ainsi d'évaluer les candidats sur la base d'indicateurs communs et précis. Un guide des entretiens fondés sur les compétences sera distribué aux membres des panels d'entretien.
- **Gestion des performances** : les membres du personnel devront convenir d'un plan individuel de développement des compétences avec leur superviseur, en s'attachant à renforcer ou à acquérir les compétences nécessaires pour obtenir les principaux résultats escomptés et anticiper les besoins futurs en termes de développement de l'Organisation et des individus.
- **Apprentissage et développement des carrières** : les entretiens sur les performances peuvent permettre de repérer des besoins d'apprentissage spécifiques pour développer certaines compétences. Les membres du personnel peuvent également manifester leur intérêt pour l'acquisition de compétences particulières en vue de leur développement professionnel et personnel. Les compétences seront intégrées à nos activités de formation et de développement.





Les valeurs fondamentales

*sont les principes
partagés par tous,
qui nous guident et
nous unissent, et qui
régissent la façon dont
nous travaillons et nous
comportons*



Engagement envers l'Organisation

Nous sommes fiers de servir la mission de l'UNESCO et le système des Nations Unies en général, et dévoués à contribuer de façon significative et durable à l'Organisation en renforçant la portée de son action ainsi que ses réalisations.

- Aligner son travail sur les principes, les priorités et les objectifs de l'Organisation.
- Agir conformément aux intérêts de l'Organisation et les défendre au mieux.
- Préserver et protéger l'image de l'Organisation.
- Faire connaître l'action de l'UNESCO auprès des différents publics et servir sa vision.
- Encourager l'approche intersectorielle pour renforcer l'avantage comparatif de l'UNESCO.

Intégrité

Toutes nos actions sont guidées par les valeurs d'honnêteté, d'équité et de transparence. Nous nous conformons aux Normes de conduite de la fonction publique internationale et nous plaçons les intérêts de l'UNESCO au-dessus des nôtres. Nous exerçons nos fonctions dans un esprit d'impartialité et de neutralité.

- Maintenir des principes éthiques élevés.
- Traiter les autres de manière équitable, transparente, respectueuse et objective, et ne pas abuser de son pouvoir ou de son autorité.
- Ne pas laisser ses opinions personnelles, qu'elles soient sociales, économiques ou politiques, ou des pressions extérieures inappropriées influencer une prise de décision.
- Agir de façon rapide et efficace face à des comportements non professionnels ou contraires à l'éthique.
- Agir dans le respect des règles et règlements de l'UNESCO.

Respect de la diversité

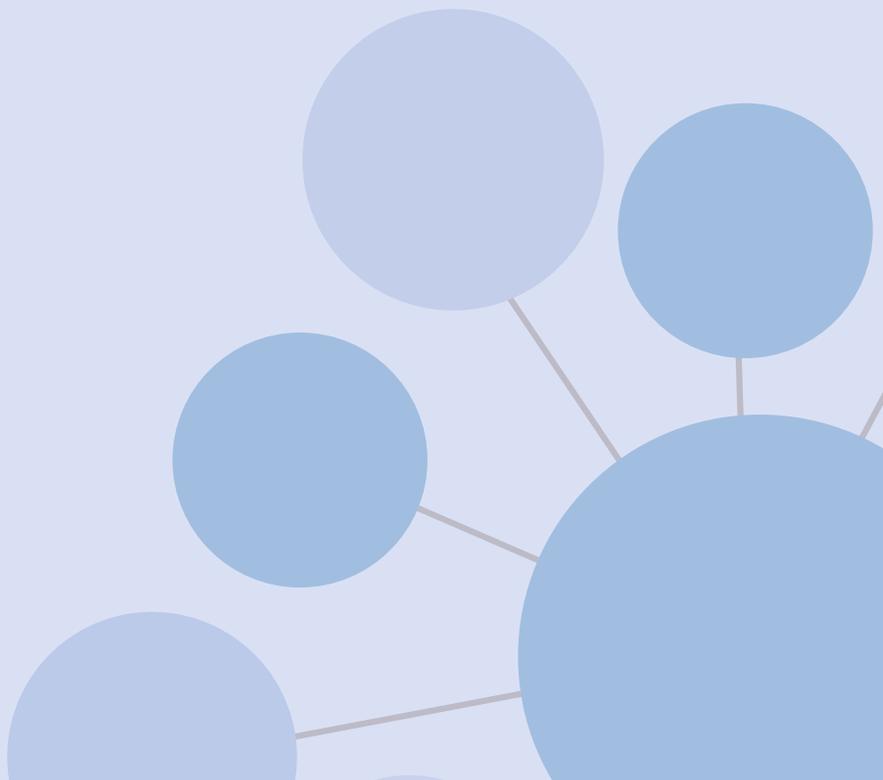
Nous traitons chaque individu avec respect et considération, quelles que soient ses différences, nous valorisons et mettons à profit la diversité de l'Organisation et de son personnel, qui représente une richesse incomparable pour notre action, et nous promovons l'égalité des genres.

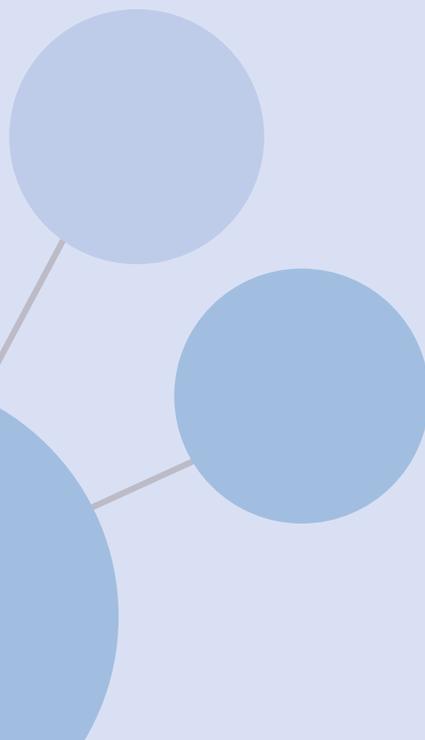
- Respecter et travailler efficacement avec des gens de tous les horizons.
- Faire preuve d'ouverture d'esprit, de compréhension et d'empathie avec ceux qui sont différents de nous-mêmes.
- Prendre conscience de ses propres préjugés et être attentif à son comportement pour éviter les stéréotypes.
- Lutter contre l'intolérance et les préjugés au travail.
- Encourager la diversité pour renforcer son action personnelle ainsi que le travail des équipes et obtenir des résultats.

Professionalisme

Nous nous consacrons à la mission de l'UNESCO et nous la soutenons en gérant judicieusement les ressources de l'Organisation, en recherchant activement des opportunités de contribuer à son action sans nous limiter au cadre de nos fonctions professionnelles et en faisant preuve de discernement face aux défis du quotidien.

- Faire preuve de compétence professionnelle et de maîtrise du sujet et exploiter ses atouts.
- Anticiper les principaux problèmes au travail et trouver des solutions créatives et pratiques.
- S'adapter rapidement aux changements et être déterminé et polyvalent dans les situations d'incertitude.
- Offrir des services de qualité en faisant preuve d'engagement et de réactivité.
- Travailler en collaboration avec les autres et s'appuyer sur des partenariats, pour contribuer de façon positive à l'action de l'UNESCO.





Les compétences fondamentales

*sont un ensemble
de savoirs, de
compétences et
d'aptitudes dont
découlent les
comportements
essentiels attendus des
personnes travaillant
pour l'Organisation*





Responsabilité

Faire preuve de fiabilité professionnelle, et assumer pleinement ses déclarations et actions en toutes circonstances.

- Assumer la responsabilité de ses actions et de ses décisions.
- Respecter tous les engagements pris auprès de collègues et de partenaires.
- Agir en conformité avec les règles et les règlements de l'UNESCO.
- Faire preuve de transparence et d'honnêteté dans chacune de ses actions et décisions.



Communication

Communiquer efficacement et partager des informations et des idées, avoir une écoute attentive, préciser sa pensée et prendre en compte les différents points de vue.

- Adapter la forme, le contenu et le ton de son propos aux différents interlocuteurs.
- Savoir trier et filtrer les différentes informations de façon pertinente.
- Diffuser les informations efficacement et dans les meilleurs délais.
- Rechercher et encourager le dialogue.
- Partager les informations pertinentes avec les autres.
- Utiliser de manière efficace les moyens, les outils et les solutions de communication.



Travail en équipe

Travailler efficacement et soutenir ses collègues, favoriser un environnement enrichissant et collaboratif.

- Établir des relations basées sur la confiance au sein des secteurs/bureaux/bureaux hors Siège et entre eux, ainsi qu'avec les partenaires de l'UNESCO.
- Rechercher le consensus dans la réalisation d'objectifs communs.
- Toujours faire preuve de respect et de considération envers autrui.
- Solliciter les contributions en valorisant les idées et l'expertise de chacun.
- Collaborer activement entre collègues afin d'identifier des solutions aux problèmes qui se présentent.



Innovation

Faire preuve d'initiative et de créativité, en développant des idées et des approches nouvelles et prendre des initiatives quand cela est nécessaire.

- Chercher activement à améliorer les projets, les activités, les méthodes de travail et les procédures.
- Proposer des solutions inédites pour résoudre les problèmes qui se présentent ou pour répondre aux besoins des clients.
- Encourager les autres à envisager des approches et des idées nouvelles.
- « Sortir des sentiers battus », prendre des risques calculés et parier sur des idées nouvelles et originales.
- S'intéresser aux idées neuves et aux nouvelles manières de faire.



Culture du résultat

Mettre l'accent sur l'obtention de résultats convenus et en assumer la responsabilité. Avoir une bonne compréhension de la façon dont ces résultats participent à la réalisation des objectifs de l'Organisation.

- Fixer des normes de qualité et des échéances réalistes pour la réalisation des activités.
- Avoir une gestion efficace du temps et des ressources, en contrôlant les progrès et en procédant à des ajustements, si nécessaire.
- Toujours rester concentré sur les objectifs et persévérer malgré les difficultés, en encourageant les autres à faire de même.
- Savoir identifier rapidement les problèmes rencontrés dans son travail et être capable d'élaborer des solutions créatives et pratiques.
- S'adapter au changement et aux situations équivoques de façon appropriée.



Planification et organisation

Établir un plan d'action réaliste et systématique en vue de la réalisation des objectifs, définir des priorités et répartir efficacement les ressources.

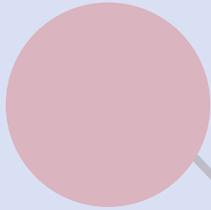
- Prévoir les risques et les difficultés et laisser une marge pour les imprévus au moment de la planification.
- Répartir efficacement le temps et les ressources nécessaires à la réalisation des tâches.
- Impliquer ses collègues dans la planification et dialoguer avec eux à ce sujet.
- Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action en abordant les situations dans leur ensemble.
- Consulter les parties prenantes concernées pour s'assurer que les tâches et les délais sont réalistes et que les ressources nécessaires sont disponibles.
- Utiliser les systèmes et les outils adéquats pour suivre et contrôler les progrès accomplis.

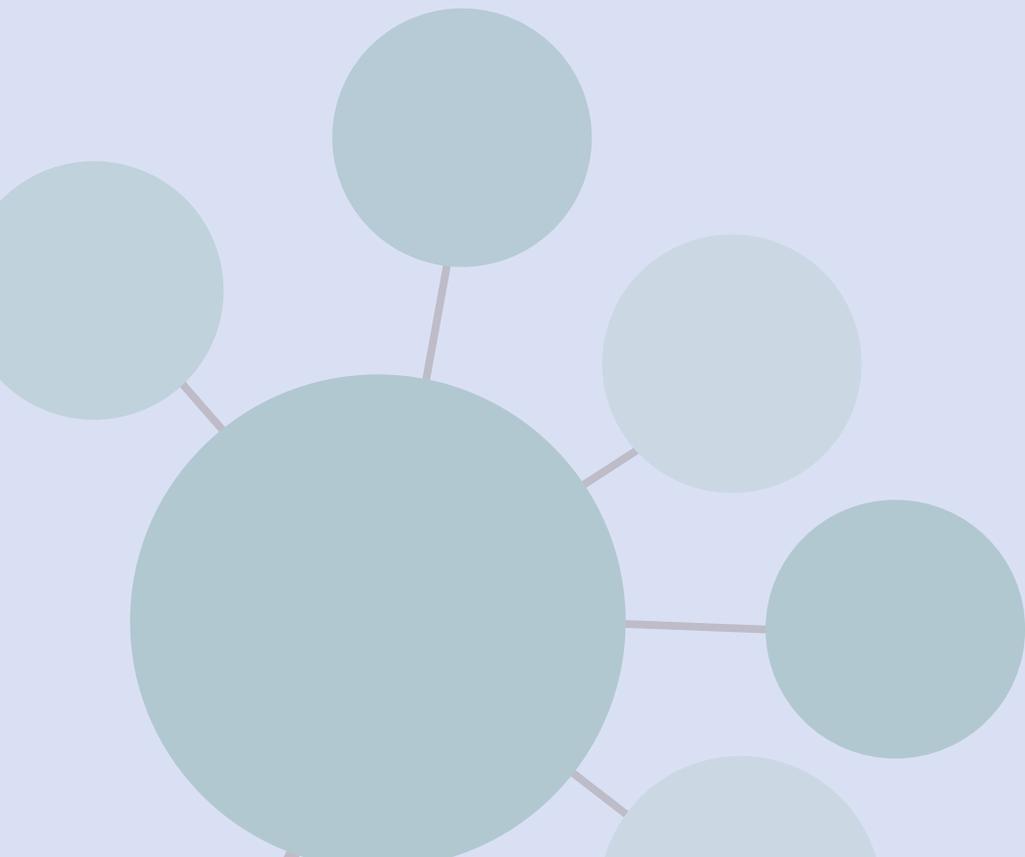


Partage des connaissances et volonté d'amélioration continue

Se tenir au courant des dernières évolutions dans son domaine de compétence et promouvoir la gestion des connaissances et la culture de l'apprentissage.

- Faire preuve de compétence professionnelle, bien connaître son métier et apporter une valeur ajoutée à sa fonction et au-delà de sa fonction.
- Mettre à profit sa propre expérience ainsi que celle des autres pour apprendre et s'améliorer.
- Partager ses connaissances avec ses collègues et ses partenaires afin d'améliorer les performances de chacun et de renforcer la transmission des savoirs.
- Identifier ses propres besoins de développement et chercher activement de nouveaux défis à relever et de nouvelles opportunités à saisir.
- Solliciter des retours d'expérience et identifier des possibilités d'amélioration.





Les compétences managériales

*sont un ensemble de
compétences et d'aptitudes
qui sont indispensables pour le
personnel avec des responsabilités
de gestion de classe P-4 et
de classes supérieures*



Piloter et gérer le changement

Initier les changements nécessaires. Réagir de façon positive et ouverte face au changement.

- Assumer la responsabilité du processus de changement.
- Mener et gérer les changements avec efficacité.
- Savoir mobiliser son équipe en faveur du changement et encourager et responsabiliser ses collègues pour sa mise en œuvre.
- Identifier les résistances potentielles au changement et les traiter efficacement.
- Identifier les opportunités potentielles d'amélioration des méthodes de travail.



Développer une réflexion stratégique

Encourager, favoriser et assurer l'alignement avec la vision et les valeurs de l'Organisation.

- Avoir une bonne compréhension des influences internes et externes exigeant des changements d'organisation.
- Étudier toutes les causes et tous les risques possibles d'une situation et anticiper ses conséquences.
- Savoir traduire les stratégies en mesures concrètes.
- Ne pas penser à court terme et envisager les conséquences sur le long terme.
- Replacer les problèmes dans le contexte des priorités et des plans de l'Organisation.



Prendre des décisions judicieuses

Porter des jugements avisés, reposant sur des preuves. Faire des choix, évaluer les risques menaçant la réalisation des projets et assumer la responsabilité de ses résultats.

- Chercher à réunir toutes les informations pertinentes préalablement à la prise de décision.
- Comprendre des informations complexes et identifier rapidement les principaux problèmes.
- S'engager dans une ligne de conduite claire et prendre des décisions en conséquence.
- Prendre des décisions qui optimiseront l'impact sur l'Organisation et sur les autres.
- Être capable de prendre rapidement des décisions rationnelles, pouvant comporter des risques mesurés, avant de s'engager dans l'action.
- Assumer ses décisions.
- Savoir prendre des décisions difficiles quand il le faut.



Créer des partenariats

Créer et développer des partenariats et des réseaux s'inscrivant sur le long terme en vue d'atteindre les objectifs de l'Organisation.

- Identifier les principales parties prenantes internes et externes et maintenir avec elles des relations basées sur la confiance et l'ouverture.
- Lancer de nouveaux partenariats et développer des alliances favorisant la réalisation des objectifs de l'Organisation.
- Soutenir et promouvoir activement les alliances et les activités intersectorielles.
- Comprendre la complexité de l'environnement et établir des relations mutuellement bénéfiques.
- Encourager ses collègues à créer des partenariats et à développer des réseaux.



Diriger et autonomiser ses collègues

Rassembler autour d'une vision commune, instaurer un climat de confiance et promouvoir un comportement éthique.

- Inspirer ses collègues et les encourager à suivre leurs idées et leurs visions.
- Connaître les atouts de son équipe ainsi que les domaines à améliorer.
- Exploiter et développer les potentialités de chacun.
- Veiller à ce que les décisions en matière de personnel soient équitables et transparentes.
- Être présent et disponible pour ses collègues.
- Savoir déléguer de façon juste et efficace.
- Servir de modèle en faisant preuve de solides capacités de direction.
- Encourager ses collègues à s'adapter aux changements.



Gérer la performance professionnelle

Créer un environnement de travail enrichissant permettant à chacun de donner le meilleur de soi-même.

- Veiller à ce que les problèmes de performance soient traités de façon juste, constructive et rapide.
- Aligner ses propres performances et celles de son équipe sur les objectifs de l'Organisation.
- Promouvoir le développement du personnel aux fins de progression de carrière et de mobilité.
- Faire un feedback objectif et régulier.
- Encourager les retours d'expérience en vue d'améliorer les performances.
- Reconnaître et prendre en compte les efforts et les accomplissements de chacun.

- Engagement envers l'Organisation
- Intégrité
- Respect de la diversité
- Professionnalisme

- Responsabilité
- Communication
- Travail en équipe
- Innovation
- Culture du résultat
- Planification et organisation
- Partage des connaissances et volonté d'amélioration continue

- Piloter et gérer le changement
- Développer une réflexion stratégique
- Prendre des décisions judicieuses
- Créer des partenariats
- Diriger et autonomiser ses collègues
- Gérer la performance professionnelle