

Référentiel de Valeurs et de Comportements

Table des matières

Contexte	3
Vivre nos valeurs au quotidien	4
Notre culture	5
Valeurs et comportements	6
Valeurs	7
Inclusion	8
Intégrité	9
Humilité	10
Humanité	11
Comportements	12
Nouer des relations et collaborer	13
Analyser et planifier	14
Obtenir des résultats suivis d'effets bénéfiques	15
Apprendre et développer ses compétences	16
S'adapter et innover	17



Contexte

En 1999, les “Compétences pour l’avenir” ont été lancées à l’ONU pour permettre « à tous [les membres du personnel] de donner le meilleur d’eux-mêmes ». Pendant d’une vingtaine d’années, elles ont été le socle sur lequel reposait la culture de l’Organisation. Le présent référentiel de valeurs et de comportements de l’Organisation des Nations Unies s’en inspire, tout en visant à mieux correspondre aux buts de l’Organisation pour les dix prochaines années. Il tient compte de l’évolution constante du monde qui nous entoure et nous offre l’occasion de renouveler notre engagement envers les personnes que nous servons.

Le référentiel de valeurs et de comportements de l’Organisation des Nations Unies constitue le socle d’une culture organisationnelle à la fois ancrée dans le présent et tournée vers l’avenir. Il se compose de neuf éléments, établis en concertation avec près de 4 500 membres du personnel, qui devraient guider la manière dont nous nouons des relations, accomplissons notre travail et vivons l’Organisation au quotidien. Ces neuf éléments alimenteront également les processus de gestion des ressources humaines tels que la planification des effectifs, le recrutement, l’apprentissage et la gestion de la performance.

Vivre nos valeurs au quotidien

U N E N O U V E L L E C O N C E P T I O N D E L A C U L T U R E D U S E C R É T A R I A T

Notre culture collective est la marque de l'Organisation. Elle définit notre rapport aux autres, notre rapport à notre travail et notre rapport au monde et c'est elle qui détermine la manière dont nous percevons celles et ceux avec qui nous entretenons des relations. Elle nous définit comme groupe et ne se réduit pas à la somme de nos individualités. Elle dicte tout ce que nous faisons : nos interactions au quotidien et la manière dont nous unissons nos forces pour concrétiser nos espoirs les plus ambitieux. Comme beaucoup de cultures organisationnelles, elle est souvent tacite.

Dans ce document, nous esquissons la culture du Secrétariat de demain. Nous y décrivons qui nous sommes, qui nous voulons être et pourquoi chaque dimension de la culture qui sera la nôtre demain compte. Notre culture est à la fois ancrée dans le présent et tournée vers l'avenir. Elle a été créée avec la participation de près de 4 500 membres du personnel et de la haute direction du Secrétariat, dont la contribution a permis de dégager quatre valeurs et cinq comportements considérés comme importants, pour eux à titre personnel et pour le travail de l'Organisation de demain.

Notre culture

Nous incarnons l'inclusion. Dans notre culture, chacun(e) peut être soi-même au travail. Nous cultivons et nous respectons la différence et la diversité, et nous luttons activement contre la discrimination et les préjugés quels qu'ils soient. Nous agissons ainsi parce que nous avons un attachement à la justice sociale pour toutes et tous et que nous savons que la diversité produit de meilleurs résultats. Nous travaillons mieux lorsque nous travaillons ensemble ; nous valons plus que la somme de nos individualités.

Nous faisons preuve d'humanité dans tout ce que nous faisons. Nous avons un attachement à la défense des droits humains et de la dignité de toutes les personnes. Nous prenons soin les un(e)s des autres et nous prenons soin de celles et ceux que nous servons. Notre humanité nous donne du courage ; c'est elle qui nous caractérise et qui nous distingue.

Nous obtenons des résultats, mais pas n'importe lesquels. Les résultats que nous obtenons font avancer les choses pour les personnes et les causes que nous servons. Nous en prenons la responsabilité. Nous sommes fidèles à notre parole et nous pouvons compter les un(e)s sur les autres. Nous voulons que les personnes que nous servons puissent aussi compter sur nous.

Nous agissons avec intégrité. Nous suivons les normes de conduite de l'Organisation des Nations Unies dans tout ce que nous faisons, car nos paroles et nos actes déterminent notre crédibilité ainsi que la confiance que nous plaçons en les autres et que nous inspirons à celles et ceux que nous servons. C'est important car nous devons pouvoir nous fier les un(e)s aux autres et nul ne doit douter de notre capacité à servir les personnes et les causes pour lesquelles nous œuvrons.

Nous collaborons dans tout ce que nous faisons. Nous consacrons du temps et de l'énergie à l'établissement de partenariats de confiance mutuelle, avec nos équipes, avec des tiers et avec les personnes que nous servons. Nous sommes ensemble dans l'action.

Nous valorisons l'apprentissage et cherchons en permanence à développer nos compétences et à aider les autres à développer les leurs. Nous faisons des erreurs et nous en tirons des leçons. Ce sont la curiosité et la générosité qui nous animent quand nous partageons nos connaissances, nos compétences et nos expériences. C'est en continuant d'apprendre que nous serons à la hauteur des enjeux de l'avenir.

Nous agissons avec humilité. Nous apprécions à leur juste valeur les compétences, les connaissances et l'expérience de chaque personne et nous savons que personne n'a réponse à tout. Pour nous, l'humilité n'est pas un signe de faiblesse, c'est le signe de la connaissance de soi, c'est ce qui nous permet de nous entraider et de soutenir celles et ceux que nous servons.

Nous prenons le temps d'analyser et de planifier notre approche. Nous nous appuyons sur des données provenant de diverses sources chaque fois que c'est possible, de sorte que toutes nos décisions reposent sur des faits. Nous analysons et nous réfléchissons car nous savons qu'hypothèses et conjectures ne permettent que rarement d'agir que rarement d'agir efficacement.

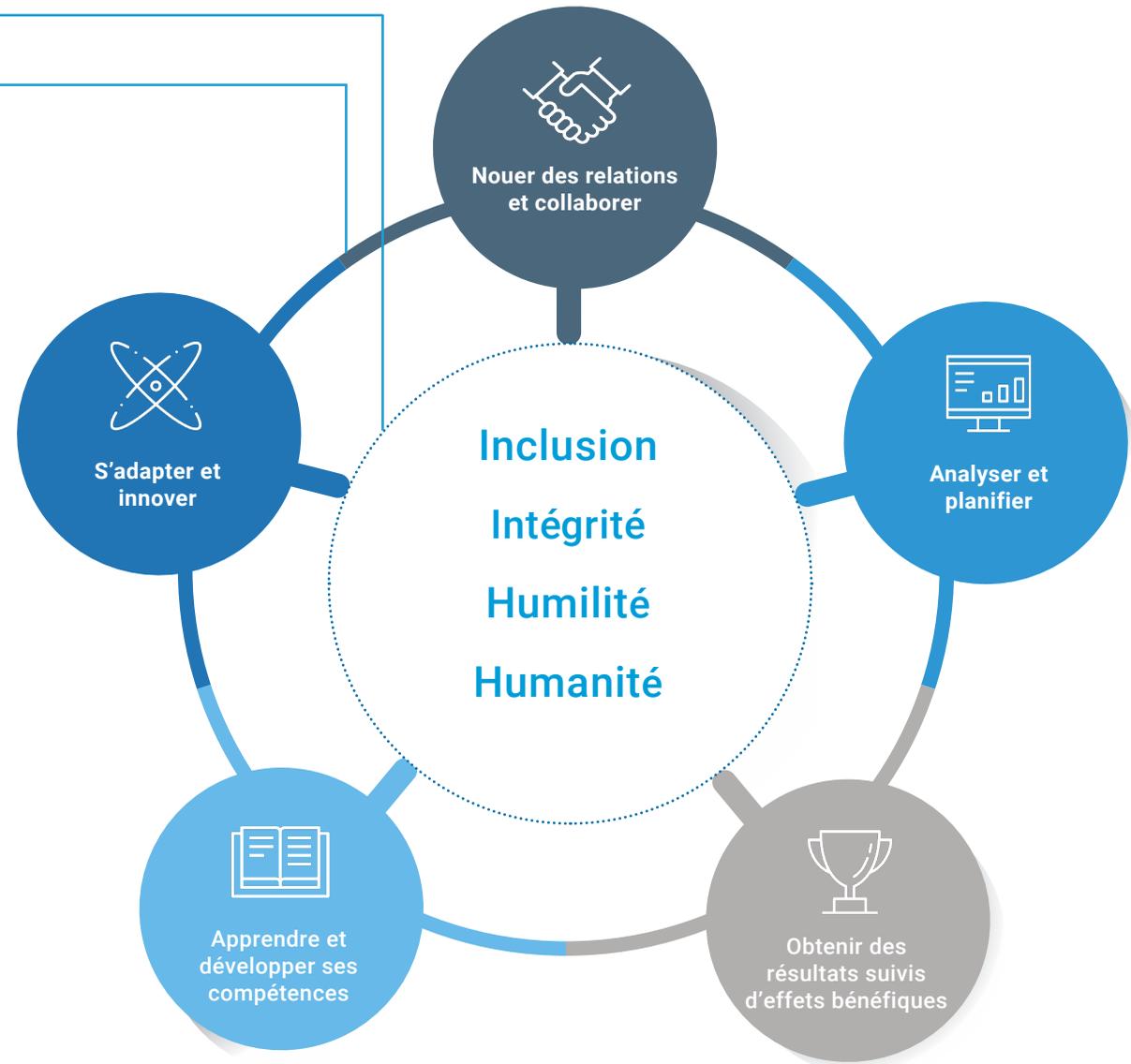
Nous nous adaptons et nous innovons. Nous sommes ouvert(e)s à toute nouvelle idée. Nous ne craignons ni la complexité ni l'incertitude propres à notre travail ; nous les acceptons volontiers. Nous avons un attachement aux différences qui distinguent les personnes, les compétences, l'éducation et l'expérience, car elles contribuent toutes à une pensée plurielle et débouchent sur de meilleures solutions. Nous ne restons pas les bras croisés. Notre faculté d'adaptation et notre aptitude à innover font que nous sommes résilient(e)s et capables d'exceller dans les circonstances les plus complexes et les plus difficiles.

Valeurs et Comportements

Le référentiel se compose des éléments suivants:

- **Quatre valeurs** : inclusion, intégrité, humilité et humanité.
- **Cinq comportements** : nouer des relations et collaborer ; analyser et planifier ; obtenir des résultats suivis d'effets bénéfiques ; apprendre et développer ses compétences ; s'adapter et innover.
- Des définitions d'ordre général.
- Des exemples illustrant la façon dont ces valeurs et comportements se manifestent en pratique.

Pour chaque comportement, des exemples sont également donnés par niveau de responsabilité : pour l'ensemble du personnel, pour l'ensemble du personnel d'encadrement et pour la haute direction. Ces exemples doivent s'entendre de façon cumulative : ce qui vaut pour l'ensemble du personnel vaut également pour l'ensemble du personnel d'encadrement et la haute direction et ce qui vaut pour l'ensemble du personnel d'encadrement vaut également pour la haute direction.



Valeurs

VALEURS

Inclusion

DÉFINITION

Agir pour instaurer un climat de dignité et de respect pour tout le monde, indépendamment de l'âge, de la culture, de l'existence d'un handicap, de l'origine ethnique, du genre, de l'identité de genre, de l'expression du genre, de l'origine géographique, de la classe, de la langue, de la nationalité, de l'identité raciale, de la religion, du sexe, des caractères sexuels, de l'orientation sexuelle, de l'origine sociale ou de tout autre aspect de l'identité.

DANS LA PRATIQUE:

- Traiter tout le monde avec dignité et respect
- Respecter les engagements pris par l'Organisation des Nations Unies en matière d'équité, d'égalité, de respect de la diversité, d'équité de genre, de lutte contre le racisme et de multilinguisme en créant un climat de travail favorable pour toutes et tous
- Prendre des mesures pour tempérer ses préjugés, stéréotypes et opinions préconçues concernant d'autres personnes, groupes, cultures, langues, organisations et conceptions
- Chercher activement à s'imprégner de toutes sortes de points de vue, modes de pensée, expériences et avis et à en tenir compte dans la prise de décision
- Chercher à comprendre les facteurs d'exclusion et à créer un climat de travail dans lequel toutes les personnes peuvent s'épanouir
- Travailler efficacement avec tout le monde, indépendamment de l'âge, de la culture, de l'existence d'un handicap, de l'origine ethnique, du genre, de l'identité de genre, de l'expression du genre, de l'origine géographique, de la classe, de la langue, de la nationalité, de l'identité raciale, de la religion, du sexe, des caractères sexuels, de l'orientation sexuelle, de l'origine sociale ou de tout autre aspect de l'identité
- Se montrer sensible aux différences culturelles et à la manière dont les actes et les



VALEURS

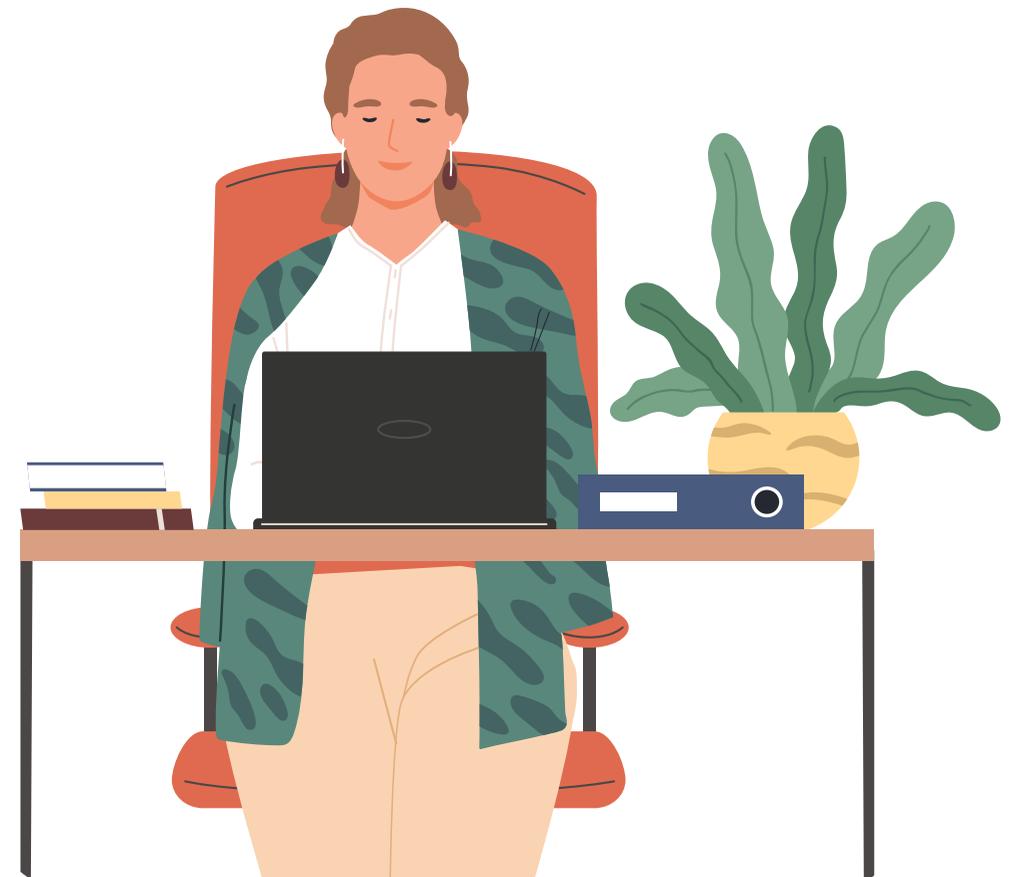
Intégrité

DÉFINITION

Agir dans le respect de la déontologie, en conformité avec les normes de conduite de l'Organisation, et intervenir sans attendre lorsqu'on est témoin d'un comportement non-professionnel ou contraire à l'éthique ou bien de tout autre manquement aux normes de l'ONU.

DANS LA PRATIQUE:

- Ne jamais tolérer l'exploitation et les atteintes sexuelles, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, ni l'abus d'autorité ou tout type de comportement discriminatoire, y compris le racisme, le sexisme, l'incapacitisme, l'âgisme ou l'homophobie
- Faire preuve d'impartialité, d'équité, de responsabilité, d'honnêteté et de sincérité dans ses activités et ses comportements au quotidien
- Agir en laissant de côté son intérêt personnel
- Ne pas abuser de son pouvoir, de ses privilèges ou de son autorité, qu'ils tiennent à l'âge, à la culture, à l'existence d'un handicap, à l'origine ethnique, au genre, à l'identité de genre, à l'expression du genre, à l'origine géographique, à la classe, à la langue, à la nationalité, à l'identité raciale, à la religion, au sexe, aux caractères sexuels, à l'orientation sexuelle ou à l'origine sociale
- Prendre des décisions sans céder aux pressions politiques ou à toute autre pression induite
- Se tenir aux décisions qui sont dans l'intérêt des personnes et des causes que l'Organisation sert



VALEURS

Humilité

DÉFINITION

Montrer que l'on a conscience de soi et manifester sa volonté d'apprendre des autres.

DANS LA PRATIQUE:

- Attacher de la valeur aux connaissances, aux aptitudes et à l'expérience des autres
- Inviter les autres à faire part de leurs retours, leur demander leur position, leur avis ou leur point de vue, et en tenir compte
- Consulter les autres pour affronter les problèmes et les régler, sachant qu'il y a vraisemblablement plusieurs manières d'envisager les choses
- Tenir compte dans la prise de décision de la complexité des contextes locaux et de la valeur des 'de la connaissance du terrain
- Reconnaître les mérites des autres
- Connaître ses points forts et ses points faibles
- Reconnaître ses erreurs et prendre des mesures pour les corriger



VALEURS

Humanité

DÉFINITION

Agir selon les buts des Nations Unies : paix, dignité et égalité sur une planète en bonne santé.

DANS LA PRATIQUE:

- Veiller à ce que toutes les décisions et tous les actes soient guidés en priorité par les besoins des personnes que l'Organisation sert
- Agir avec empathie, compassion et bienveillance à l'égard des autres
- Défendre, pour toute personne, les droits humains internationalement reconnus
- Faire attention à sa propre santé physique et mentale et à celle des autres
- Veiller à ce que les programmes et les projets soient alignés sur les objectifs stratégiques de l'Organisation
- Prendre en compte l'impact social et environnemental de toutes les décisions et de tous les actes



Comportements



COMPORTEMENTS

Nouer des relations et collaborer

DÉFINITION

Tisser des liens qui permettent de faire avancer les travaux de l'Organisation et travailler de concert pour que l'ONU soit unie dans son action.

DANS LA PRATIQUE:

1 Pour l'ensemble du personnel :

Écouter les autres et s'intéresser à leurs points de vue, à leur expertise, à leur expérience et à leurs sentiments

Chercher à collaborer avec d'autres, en tirant le meilleur parti des compétences linguistiques et technologiques

Montrer que l'on comprend et que l'on cherche à comprendre les émotions et le point de vue des autres

Avoir conscience de ses sentiments et de ses émotions, les comprendre et les contrôler, et s'en servir pour orienter sa réflexion et son action

Chercher à établir des partenariats et encourager la collaboration en interne comme entre équipes, entre grands domaines d'action et entre organisations du système des Nations Unies

2 Pour l'ensemble du personnel d'encadrement :

Créer un climat de travail favorable dans lequel chaque personne peut s'exprimer ouvertement, honnêtement et sans crainte de représailles

Intervenir sans attendre en cas de conflit, de comportement discriminatoire ou de comportement tendant à exclure ou à diviser

Associer les autres aux décisions qui les concernent en tenant compte de leurs points de vue

Prôner la diversité et l'inclusion, en ce qu'elles sont des atouts pour l'efficacité des équipes

Bâtir la confiance, encourager la collaboration et nouer des partenariats entre personnes, équipes, parties prenantes et clients

3 Pour les membres de la haute direction :

Adopter une démarche intégrée, nouer des partenariats avec un large éventail de parties prenantes, par-delà les différences d'ordre organisationnel, sectoriel, politique, générationnel, culturel ou socioéconomique et les différences liées au genre, entre autres

Mobiliser les autres pour définir avec eux une vision commune

Mener des consultations inclusives de manière à analyser conjointement les problèmes, à fixer des objectifs et à mettre en œuvre des solutions intégrées

Se montrer capable d'avoir un esprit constructif lors de conversations difficiles



COMPORTEMENTS

Analyser et planifier

DÉFINITION

Chercher à obtenir des données auprès de de sources diverses sources et s'en servir pour comprendre les problèmes, éclairer la prise de décision, proposer des solutions fondées sur des faits et planifier l'action.

DANS LA PRATIQUE:

1 Pour l'ensemble du personnel :

Rassembler, analyser et évaluer des données provenant de toutes sortes de sources crédibles afin de cerner le problème et d'éclairer la prise de décision en se fondant sur les faits

Ventiler et analyser les données, par exemple en fonction du genre, de l'origine ethnique et de l'âge, pour mieux comprendre les situations et éclairer la prise de décision

Planifier et établir des priorités en se fondant sur des données

Montrer sa disponibilité à adapter les plans et les priorités à mesure que la situation évolue et que de nouvelles informations sont obtenues

2 Pour l'ensemble du personnel d'encadrement :

Promouvoir l'analyse et la planification à partir des données et des faits

Encourager les membres du personnel et les équipes à échanger des informations et des données et à faire profiter les autres de leur expérience et de leur expertise

Avoir conscience des effets des préjugés individuels et collectifs sur les décisions qui sont prises et prendre des mesures pour en limiter la portée

Évaluer et planifier en conséquence le temps et les ressources dont les personnes et les équipes ont besoin pour s'acquitter des priorités, en tenant compte des risques et des imprévus

3 Pour les membres de la haute direction :

Coopérer avec les autres pour interpréter les informations incomplètes, contradictoires ou changeantes

Encourager le sens critique et une approche systémique de l'analyse et de la planification

Détecter et interpréter les signes avant-coureurs, les tendances nouvelles ou émergentes, les occasions à saisir et les risques

Développer son sens politique en cherchant à comprendre les dynamiques de pouvoir (politiques, démographiques, économiques et sociales) et leurs effets sur l'information disponible.



COMPORTEMENTS

Obtenir des résultats suivis d'effets bénéfiques

DÉFINITION

Se sentir responsables et faire que les autres se sentent responsables d'obtenir les résultats attendus et de faire avancer les choses pour les personnes et les causes que l'ONU sert.

DANS LA PRATIQUE:

1 Pour l'ensemble du personnel :

Faire la preuve de ses compétences et de ses connaissances professionnelles, en assumant la responsabilité personnelle de sa performance, des résultats que l'on obtient et des effets que l'on produit

Dialoguer avec des parties prenantes internes et externes pour déterminer et comprendre leurs besoins et proposer des solutions

Tirer parti des nouvelles technologies et des compétences linguistiques pour obtenir les résultats attendus et en optimiser la portée

Proposer des idées et donner son avis même quand c'est difficile

Se sentir responsable du respect des normes de conduite de l'Organisation dans tout ce que l'on fait pour obtenir les résultats attendus

2 Pour l'ensemble du personnel d'encadrement :

Veiller à ce que le travail réalisé par les personnes et les équipes soit aligné sur les objectifs et priorités du département, du bureau, de la mission ou de l'Organisation

Veiller à ce que tous les membres du personnel, dans tout ce qu'ils entreprennent pour obtenir les résultats attendus, se conforment aux normes de conduite de l'Organisation

Responsabiliser les autres en déléguant à bon escient, en les associant à la prise de décision et en les encourageant à exprimer leurs idées et leurs opinions

Faire confiance aux autres, ne pas douter de leur capacité à obtenir les résultats attendus

Apprécier à sa juste valeur ce que chaque personne accomplit et remédier aux problèmes de performance

3 Pour les membres de la haute direction :

Imprimer un élan propice à l'obtention de résultats et le maintenir, en motivant les autres pour qu'ils remplissent ou dépassent les objectifs et les attentes

Trouver un équilibre entre les actions qui ont un effet à court terme et les stratégies qui visent à susciter à plus long terme une transformation systémique

Donner aux autres les moyens d'obtenir des résultats suivis d'effets bénéfiques en encourageant la collaboration, les retours systématiques et l'apprentissage en continu, la réflexion sur soi et l'application du principe de responsabilité

Avoir le courage de prendre des décisions malaisées, d'avoir des conversations difficiles et de prendre des risques mesurés si nécessaire

Montrer l'exemple en se conformant aux normes de conduite de l'Organisation dans tout ce que l'on fait pour obtenir les résultats attendus



COMPORTEMENTS

Apprendre et développer ses compétences

DÉFINITION

Chercher à acquérir des connaissances et des compétences, contribuer à l'apprentissage des autres et accompagner leur développement.

DANS LA PRATIQUE:

1 Pour l'ensemble du personnel :

Faire preuve de curiosité et montrer sa volonté d'apprendre et de mettre en pratique ce que l'on apprend

Montrer son attachement à l'apprentissage des langues et au multilinguisme

Se tenir au courant de l'évolution récente des théories et des pratiques dans son domaine professionnel

Susciter des occasions formelles et informelles d'apprendre et de développer ses compétences, sur le plan personnel comme sur le plan professionnel, y compris en changeant de poste ou de lieu d'affectation

2 Pour l'ensemble du personnel d'encadrement :

Contribuer au développement des compétences individuelles et des compétences de l'équipe en mettant à disposition de ses membres du mentorat et du coaching, en partageant et en proposant des possibilités d'apprentissage

Faire en sorte que les personnes puissent parler en toute franchise de ce qui les rend vulnérables, de leurs points faibles et de ce dont elles ont besoin pour développer leurs compétences

Créer un climat où il est permis d'échouer et où chaque personne est encouragée à tirer les leçons de l'expérience

Solliciter des retours sur sa propre performance et tenir des discussions régulières, honnêtes et constructives avec les personnes et les équipes sur leur performance

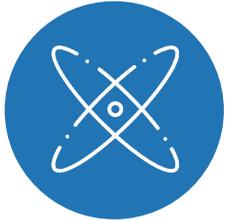
3 Pour les membres de la haute direction :

Faire connaître et offrir des moyens d'apprentissage qui favorisent la formation d'un personnel dynamique, polyvalent, mû par des valeurs et multilingue

Déterminer et comprendre les aspirations des membres de l'équipe et les aider à développer leurs compétences pour les concrétiser

Encourager la réflexion individuelle et collective et inciter tout le monde à tirer les leçons des réussites et des échecs

Collaborer avec d'autres entités des Nations Unies et des partenaires des secteurs public et privé, en mettant en commun les possibilités d'apprentissage et les meilleures pratiques



COMPORTEMENTS

S'adapter et innover

DÉFINITION

Faire preuve de souplesse et de dynamisme à l'égard du changement et se montrer capable de penser et d'agir en sortant des sentiers battus.

DANS LA PRATIQUE:

1 Pour l'ensemble du personnel :

S'adapter à de nouveaux contextes ou à de nouvelles cultures, ainsi qu'aux changements de circonstances, de priorités et de délais impartis

Faire preuve de résilience, montrer que l'on a conscience de soi et que l'on est capable de maîtriser ses émotions face au stress, à l'incertitude et au flou

Essayer de nouvelles approches et faire preuve d'ouverture au changement

Faire des propositions et bien accueillir celles des autres

2 Pour l'ensemble du personnel d'encadrement :

Avoir conscience de ses propres modes de pensée et comportements ainsi que de ceux des autres, et ne pas hésiter à les remettre en question

Encourager les membres de l'équipe à faire preuve d'audace et de créativité dans leur façon de penser et leur donner les moyens de leur ambition

Mobiliser les autres face à l'évolution des priorités, tout en cherchant à comprendre et à remédier aux craintes et à la résistance que suscite le changement

Maintenir sa propre motivation et la motivation des autres en période de stress et d'incertitude

3 Pour les membres de la haute direction :

Communiquer avec persuasion que le changement est nécessaire

Bousculer les habitudes en encourageant le sens critique, la créativité, l'innovation, la flexibilité et le dynamisme

Montrer la voie à suivre et apporter aux autres son soutien, favoriser la résilience et susciter le calme face au stress, à l'incertitude et au flou

Encourager l'adaptation, l'expérimentation et l'innovation