

## 2018 - 2019 FORMATIONS MONDIALES À L'INTENTION DE L'ENSEMBLE DU PERSONNEL DU SECRÉTARIAT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

---

ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION 2017



# TABLE DES MATIÈRES

	Résumé	3
<b>1</b>	<b>ENSEMBLE DU SECRÉTARIAT</b>	<b>4</b>
	<b>ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION</b>	
	1.1 Objectif et destinataires	5
	1.2 Principes directeurs	6
<b>2</b>	<b>MAINTIEN DE L'APPUI AU MULTILINGUISME</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>ÉVOLUTION DE LA FORMATION</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>ÉVALUER LES BESOINS DE FORMATION PAR UNE APPROCHE PLURIDIMENSIONNELLE</b>	<b>12</b>
	4.1 Évaluation des besoins	13
	4.2 Définition des priorités	14
	4.3 Vérification croisée avec le catalogue général des formations	15
<b>5</b>	<b>FORMATION EN 2018-2019</b>	<b>16</b>
	5.1 Encadrement, gestion et développement institutionnel	16
	5.2 Compétences professionnelles	18
	5.3 Gestion des ressources humaines et financières	20
	5.4 Langues et techniques de communication	21
	5.5 Développement des compétences spécialisées et accompagnement des carrières	22
<b>6</b>	<b>CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>31</b>

# Premier examen complet des besoins de formation à l'échelle de l'Organisation

## EXAMEN DE PLUS DE 200 SOURCES DE DONNÉES



Une approche **PLURIDIMENSIONNELLE** a été utilisée pour mettre en rapport les besoins de formation indiqués par le personnel et les priorités et lacunes au niveau de l'Organisation.



### CONTEXTE

Initiatives du Secrétaire général concernant le **MULTI-LINGUISME**



Évolution de **FORMATION**



**APPORTS** mondiaux et locaux de tous les lieux d'affectation

## 2017 ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Dégager les besoins transversaux concernant l'exécution des mandats de l'Organisation et la promotion du perfectionnement professionnel du personnel de l'ONU



**DOCUMENTS  
DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**



**AUDITS ET ENQUÊTES  
AUPRÈS DE LA CLIENTÈLE**



**RAPPORTS STRATÉGIQUES  
ET OPÉRATIONNELS**



**PLANS DE PERFECTIONNE-  
MENT DU PERSONNEL**

Évaluations des besoins de formation locaux, amélioration des compétences spécialisées et techniques

### PRINCIPES DIRECTEURS

#### La formation doit :

- Concourir à l'exécution du mandat
- Contribuer au perfectionnement du personnel dans l'Organisation
- Être fondée sur l'égalité des sexes et les droits de l'homme
- Être accessible à tout le personnel du Secrétariat, dont les personnes handicapées
- Être axée sur les utilisateurs et tirer parti des nouvelles techniques d'enseignement
- Être multilingue, au moins en ce qui concerne les langues de travail

### RÉSULTATS

Synthèse des priorités de formation essentielles, conformément aux cinq catégories du Cadre stratégique pour 2018-2019

#### Encadrement, gestion et développement institutionnel

Contrôle et évaluation  
Coordination  
Planification stratégique  
Prise en compte de la problématique femmes-hommes  
Encadrement et gestion  
Gestion de la performance  
Création d'un esprit d'équipe  
Gestion du changement

#### Gestion des ressources humaines et financières

Umoja  
Finances et comptabilité  
Planification des effectifs et de la relève

#### Compétences professionnelles

Gestion des connaissances  
Gestion des projets  
Rôles et responsabilités de l'ONU  
Services à la clientèle  
Équilibre vie professionnelle/ vie privée et gestion du stress  
Programmes obligatoires

### COLLABORATION

Les activités visant à donner suite aux priorités de formation fondamentales seront conçues et exécutées en partenariat dans l'ensemble du Secrétariat

#### Langues et techniques de communication

Communication avec les communautés  
Communication et communication stratégique  
Apprentissage des langues

#### Perfectionnement des compétences spécialisées et accompagnement des carrières

Gestion des risques



# 1

## ENSEMBLE DU SECRÉTARIAT ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

La formation est un instrument essentiel pour doter le personnel des Nations Unies des compétences et des connaissances nécessaires à l'exécution de sa mission tâches et pour répondre à ses besoins de perfectionnement professionnel. Compte tenu de ceci et sous la conduite du Département de la gestion, le Bureau de la gestion des ressources humaines a réalisé une évaluation des besoins de formation à l'échelle du Secrétariat de juin à septembre 2017, pour recenser les priorités essentielles en la matière pour 2018-2019. Cette évaluation a permis au Bureau de disposer des données nécessaires à l'adaptation stratégique des effectifs de l'Organisation à sa mission et à la fourniture au personnel des compétences nécessaires pour relever les défis essentiels dans la réalisation du Programme à l'horizon 2030<sup>1</sup>.

### Historique et objectifs

L'évaluation des besoins de formation à l'échelle du Secrétariat est le premier examen exhaustif de ce type réalisé au niveau de l'Organisation. Par le passé, des départements, des bureaux et des commissions ont effectué des évaluations indépendantes des besoins de formation de leur personnel. La présente évaluation visait à disposer d'informations sur les besoins transversaux de formation nécessaires à l'exécution du mandat d'ensemble et à harmoniser les efforts du Bureau de la gestion des ressources humaines de manière à employer les ressources de formation avec plus de coordination et dans un esprit plus stratégique. Dans cet objectif, des données ont été recueillies auprès de plus de 200 sources dans toute l'Organisation, au moyen d'une approche pluridimensionnelle. L'approche a consisté à mettre en rapport les besoins de formation évoqués par le personnel (tels qu'ils ont pu être dégagés des évaluations précédentes et des plans de perfectionnement du personnel) et les priorités et lacunes au niveau de l'Organisation (telles qu'elles ont été recensées dans les réformes du Secrétaire général, les audits et les enquêtes auprès de la clientèle). Cette approche novatrice a permis de dégager les besoins de formation au niveau des personnes et de l'Organisation.

<sup>1</sup> <http://www.un.org/en/hq/dm/hr.shtml> – Sept. 2017 (En ligne)



### **L'évaluation des besoins de formation avait les objectifs ci-après :**

- 1) Tirer parti des données existantes relatives à la formation, y compris celles provenant d'évaluations d'entités spécifiques ;
- 2) Recenser les besoins de formation communs et transversaux au sein du Secrétariat ;
- 3) Déterminer la manière dont la formation peut contribuer au perfectionnement du personnel et, en conséquence, à l'exécution des mandats ;
- 4) Servir de base au Catalogue général des formations pour l'exercice biennal 2018-2019.

## **1.1 OBJET ET DESTINATAIRES**

L'évaluation des besoins de formation avait pour objet de déterminer les besoins transversaux pouvant être satisfaits au moyen de programmes centralisés qui développent les valeurs fondamentales, les compétences essentielles et une culture institutionnelle commune. Le Bureau de la gestion des ressources humaines hiérarchise ces besoins pour dispenser une formation pertinente dans l'ensemble du Secrétariat. Pour recenser ces besoins, le Bureau a collaboré avec les responsables et coordonnateurs de la formation dans les principaux bureaux, départements, commissions et lieux d'affectation. Bien que l'évaluation n'ait pas été centrée sur les besoins spécifiques d'un lieu d'affectation ou d'une entité, le Bureau est conscient que ces besoins demeurent importants pour le fonctionnement efficient et efficace du personnel et seront examinés par les responsables de la formation du lieu d'affectation et les coordonnateurs de la formation des entités.

Pour veiller à ce que les besoins constatés demeurent pertinents, l'analyse inclut des données remontant jusqu'en 2014. L'évaluation des besoins de formation, processus itératif permettant de s'adapter aux changements qui ont des incidences sur la stratégie de l'Organisation, devrait être réalisée tous les deux ans dans le cadre de l'établissement des priorités pour chaque exercice biennal. Les résultats de l'évaluation mondiale des besoins de formation ont des incidences sur tout le personnel du Secrétariat. Sur cette base, le Bureau déterminera les activités de formation et établira le catalogue général des formations pour l'exercice biennal 2018-2019, ce qui facilitera une culture d'autonomisation et de responsabilisation, comme cela est demandé dans les réformes relatives à la gestion et à la paix et à la sécurité<sup>2,3</sup>.

<sup>2</sup> A/72/492 Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur.

<sup>3</sup> A/72/525 Restructuration du pilier Paix et sécurité de l'Organisation des Nations Unies.



## 1.2 PRINCIPES DIRECTEURS

Le Bureau de la gestion des ressources humaines a fait fond sur les principes ci-après dans la réalisation de l'évaluation des besoins de formation :

- La formation doit contribuer à **l'exécution des mandats**
- La formation doit contribuer au **perfectionnement du personnel dans l'Organisation**
- La formation doit être fondée sur **l'égalité des sexes et les droits de l'homme**
- La formation doit être **accessible à tout le personnel** du Secrétariat, **dont les personnes handicapées**
- La formation doit être axée sur l'utilisateur et tirer parti des **nouvelles techniques d'enseignement**
- La formation doit être **multilingue**, au moins en ce qui concerne les langues de travail



# 2

## MAINTIEN DE L'APPUI AU MULTILINGUISME

L'évaluation des besoins de formation a été réalisée parallèlement aux initiatives du Secrétaire général visant à intégrer le multilinguisme, valeur fondamentale de l'Organisation, aux activités du Secrétariat<sup>4</sup> et conformément au mandat général relatif au multilinguisme énoncé par l'Assemblée générale dans plusieurs de ses résolutions<sup>5</sup>.

Dans cette optique et pour continuer à promouvoir le multilinguisme dans l'Organisation, les formations concernant les six langues officielles de l'Organisation des Nations Unies resteront un élément standard du Catalogue général des formations. Le Bureau de la gestion des ressources humaines mène actuellement des consultations approfondies avec les responsables et coordonnateurs de la formation pour créer un cadre de niveaux de connaissances linguistiques à l'Organisation des Nations Unies. Ce cadre linguistique de l'ONU vise à permettre au personnel de mieux tirer parti de ses compétences linguistiques et de mieux évaluer son aptitude à communiquer dans une langue officielle dans le contexte spécifique de l'Organisation.

Outre d'offrir des programmes linguistiques réguliers et de créer un cadre commun de formation et d'évaluation linguistiques, il convient de mentionner que le Bureau a réalisé diverses analyses approfondies des besoins de formation linguistique pour recueillir des renseignements sur les connaissances et les besoins linguistiques professionnels du personnel. Les données ainsi recueillies servent à concevoir les activités de formation spécifiquement adaptées en coopération avec d'autres départements de l'Organisation et répondant davantage aux besoins de l'Organisation, s'agissant de différentes langues.

<sup>4</sup> A/71/757

<sup>5</sup> A/RES/69/324 (2015), A/RES/67/292 (2013), A/RES/65/311 (2011), A/RES/63/306 (2009), A/RES/61/266 (2006), A/RES/59/309 (2004), A/RES/56/262 (2002), A/RES/54/64 (2000), A/RES/52/23 (1997), A/RES/50/11 (1995)



# 3

## ÉVOLUTION DE LA FORMATION

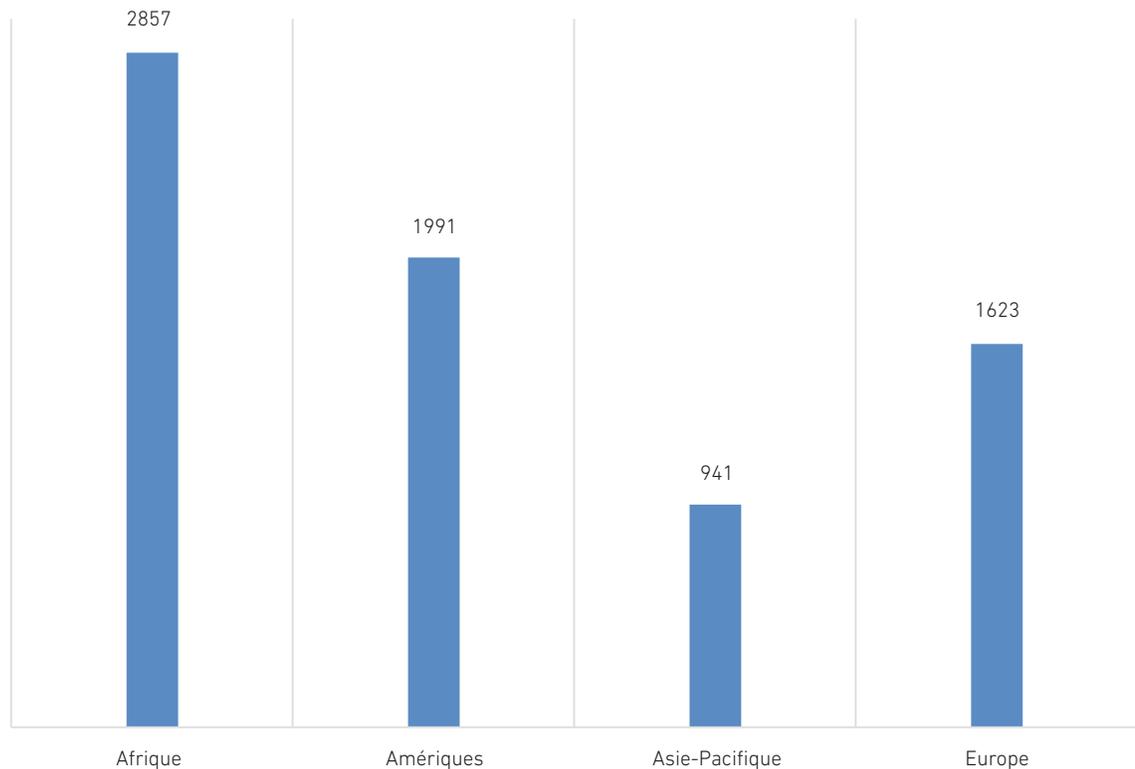
L'évaluation des besoins de formation a été réalisée alors que la formation évolue. Par le passé, on considérait que l'enseignement classique, dispensé dans les salles de classe était le moyen le plus efficace d'acquérir des connaissances et de transférer des compétences. Si l'enseignement dans le cadre de cours classiques reste valable, il convient de ne pas être trop tributaire de ce type d'enseignement, puisque l'Organisation souhaite dorénavant mieux utiliser ses ressources et renforcer sa résilience. L'évolution rapide des rôles du personnel et la dispersion des effectifs dans le monde signifie également qu'il est de l'intérêt de l'Organisation de se diversifier et d'adopter de nouvelles méthodes d'enseignement.

Les méthodes les plus récentes préconisent des possibilités de perfectionnement en cours d'emploi, axées sur l'utilisateur. Elles font souvent appel aux nouvelles technologies d'enseignement et présentent de nombreux avantages. Pour le personnel de l'ONU, les programmes en ligne permettent de bénéficier d'une formation partout, n'importe quand, pour répondre à leurs besoins de perfectionnement professionnel. Les obstacles à la formation fréquemment cités permettent d'apprécier pleinement cet avantage. En effet, faute d'accès et de temps, compte tenu des priorités professionnelles, il est souvent difficile au personnel d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires.

Le développement limité des infrastructures des transports constitue un obstacle concernant plus spécifiquement le personnel hors Siège et le personnel sur le terrain. Les technologies mobiles et en ligne peuvent servir à résoudre ces problèmes et à étendre la portée géographique de la formation, ce dont témoignent le taux élevé d'utilisation par le personnel en Afrique de Lynda.com et des programmes d'apprentissage pour répondre à ses besoins de formation.



## Lynda.com: Nombre d'heures de consultation par région (du 1<sup>er</sup> août 2017 au 1<sup>er</sup> novembre 2017)



Au niveau de l'Organisation, les techniques de formation les plus récentes permettent d'atteindre davantage de personnes. Les interventions technologiques peuvent être répliquées et amplifiées plus facilement que la formation plus classique sous forme de cours traditionnel. En conséquence, les investissements dans la formation sont plus rentables et l'Organisation peut employer ses ressources de manière plus stratégique. L'offre de possibilités de perfectionnement en ligne signifie également qu'une formation normalisée est dispensée dans toute l'Organisation. En conséquence, le personnel peut accéder sur un pied d'égalité à une formation critique, ce qui contribue à l'instauration d'une culture commune dans le Secrétariat.

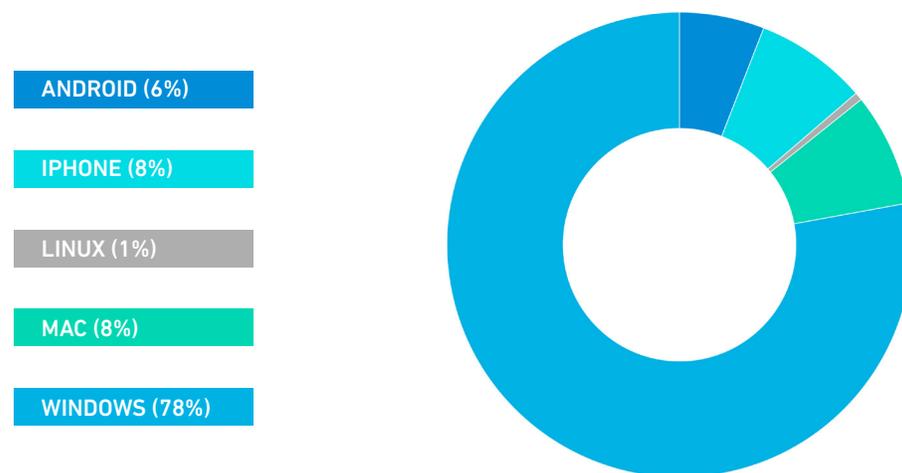
Les récentes évaluations des besoins de formation montrent que le personnel de l'ONU emploie de nombreuses méthodes de formation, dont des méthodes classiques (par exemple, des cours sur place, une formation en ligne et des cours magistraux) et des méthodes moins formelles, telles que le mentorat et l'accompagnement professionnel individualisé,



le perfectionnement en cours d'emploi, les réseaux de praticiens et la formation-déjeuner (sacs-repas). Si les cours classiques demeurent la méthode de formation populaire à l'Organisation des Nations Unies, on constate également un désir pour des formations moins formelles, plus mobiles et axées sur l'utilisateur.

Ainsi, Lynda.com est un programme d'enseignement en ligne qui permet au personnel d'acquérir des compétences et des connaissances en cours d'emploi, quand il en ressent le besoin. Depuis le nouveau lancement du pilote en 2016<sup>6</sup> et l'extension de son utilisation à tout le personnel du Secrétariat, le nombre des utilisateurs actifs a connu une croissance exponentielle. Entre juin 2016 et novembre 2017, il est passé de moins de 1 000<sup>7</sup> à plus de 9 000 utilisateurs<sup>8</sup>. En outre, il est ressorti d'une évaluation du pilote réalisée en 2016 que 94 % des personnes interrogées ont estimé que Lynda.com constituait une ressource utile pour leur travail et que 60,7 % des responsables interrogés ont déclaré constater une amélioration des compétences ou de la qualité du travail de leurs subordonnés utilisant Lynda.com<sup>9</sup>.

### Lynda.com: utilisation par système d'exploitation



<sup>6</sup> Le pilote initial lancé en 2015 a connu un succès limité, car il ciblait seulement un groupe restreint de personnel.

<sup>7</sup> Lynda.com : Rapport juin 2016-juillet 2017 – Bureau de la gestion des ressources humaines, juillet 2017 (PDF).

<sup>8</sup> Lynda.com : Rapport août 2016-août 2017 – Bureau de la gestion des ressources humaines, août 2017 (PDF).

<sup>9</sup> Évaluation stratégique du pilote Lynda.com – Bureau de la gestion des ressources humaines, 2016 (PDF).



De plus, une enquête sur la formation organisée pour Umoja a montré que 70 % des utilisateurs préfèrent une formation en cours d'emploi plutôt qu'une formation complète avant d'utiliser le progiciel<sup>10</sup>.

## FORMATION AXÉE SUR LES PROBLÈMES

# 70%

**des utilisateurs d'Umoja préfèrent une formation en cours d'emploi,**

alors que 30 % privilégient une formation préalable complète

L'enquête a également indiqué qu'une grande majorité, à savoir 80 % des utilisateurs, préfèrent obtenir un appui concernant la tâche spécifique qui leur incombe plutôt que de suivre un cours de formation complet pour comprendre l'intégralité du processus.

## PRÉFÉRENCE POUR LA MICRO-FORMATION

# 80%

**des utilisateurs d'Umoja préfèrent un appui spécifique concernant une tâche donnée,**

alors que 20 % souhaitent suivre un cours de formation complet

<sup>10</sup>Résultats d'une enquête sur le portail Umoja-Personnel et le portail Umoja-Encadrement - Bureau de la gestion des ressources humaines, 2016 (Word)



# 4

## ÉVALUER LES BESOINS DE FORMATION PAR UNE APPROCHE PLURIDIMENSIONNELLE

L'évaluation des besoins de formation a été entreprise en 2017, tout en maintenant l'appui au multilinguisme et compte tenu de l'évolution du monde de la formation. Les données de départ ont été tirées des récentes évaluations de la formation réalisées par les bureaux, les départements et les commissions ainsi que des rapports qu'ils avaient établis sur l'amélioration des compétences spécialisées et techniques. D'autres sources de données ont été employées, en plus des données des évaluations des besoins de formation, pour dégager les priorités et les lacunes au niveau de l'Organisation. Au nombre de ces sources, on peut citer les communications et les rapports du Secrétaire général, les rapports d'audit et les enquêtes auprès de la clientèle ainsi que les rapports opérationnels. Sur la base de ces sources de données, le Secrétaire général et les organes de décision de l'Organisation des Nations Unies ont énoncé des orientations quant aux performances escomptées du personnel de l'Organisation et à la manière dont il doit s'acquitter de sa mission (ainsi que quant à la manière dont la formation y contribue).

On trouvera au **Tableau 1** une récapitulation des sources utilisées.

Type de document	Source	Points
<b>Documents du Secrétaire général</b>	Rapports du Secrétaire général	5
	Communications du Secrétaire général	5
<b>Rapports d'audit</b>	Comité des commissaires aux comptes	4
	Corps commun d'inspection	4
	Bureau des services de contrôle interne	4
	Enquêtes du BSCI auprès de la clientèle	4
<b>Rapports stratégiques et opérationnels</b>	Analyses a posteriori	3
	Rapports de fin d'affectation	3
	Appels annuels	3
	Plan stratégique en ligne	3
	Évaluations	3
<b>Formation</b>	Évaluations des besoins de formation	2
	Compétences spécialisées et techniques	2
	Plans de perfectionnement du personnel	0-2



## 4.1 ÉVALUATION DES BESOINS

L'examen de plus de 200 sources de données a fait apparaître une large gamme de besoins de formation. Pour recenser les plus pressants, on a attribué des points aux besoins en fonction de leur fréquence. De plus, un coefficient différent a été appliqué en fonction de la source où le besoin était constaté. Le coefficient le plus élevé a été accordé aux documents émanant du Secrétaire général et aux rapports d'audit, car ces sources de données exposent les priorités de l'Organisation tout entière ; ainsi, les formations privilégiées dans l'évaluation des besoins correspondent aux nécessités les plus stratégiques de l'Organisation. En revanche, un coefficient inférieur a été affecté aux sources d'une portée plus restreinte et moins cohérentes.

Suite à ce classement, les besoins recensés dans les documents émanant du Secrétaire général et de l'Assemblée générale, qui indiquent la voie que l'Organisation doit suivre, ont reçu le nombre maximum de points (5 points). Les besoins évoqués dans les audits et les enquêtes auprès de la clientèle reflétant des évaluations impartiales pouvant être considérées comme extrêmement fiables, il leur a été alloué quatre (4) points. Les rapports stratégiques et opérationnels comprennent les évaluations émanant de départements, de commissions, de bureaux et de lieux d'affectation ainsi que de particuliers ; il leur a été accordé trois (3) points car ils représentent des opinions distinctes. Les rapports sur l'évaluation des besoins de formation et les compétences spécialisées et techniques reflètent les points de vue du personnel concernant les besoins et il leur a été affecté deux (2) points. Pour traiter le volume de données tirées des plans de perfectionnement du personnel, il a été accordé de zéro (0) à deux (2) points à un besoin, en fonction de son occurrence. On verra à l'annexe 2 comment la méthode de notation a été appliquée.



## 4.2 DÉFINITION DES PRIORITÉS

Une fois que des notes ont été calculées pour chacun des besoins de formation, il a fallu déterminer les valeurs limites en fonction desquelles il leur serait accordé une priorité élevée, moyenne ou faible. Plusieurs méthodes ont été mises à l'essai, mais on a employé un classement pondéré en raison de leurs limites<sup>11,12</sup>. Les valeurs aberrantes n'ont pas eu d'incidences sur ce classement, où les répercussions du nombre des besoins n'étaient pas minimisées. Le classement pondéré a consisté à calculer la somme de toutes les notes des besoins de formation, puis à répartir le total de points en trois catégories, correspondant aux formations hautement prioritaires, moyennement prioritaires et faiblement prioritaires. Chacune de ces catégories a représenté 33,3 % de la note totale. Par la suite, les limites ci-après ont été fixées pour chaque catégorie : les besoins dont la note était supérieure à 90 points étaient classés comme hautement prioritaires, ceux dont la note était comprise entre 45 et 90 points étaient classés comme moyennement prioritaires et ceux dont la note était inférieure à 45 points étaient classés comme faiblement prioritaires. Le fait que seul un petit nombre de besoins aient été classés dans la catégorie des besoins hautement prioritaires montre qu'il existe des besoins pressants de formation ; en effet, ces quelques besoins représentent à eux seuls un tiers de la note totale.

Il est important de constater que le classement de certains besoins parmi les besoins hautement prioritaires peut ne pas sembler justifié à un département, à un bureau, à une commission ou à une mission sur le terrain ; en revanche, des besoins faiblement prioritaires peuvent leur paraître essentiels. Des priorités locales demeureront importantes pour le fonctionnement efficace et efficient d'entités données. Dans son recensement des besoins de formation généralement nécessaires, l'évaluation des besoins était axée sur les besoins communs, transversaux, recensés sur la base d'éléments de preuve recueillis dans toute l'Organisation (voir section 1.2).

<sup>11</sup> Une méthode consistait à normaliser les notes attribuées aux besoins de formation, ce qui permettrait de se rendre compte de l'importance des besoins de formation, compte tenu de leur distance du moyen de fourniture de la formation. Il est apparu que cette méthode de normalisation laissait à désirer, compte tenu de l'ampleur considérable des besoins de formation dominants, qui apparaissaient comme des valeurs aberrantes, ayant pour conséquence une sous-estimation des besoins dont la notation était plus proche de la moyenne.

<sup>12</sup> Une deuxième méthode consistait en un classement de base. Les besoins ont été classés par ordre de notation, de la note la plus élevée à la plus faible et répartis en trois segments égaux. Le segment correspondant aux notes les plus élevées est celui des besoins hautement prioritaires, viennent ensuite le segment des besoins moyennement prioritaires, puis celui des besoins faiblement prioritaires. Cette méthode, si elle évite d'enregistrer des valeurs aberrantes, n'a pas été assez précise pour différencier les niveaux de priorité entre les besoins. Ceci est dû au fait qu'elle est fondée sur le nombre de besoins ; si davantage de besoins avait été recensés, les besoins moyennement prioritaires auraient été classés parmi les besoins hautement prioritaires, sans augmentation de leur notation.



### 4.3

## VÉRIFICATION CROISÉE AVEC LE CATALOGUE GÉNÉRAL DES FORMATIONS

Les besoins classés en fonction des priorités ont fait l'objet d'une vérification croisée avec les possibilités de formation existant dans l'ensemble du Secrétariat, pour déterminer comment répondre aux besoins de formation. Cette opération a fait apparaître des domaines où les cours devaient être adaptés ou amplifiés pour mieux répondre aux besoins de perfectionnement et permis de déterminer les domaines pour lesquels il serait possible de mieux tirer parti des formations existantes dans l'ensemble du Secrétariat. On s'est rendu compte qu'il fallait combler une lacune et élaborer de nouvelles interventions de formation en recensant les domaines qui ne faisaient pas l'objet de cours appropriés. Dans certains cas, la vérification croisée avec le Catalogue général des formations a fait apparaître la nécessité d'efforts de communication pour mieux faire connaître les possibilités de formation existantes au personnel. Le Bureau de la gestion des ressources humaines tiendra compte des connaissances ainsi acquises pour mettre au point ses activités de formation pendant l'exercice 2018-2019 et pour réactualiser le catalogue des formations.



# 5

## FORMATION EN 2018-2019

Les principaux résultats de l'analyse des besoins de formation sont classés selon les cinq catégories du Cadre stratégique pour la période 2018-2019. Chaque catégorie regroupe des domaines de perfectionnement connexes, de sorte que le personnel dispose d'une série intégrée de formations. Les cinq catégories couvrent toute la gamme des compétences et des connaissances dont l'Organisation doit disposer pour exécuter ses mandats.

Pour exposer les mesures que prendra le Bureau de la gestion des ressources humaines, on trouvera dans chaque catégorie les besoins hautement prioritaires et moyennement prioritaires recensés et les mesures correspondantes. Les besoins faiblement prioritaires n'offrent pas de possibilités intéressantes, ne sont en général pas pertinents, font déjà l'objet de l'attention voulue et ne font pas partie des domaines de perfectionnement urgent : ils ne sont donc pas pris en compte. Toutefois, une exception est faite pour les besoins faiblement prioritaires qui concernent une formation obligatoire, sont liés à des processus organisationnels ou ont été soulignés dans les rapports ou les documents du Secrétaire général et de l'Assemblée générale ou dans les audits. Ces besoins, qui méritent une analyse plus approfondie, sont inclus dans la présente section.

Pour dispenser la formation prévue pour 2018-2019 aussi effectivement et aussi efficacement que possible, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis en œuvre une approche de collaboration avec les bureaux hors Siège et le Secrétariat. Les départements, bureaux, commissions et lieux d'affectation ayant des compétences concernant les domaines de perfectionnement recensés sont invités à prendre l'initiative pour élaborer les interventions de formation pertinentes ou appuyer les experts du domaine concerné.

### 5.1 ENCADREMENT, GESTION ET DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

La présente section concerne la constitution et le maintien d'une capacité d'encadrement et de gestion à l'Organisation, à tous les niveaux. Les activités de formation sont destinées au personnel du Secrétariat tout entier et visent à promouvoir une culture réactive et orientée vers les résultats qui favorise la formation permanente, une performance de qualité, la créativité et l'excellence de la gestion. On trouvera au Tableau 2 une récapitulation des besoins de formation et des mesures à prendre.


**Tableau 2:** Récapitulation de la formation à l'encadrement, à la gestion et au développement institutionnel

Besoin de formation	Priorité	État d'avancement	Mesure
<b>Contrôle et évaluation</b>	Élevée	Formation inexistante	Il n'existe pas actuellement d'apprentissage visant à répondre à ce besoin. Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec les bureaux techniques et les bureaux hors Siège pour recenser des formations adaptées en 2019.
<b>Coordination</b>	Élevée	Laisse à désirer	Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour examiner les formations existantes afin de les adapter et de les amplifier pour atteindre davantage de personnes en 2019.
<b>Prise en compte de l'égalité femmes-hommes</b>	Élevée	En cours	La documentation existante provenant de nombreuses sources sera analysée pour élaborer des recommandations sur la manière de regrouper les formations.
<b>Encadrement et gestion</b>	Moyenne	En cours	Le Bureau de la gestion des ressources humaines et l'École des cadres des Nations Unies élaboreront des cours sur l'encadrement conformes au nouveau cadre relatif à la gestion et à l'encadrement.
<b>Planification stratégique</b>	Moyenne	Formation inexistante	Il n'existe pas actuellement de formation visant à répondre à ce besoin. Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec les bureaux techniques et les bureaux hors Siège pour recenser des formations adaptées en 2019.
<b>Gestion de la performance</b>	Moyenne	Laisse à désirer	Le Bureau de la gestion des ressources humaines adaptera et diffusera les formations existantes pour répondre à ce besoin.
<b>Promotion du travail d'équipe</b>	Moyenne	En cours	Le Bureau de la gestion des ressources humaines sélectionne actuellement un fournisseur chargé de concevoir et d'organiser une formation à ce propos.
<b>Gestion du changement</b>	Moyenne	Laisse à désirer	Le Bureau de la gestion des ressources humaines adaptera et amplifiera les formations existantes pour atteindre davantage de personnes.
<b>Évaluation des besoins</b>	Moyenne	Formation inexistante	Il n'existe actuellement pas de formation pour répondre à ce besoin. Le Bureau de la gestion des ressources humaines coopérera avec les bureaux techniques et les bureaux extérieurs pour définir une formation adaptée pour 2019.
<b>Motivation du personnel</b>	Faible	Besoin couvert	Il sera répondu à ce besoin grâce à des mesures émanant de l'enquête de 2017 sur la motivation du personnel des Nations Unies.



## 5.2 COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

La présente section est axée sur le renforcement de l'aptitude du personnel à exécuter les mandats de l'Organisation et à développer ses compétences professionnelles. Les formations, destinées au personnel du Secrétariat, visent à implanter les valeurs et compétences fondamentales de l'Organisation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines effectue une analyse distincte de tous les cours obligatoires conformément à la directive dans laquelle le Secrétaire général a demandé d' « examiner les politiques de développement du personnel du Secrétariat, notamment en ce qui concerne les formations obligatoires, à l'aune des besoins de l'Organisation » (A/72/492, par. 27 g). Suite à cet examen, on recommandera des ajustements au programme de formation actuel pour assurer un processus efficace de recrutement et aligner la formation sur les principes fondamentaux, en particulier la prise en compte de l'égalité femmes-hommes, l'accessibilité et le souci du handicap. Les mesures ci-après seront mises en oeuvre conformément aux recommandations du rapport. On trouvera au tableau 3 une récapitulation des besoins de formation et des mesures prises au titre de la présente section.

**Tableau 3:** Récapitulation des formations relatives aux compétences professionnelles

Besoin de formation	Priorité	État d'avancement	Mesure
<b>Gestion des connaissances</b>	Élevée	En cours	Le Bureau de la gestion des ressources humaines sélectionne les fournisseurs chargés de concevoir et d'organiser une formation à ce sujet.
<b>Gestion des projets</b>	Élevée	En cours	Le Bureau de la gestion des ressources humaines sélectionne les fournisseurs chargés de concevoir et d'organiser une formation à ce sujet.
<b>Rôles et responsabilités de l'ONU</b>	Moyenne	Laisse à désirer	Les matériels pédagogiques des cours d'initiation seront adaptés et amplifiés pour atteindre davantage de personnes en 2019.
<b>Compétences concernant les services à la clientèle</b>	Moyenne	En cours	Le Bureau de la gestion des ressources humaines sélectionne les fournisseurs chargés de concevoir et d'organiser une formation à ce sujet.
<b>Équilibre entre vie professionnelle/ vie personnelle et gestion du stress</b>	Moyenne	En cours	Adaptation et amplification du matériel pédagogique disponible pour atteindre davantage de personnes.



**Tableau 3:** Récapitulation des formations relatives aux compétences professionnelles (suite)

Besoin de formation	Priorité	État d'avancement	Mesure
<b>Créer un environnement de travail harmonieux</b>	Faible	Formation obligatoire	Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à organiser les formations existantes ; ce cours est obligatoire.
<b>Réalisation des objectifs de développement durable</b>	Faible	Formation inexistante	Le Bureau de la gestion des ressources humaines recensera les cours et les ressources disponibles, en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies, le Département de l'information, l'Office des Nations Unies à Genève et l'Office des Nations Unies à Nairobi pour organiser des formations appropriées en 2019.
<b>Déontologie et code de conduite</b>	Faible	Formation obligatoire	Le Bureau de la gestion des ressources humaines coopérera avec le Bureau de la déontologie pour adapter la teneur des cours en 2019, tout en continuant à organiser les formations existantes ; ce cours est obligatoire.
<b>Diversité et environnement multiculturel</b>	Faible	Besoin satisfait	Cette formation sera dispensée conjointement avec la formation relative à la prise en compte de l'égalité des sexes.
<b>Exploitation et atteintes sexuelles</b>	Faible	Formation obligatoire	Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à organiser la formation obligatoire. De concert avec le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Département de l'information et l'École des cadres du système des Nations Unies, le Bureau élaborera un cours sur la communication efficace concernant l'exploitation et les atteintes sexuelles.
<b>Droits de l'homme</b>	Faible	Formation obligatoire	Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à organiser les formations existantes ; le cours est obligatoire.
<b>Sûreté et sécurité</b>	Faible	Laisse à désirer	Le Bureau continuera à appuyer le Département de la sûreté et de la sécurité pour organiser les formations existantes ; ce cours est obligatoire.
<b>VIH/sida</b>	Faible	Formation obligatoire	Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à organiser la formation existante ; ce cours est obligatoire.



### 5.3

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

Cette section porte sur l'appui accordé aux responsables de programmes et aux fonctionnaires ayant des responsabilités administratives pour qu'ils exécutent les mandats de l'Organisation. Les formations visent à renforcer les capacités dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des finances, des achats et des audits. On trouvera au Tableau 4 une récapitulation des besoins et des mesures prises.

**Tableau 4:** Récapitulation des formations relatives à la gestion des ressources humaines et financières

Besoin de formation	Priorité	État d'avancement	Mesure
<b>Umoja</b>	Élevée	En retard	Les matériels et outils pédagogiques seront examinés et actualisés pour tenir compte de l'évolution de la phase de déploiement du progiciel Umoja à la phase de stabilisation.
<b>Organisation de la relève et planification des effectifs</b>	Moyenne	Formation inexistante	Il n'existe actuellement pas de formation pour répondre à ce besoin. Le Bureau de la gestion des ressources humaines recensera un fournisseur chargé de concevoir et d'organiser une formation appropriée en 2019.
<b>Finances et comptabilité</b>	Moyenne	En retard	La formation existante ne répond pas entièrement aux besoins. Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité pour adapter et amplifier la formation existante en 2019.
<b>Achats</b>	Faible	Laisse à désirer	Le Bureau de la gestion des ressources humaines aidera l'équipe chargée des achats à adapter et à amplifier les formations existantes pour atteindre davantage de personnes.
<b>Formation des spécialistes en ressources humaines</b>	Faible	Laisse à désirer	Le Bureau de la gestion des ressources humaines aidera le Département de l'appui aux missions à adapter et à amplifier les formations existantes pour appuyer le nouveau dispositif de prestation de services centralisée en 2019.
<b>Entretiens d'appréciation des compétences</b>	Faible	Obligatoire	Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à organiser les formations existantes ; ce cours est obligatoire.



## 5.4

### LANGUES ET TECHNIQUES DE COMMUNICATION

La présente section concerne la constitution et le renforcement de compétences de communication orale et écrite. La formation vise à promouvoir l'échange d'informations et d'idées dans l'Organisation et à renforcer la compréhension entre cultures. On trouvera au tableau 5 une récapitulation des besoins et des mesures de formation.

**Tableau 5:** Récapitulation des formations dans le domaine des langues et techniques de communication

Besoin de formation	Priorité	État d'avancement	Mesure
<b>Communication avec les communautés</b>	Moyenne	Formation inexistante	Le Département des opérations de maintien de la paix cherchera à concevoir et à organiser les formations appropriées.
<b>Communication</b>	Moyenne	En retard	Une formation existe mais ne répond pas pleinement aux besoins. Le Bureau de la gestion des ressources humaines adaptera et amplifiera la formation existante pour atteindre davantage de personnes.
<b>Communication stratégique</b>	Moyenne	Laisse à désirer	Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec le Département de l'information afin d'amplifier et de faire connaître la formation pour atteindre davantage de personnes en 2019.
<b>Sensibilisation</b>	Faible	Besoin satisfait	Il sera satisfait au besoin conjointement à la formation relative à la communication stratégique en 2019.
<b>Plaidoyer</b>	Faible	Besoin satisfait	Il sera répondu au besoin conjointement avec la formation relative à la communication stratégique en 2019.



## 5.5 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET ACCOMPAGNEMENT DES CARRIÈRES

La présente section concerne l'appui au développement des carrières et l'offre au personnel de possibilités d'actualiser et d'améliorer les compétences spécialisées nécessaires à l'exécution des tâches. On trouvera au tableau 6 une récapitulation des besoins et mesures de formation pertinentes.

**Tableau 6:** Récapitulation des formations relatives au développement des compétences spécialisées et à l'accompagnement des carrières

Besoin de formation	Priorité	État d'avancement	Mesure
<b>Gestion du risque</b>	Moyenne	Formation inexistante	Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec l'équipe de gestion du risque institutionnel pour recenser des manières de renforcer les formations existantes en 2019.
<b>Renforcement des capacités</b>	Faible	En cours	Il n'existe actuellement pas de formation pour répondre à ce besoin. Le Bureau de la gestion des ressources humaines recensera une formation appropriée en 2019.
<b>Accompagnement des carrières</b>	Faible	Besoin satisfait	Ce besoin est satisfait par le Bureau de la gestion des ressources humaines et ses services d'assistance professionnelle.
<b>Médiation</b>	Faible	Laisse à désirer	Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec le Bureau de l'Ombudsman pour adapter et faire connaître la formation existante afin d'atteindre davantage de personnes en 2019.
<b>Compétences statistiques</b>	Faible	Laisse à désirer	Il sera répondu à ce besoin au moyen du budget alloué à l'amélioration des compétences spécialisées et techniques.
<b>Conception des enquêtes</b>	Faible	Besoin satisfait	Il n'existe actuellement pas de formation pour répondre à ce besoin. Le Bureau de la gestion des ressources humaines recensera une formation appropriée en 2019.



# 6

## CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES

L'évaluation des besoins de formation à l'échelle du Secrétariat a dégagé des besoins transversaux qu'il convient de satisfaire pour que l'Organisation exécute ses mandats et pour accompagner le personnel dans son développement professionnel. Il a été décidé d'employer une approche pluridimensionnelle pour mettre en rapport les besoins de formation indiqués directement par le personnel et les priorités et les lacunes au niveau de l'Organisation. Pour faire apparaître les besoins de formation les plus pressants, une méthode de pondération a été appliquée de manière à établir une priorité entre les besoins, sur la base des éléments d'information recueillis dans toute l'Organisation.

Des connaissances ont été acquises suite au classement des besoins selon leur ordre de priorité dans les catégories du Cadre stratégique pour 2018-2019. Ces catégories rendent compte des formations nécessaires pour le prochain cycle et permettent d'assurer que le personnel bénéficie d'une série intégrée de formations qui le préparera à mieux exécuter le mandat d'ensemble de l'ONU. Les catégories « Encadrement, gestion et développement institutionnel » et « Compétences professionnelles » regroupent la plupart des besoins moyennement et hautement prioritaires. Il faudra donc que le Bureau de la gestion des ressources humaines s'attache à constituer une capacité d'encadrement et de gestion et à renforcer l'aptitude du personnel à opérer avec efficacité et efficience. La catégorie « Développement des compétences spécialisées et aide à l'organisation des carrières » ne comporte pas de formation hautement prioritaire mais regroupe le plus grand nombre de besoins de formation faiblement prioritaires. On observe une combinaison plus diverse de priorités de formation dans les domaines « Gestion des ressources humaines et financières » et « Langues et techniques de communication ».

Les mesures suivantes ci-après seront adoptées, sur la base des connaissances acquises à propos des besoins transversaux recensés :

### Adopter une démarche concertée

Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec les bureaux extérieurs et avec les divers services du Secrétariat pour assurer la fourniture efficace de la formation pendant le cycle 2018-2019. Les responsables et coordonnateurs de la formation dotés de compétences concernant les domaines de perfectionnement recensés seront priés de prendre des initiatives pour répondre aux besoins et déterminer l'offre de formation mondiale à l'intention du personnel.



Lorsqu'il est possible de tirer parti du matériel pédagogique disponible sur place, les responsables et les coordonnateurs de la formation seront invités à fournir leur concours et à faire office d'experts.

### **Examiner l'état d'avancement de la formation obligatoire**

Les résultats de l'évaluation des besoins de formation ont fait apparaître des besoins urgents et transversaux pour lesquels la formation est facultative. À l'heure actuelle, la formation obligatoire concerne uniquement les besoins assortis de faibles priorités. Les données seront examinées pour déterminer si le caractère obligatoire d'une formation est justifié et s'il existe une disparité entre les formations obligatoires et les priorités de l'Organisation. Toute formation obligatoire fondamentale pour l'activité de l'Organisation continuera d'être offerte.

### **Organiser la formation qui sera dispensée en 2018-2019**

Les formations qui laissent à désirer ou qui sont en retard feront l'objet d'une analyse approfondie, afin de définir la meilleure manière d'adapter la teneur actuelle de la formation. L'analyse examinera les éléments de preuve de chaque besoin, pour veiller à ce que les formations reposent sur des données. Les formations inexistantes ou en cours seront élaborées par des fournisseurs appropriés et conformément aux principes directeurs en matière de formation pendant la période 2018-2019. Les nouvelles formations tiendront compte des préférences du personnel quant aux méthodes de formation, pour appuyer la fourniture d'une formation interactive.

### **Établir de nouvelles priorités de financement pour cibler les besoins de formation hautement et moyennement prioritaires**

Pour créer des activités et des programmes de formation dans les domaines hautement et moyennement prioritaires, il convient d'affecter des ressources soit en établissant de nouvelles priorités concernant l'allocation des ressources existantes dans le Bureau de la gestion des ressources humaines soit en recourant à un financement extrabudgétaire. S'agissant des domaines pour lesquels des ressources supplémentaires sont nécessaires, le Bureau de la gestion des ressources humaines est en relation avec les bureaux extérieurs et les départements organiques afin d'affecter des ressources à la direction de l'élaboration de programmes de formation ou à l'appui à cette activité. De plus, le Bureau de la gestion des ressources humaines s'adressera à d'autres entités du système des Nations Unies pour recenser des possibilités d'utiliser les programmes de formation existants, susceptibles d'être offerts au personnel du Secrétariat de l'ONU, ce qui contribuerait à l'harmonisation du système et à l'utilisation optimale des ressources.



# 7

## ANNEXE I DÉFINITIONS

Les définitions ci-après ont été établies sur la base de l'évaluation des besoins de formation<sup>13</sup>. Les principaux thèmes de formation ont été recensés sur la base de constatations essentielles provenant de sources faisant état de chaque besoin, ce qui a permis d'établir des définitions.

Besoins de formation	Définition
<b>Contrôle et évaluation</b>	Processus permettant de renforcer la performance et d'obtenir des résultats, l'objectif étant d'améliorer la gestion actuelle et future des produits et des réalisations ainsi que les incidences.
<b>Coordination</b>	Collaborer avec les partenaires et les parties prenantes aux fins de la réalisation du mandat.
<b>Prise en compte de la problématique femmes-hommes</b>	Veiller à ce que des démarches soucieuses de l'égalité entre les sexes et que la prise en compte de l'objectif de l'égalité des sexes soient au centre de toutes les activités – élaboration des politiques, recherches, sensibilisation/dialogue, réglementation, affectation des ressources et planification, réalisation et contrôle des programmes et des projets.
<b>Encadrement</b>	Encadrer et organiser un groupe de personnes ou une organisation.
<b>Planification stratégique</b>	Définir une stratégie ou une orientation et prendre des décisions et allouer des ressources aux fins de sa réalisation.
<b>Gestion de la performance</b>	Processus permanent visant à axer l'activité du personnel de l'ONU sur la réalisation des objectifs de l'Organisation ; il consiste notamment à préciser les niveaux de prestations attendues au début de chaque période d'évaluation, de veiller au bon comportement professionnel grâce à un dialogue permanent et à un examen à mi-parcours, à évaluer la performance à la fin du dialogue. L'évaluation en fin de cycle sert de base à la planification des activités de l'année suivante et du perfectionnement en général.
<b>Gestion</b>	Recruter et assurer l'entrée en fonction du personnel, le superviser, le coordonner, faire en sorte qu'il devienne autonome et en assurer le perfectionnement, le motiver à assurer les prestations escomptées dans les plans de travail conformément aux objectifs d'ensemble du Département/du Bureau/de la Mission.
<b>Promotion de l'esprit d'équipe</b>	Aptitude à recenser et à motiver les employés pour constituer une équipe qui maintient sa cohésion, collabore et parvient à des réalisations de concert.

<sup>13</sup> La liste inclut des définitions de tous les besoins recensés. Elle ne correspond pas à la Section 5, car celle-ci ne comprenait pas les besoins faiblement prioritaires, qui ne constituent pas une excellente occasion d'agir, ne présentent pas un intérêt général, auxquels il est suffisamment répondu et qui ne sont pas des domaines de développement urgents.



Besoins de formation	Définition
<b>Gestion du changement</b>	Méthodes et techniques de gestion du personnel dans un contexte de changement, de manière à atteindre les résultats escomptés. La gestion du changement comprend les mécanismes organisationnels pouvant être utilisés pour aider les personnes à effectuer avec succès des transitions, ce qui leur permet d'adopter et de réaliser les changements.
<b>Évaluation des besoins</b>	L'évaluation des besoins porte sur les besoins de formation ainsi que sur les projets. Elle concerne la collecte et l'analyse de données relatives aux besoins d'un groupe pour définir l'orientation d'une formation ou d'un projet/d'un programme.
<b>Gestion axée sur les résultats</b>	Méthode de gestion participative en équipe concernant la planification des programmes et mettant l'accent sur la performance ainsi que les résultats et les incidences.
<b>Motivation du personnel</b>	La formation enseigne aux responsables des stratégies permettant d'instaurer un environnement porteur, de manière que le personnel collabore, soit motivé et productif.
<b>Planification des missions</b>	Établir une analyse fondée sur des données pour concevoir des méthodes de planification et garantir la qualité de tous les plans de mission et des documents connexes.
<b>Gestion des programmes</b>	Application des connaissances, des compétences, des mécanismes et des techniques pour répondre aux besoins des programmes, y compris les cycles et les méthodes.
<b>Gestion des connaissances</b>	Création, partage, emploi et gestion des connaissances d'une organisation.
<b>Gestion des projets</b>	Entreprendre, planifier, exécuter, prévoir et réaliser les objectifs d'un projet et remplir les critères de succès.
<b>Rôles et responsabilités de l'ONU</b>	Définir les responsables et les domaines de responsabilité dans le système des Nations Unies, compte tenu des compétences et de la spécialisation.
<b>Compétences en matière de service à la clientèle</b>	Fourniture par le personnel compétent de l'ONU d'une aide et de conseils à tous les clients, en maintenant une communication efficace et en résolvant les problèmes.
<b>Équilibre vie professionnelle / vie privée et gestion du stress</b>	L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée nécessite d'établir une hiérarchie adéquate entre la vie professionnelle (carrière et ambition) et la vie privée (santé, plaisir, loisirs, famille). Stress professionnel : réduire l'exposition au stress ou en atténuer les effets en renforçant la résilience.
<b>Création d'un milieu professionnel harmonieux</b>	La formation porte sur la communication effective et respectueuse avec les collègues.



Besoins de formation	Définition
<b>Réalisation des objectifs de développement durable</b>	Réalisation des objectifs de développement durable énoncés dans des mandats spécifiques de l'ONU et fourniture aux États Membres d'un appui concernant la prise en compte systématique, l'application et le contrôle du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
<b>Déontologie et code de conduite</b>	Lutte contre la fraude, lutte contre la corruption et normes et pratiques déontologiques du personnel.
<b>Exploitation et atteintes sexuelles</b>	Sensibiliser le personnel à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.
<b>Droits de l'homme</b>	Doter le personnel de l'ONU des connaissances nécessaires sur la prise en compte des droits de l'homme dans la conception des projets et les interventions politiques.
<b>Sûreté et sécurité</b>	Formation de base concernant divers aspects de la sûreté des personnes, leur santé et leur bien-être. Formation visant à sensibiliser le personnel à des menaces éventuelles. Orientations pratiques sur les mesures à prendre pour prévenir, éviter ou réduire les risques et les réactions à adopter en cas de danger, de menace ou de blessure.
<b>Diversité et environnement multiculturel</b>	Diversité interculturelle, communication et esprit d'équipe.
<b>Négociation</b>	Compétences en matière de règlement des différends.
<b>Premiers secours/RCR</b>	Formation concernant le traitement des affections bénignes et soudaines et le traitement initial des pathologies graves (par exemple, réanimation cardio-pulmonaire).
<b>VIH/sida</b>	Cette formation dote le personnel des compétences nécessaires pour effectuer des enquêtes qualitatives et quantitatives et les familiarise aux méthodes de classement des données.
<b>Gestion du temps</b>	Formation relative à l'aptitude à employer efficacement le temps disponible de manière productive, en particulier au travail.
<b>Organisation de réunions</b>	La formation concerne la conception de techniques de réunions et d'activités en ce domaine.
<b>Umoja</b>	Utilisation du progiciel de gestion intégrée du Secrétariat de l'ONU (UMOJA) aux fins de méthodes et de processus professionnels spécifiques.
<b>Planification de la relève et des effectifs</b>	Recensement et formation des nouveaux cadres susceptibles de remplacer le personnel après cessation de service ou départ à la retraite. Processus permanent nécessaire pour harmoniser les besoins et les priorités de l'Organisation avec ceux du personnel, de sorte à respecter les critères d'ordre juridique, réglementaires, relatifs au service et à la production ainsi que les objectifs de l'Organisation.



Besoins de formation	Définition
<b>Finances et comptabilité</b>	Améliorer les flux de ressources et assurer la cohérence financière pour réaliser des investissements adaptés à la situation opérationnelle sur le terrain.
<b>Achats</b>	Règles et règlements de l'ONU relatifs aux achats, analyse de méthodes permettant de rationaliser et d'améliorer les services.
<b>Formation de spécialistes des ressources humaines</b>	Former les responsables de programmes aux procédures de recrutement, formation technique concernant les ressources humaines (opérations, services d'appui socio-psychologique au personnel, protection sociale, administration de la justice, établissement de rapports relatifs aux ressources humaines et suivi).
<b>Appels de fonds</b>	Amélioration des stratégies d'appels de fonds de l'Organisation ; formation destinée aux responsables, dans l'objectif d'évaluer, de renforcer et de développer leurs compétences actuelles en matière d'appels de fonds ; étude des méthodes novatrices de financement afin de mobiliser des ressources supplémentaires.
<b>Entretiens sur les compétences</b>	Formation sur la manière de mener un tel entretien.
<b>Création d'une formation</b>	Conception d'une formation en ligne et techniques de formation mixtes afin de créer une formation spécifique en ligne ainsi que des modules de formation.
<b>Communication avec les communautés</b>	Facilitation du dialogue entre les communautés locales et l'Organisation des Nations Unies.
<b>Communication</b>	Partage et échange d'informations et d'idées.
<b>Communication stratégique</b>	Communiquer un concept, une méthode ou une donnée permettant d'atteindre un objectif stratégique à long terme d'une organisation.
<b>Sensibilisation</b>	Renforcer l'aptitude des départements à diffuser des informations concernant leurs produits et accroître leur profil et leur visibilité auprès de parties prenantes externes.
<b>Plaidoyer</b>	Employer les mécanismes de sensibilisation pour influencer sur la prise de décisions politiques, économiques et sociales.
<b>Compétences techniques en matière de rédaction</b>	Formation sur la structure d'un document, la présentation de références et la concision aux fins de la rédaction de projets et de rapports.



Besoins de formation	Définition
<b>Médias sociaux</b>	Orientation sur l'utilisation des médias sociaux à des fins de sensibilisation et pour mobiliser un public externe.
<b>Rédaction de discours</b>	Élaboration d'éléments de langage et d'un cadre narratif persuasif.
<b>Gestion des risques</b>	Prévision et évaluation des risques stratégiques, opérationnels, financiers, environnementaux, ainsi que des risques de réputation et autres risques essentiels pouvant survenir dans les opérations de l'ONU et recensement des procédures permettant d'en réduire ou d'en éliminer les incidences.
<b>Renforcement des capacités</b>	Dans le contexte de l'action humanitaire, développer les compétences, les aptitudes, les méthodes et les connaissances techniques nécessaires aux communautés pour survivre, s'adapter et prospérer.
<b>Prévention et gestion des conflits</b>	Renforcer les compétences du personnel sur les techniques les plus récentes visant à prévenir et à gérer les conflits sur le terrain.
<b>Analyses des conflits et analyses politiques</b>	Dans le contexte des missions de maintien de la paix, recenser le stade du conflit et les interventions appropriées ; évaluer les risques potentiels de nouvelles politiques et interventions politiques.
<b>Organisation des carrières</b>	Planifier et organiser une carrière à l'Organisation des Nations Unies, formation à la rédaction des notices personnelles et aux entretiens ; soutien de la croissance professionnelle des fonctionnaires.
<b>Gestion des crises</b>	Formation relative à la mise en place de méthodes permettant de faire face aux catastrophes et aux crises inattendues ; formation relative aux compétences en matière de communication permettant d'intervenir de manière crédible pour éviter l'alarmisme et les atteintes à la réputation.
<b>Compétences analytiques</b>	Aptitude à tirer parti des renseignements disponibles pour concevoir, définir et résoudre des problèmes complexes.
<b>Élaboration de politiques</b>	Formation à l'élaboration de politiques bien établies, faciles à interpréter et à l'intégration des politiques.
<b>Médiation</b>	Renforcement des mécanismes de prévention et de médiation des crises dont dispose l'Organisation des Nations Unies afin d'intervenir plus rapidement et plus efficacement en cas de conflit.
<b>Accompagnement professionnel</b>	Les responsables apprennent à développer les compétences interpersonnelles de leurs subordonnés, concernant par exemple la communication, la négociation et la médiation ainsi que la réflexion critique qui leur permettra d'assumer des fonctions de supervision, de gestion et d'encadrement.
<b>Compétences statistiques</b>	Formation relative aux notions statistiques nécessaires à la collecte et à l'analyse fiables des données, principalement en ce qui concerne la réalisation des objectifs de développement durable.



Besoins de formation	Définition
<b>Protection civile</b>	La formation vise à familiariser le personnel chargé du maintien de la paix aux types de violences dont les civils peuvent être victimes ; formation du personnel de maintien de la paix à la prévention des menaces à la sécurité civile et à l'intervention en cas de menace.
<b>Conception des enquêtes</b>	Dote le personnel des compétences nécessaires pour concevoir des enquêtes qualitatives et quantitatives ainsi que des méthodes de classement des données.
<b>Assistance électorale</b>	Approches visant à faciliter le dialogue politique, à organiser des élections crédibles et transparentes et à prévenir la violence électorale.
<b>Voyages</b>	Méthodes et procédures relatives aux voyages applicables à l'Organisation des Nations Unies ; analyse des moyens de rationaliser et d'améliorer les services.
<b>Modélisation et prévision</b>	Emploi de modèles économiques pour établir des prévisions au niveau macroéconomique.
<b>Formation juridique</b>	Concerne essentiellement les droits de l'homme et le droit humanitaire.
<b>Recherche de la paix et diplomatie</b>	Formation relative à l'architecture de la paix et à la diplomatie préventive.
<b>Emploi des mégadonnées</b>	Dote le personnel de techniques de gestion des mégadonnées et des mécanismes analytiques permettant de dégager les tendances et les associations présentes dans les données.
<b>Gouvernance et édification d'institutions</b>	Vise à aider les membres du personnel à prendre des décisions en connaissance de cause concernant le VIH et le sida.
<b>Planification et administration du développement</b>	La formation fournit les outils nécessaires pour analyser le processus de développement et formuler des politiques permettant d'atteindre les objectifs de développement (par exemple, concernant les changements climatiques).

# ANNEXE II

## BESOINS PONDÉRÉS PAR CATÉGORIE DU CADRE STRATÉGIQUE

Besoin	Entité			SG / AG x 5 pts.	Audits x 4 pts.				Rapports opérationnels et stratégiques x 3 pts.					Formation x 2 pts.			TOTAL			
	Docs.	(PPs) <sup>j</sup>	Docs.		(PPs)	CCI	CC2	BSC3	Enquête clientèle	AAA <sup>4</sup>	EOAR <sup>5</sup>	Appel annuel	Plan stratégique	Evaluation en ligne	EBF <sup>6</sup>	CST <sup>7</sup>	Plan de développement	< 45 pts.	45-90 pts.	> 90 pts.
<b>Contrôle et évaluation</b>	8	(314)	51	(526)	3	3	3	7	17	2	2	1	1	14	3	3	(840)	211		
<b>Coordination</b>	16	(94)	44	(318)	4	4	7	4	5	7	7	1	2	13	2	4	(412)	206		
<b>Problématique femmes-hommes</b>	6	(263)	42	(866)	3	4	1	1	1		3	1	2	18	4	11	(1129)	147		
<b>Encadrement</b>	6	(626)	19	(1215)	2	3	2	1	1	2			1		7	6	(1841)	78		
<b>Planification stratégique</b>	2	(27)	19	(54)		2		3	7			1	1	3	3	1	(81)	73		
<b>Gestion de la performance</b>	1	(71)	20	(214)	3	1	1	3	4			2			7		(285)	72		
<b>Gestion</b>	5	(2017)	15	(2521)	1	2			1	1	1	1	1		7	5	(4538)	58		
<b>Esprit d'équipe</b>	6	(145)	14	(239)		1			1	1	2	1			8	6	(384)	49		
<b>Gestion du changement</b>	5	(10)	10	(60)		1	1	5			1				3	4	(70)	46		
<b>Évaluation des besoins</b>	2	(5)	12	(33)				1	4		1	1			1		(38)	46		
<b>Gestion axée sur les résultats</b>	1	(5)	12	(18)	2		1	3					3	2	2	2	(23)	43		
<b>Mobilisation du personnel</b>	6	0	2	(1)			1		1	2	3				1		(1)	25		
<b>Planification des missions</b>	3	(7)	2	(9)		1			2		2						(16)	19		
<b>Planification des programmes</b>	0	(39)	3	(138)									2	1	1		(177)	8		

Catégorie 1/5 du Cadre stratégique : Encadrement, gestion et développement institutionnel



# ANNEXE II

## BESOINS PONDÉRÉS PAR CATÉGORIE DU CADRE STRATÉGIQUE



Besoin	Entité		SG / AG x 5 pts.	Audits x 4 pts.			Rapports opérationnels et stratégiques x 3 pts.					Formation x 2 pts.				TOTAL				
	Docs.	(PPs)		Docs.	(PPs)	CCI	CCC	BSCI	Enquête clientèle	AAA	EOAR	Appel annuel	Plan stratégique	Evaluation en ligne	EBF	CST	Plan de développement	< 45 pts.	45-90 pts.	> 90 pts.
	DPOM / DAM	Divers		Rapport	Comm.	Rapport	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gestion des connaissances	12	(76)	45	(113)	2	1	6	3	12		6	3		2	11	5	6	(189)	187	
Gestion des projets	7	(420)	27	(780)	1	1	1		7		1		1	8	8	6	(1200)	102		
Rôle de l'ONU	9	(18)	12	(37)	1	1	2	1	2	2	3	2		3	4		(55)	70		
Services à la clientèle	6	(193)	12	(197)	2	1	1	1	1	6					4	2	(390)	63		
Équilibre vie professionnelle/ privée et gestion du stress	3	(31)	15	(284)		2				1			2	3	7	3	(315)	49		
Environnement professionnel harmonieux	1	(34)	12	(21)		3	2		1					1	3	3	(55)	42		
Réalisation des ODD	0	(3)	13	(132)	3	1			1					1	1	6	(135)	41		
Déontologie et code de conduite	6	(113)	5	(254)	1	1	1	1	1			2	1		3	1	(367)	35		
Exploitation et atteintes sexuelles	4	(48)	4	(112)	2	2						2		1	1		(160)	31		
Droits de l'homme	1	(260)	8	(653)	2	1							1	1	3	1	(913)	30		
Sûreté et sécurité	2	(29)	4	(36)		1					1		1	1	1	1	(65)	18		
Diversité et environnement culturel	2	(86)	4	(203)	1			1					4		4		(289)	17		
Négociation	1	(86)	5	(195)							1	1		3	1		(281)	14		
Premiers secours/RCR	1	(53)	5	(132)									3	3	3		(185)	12		
VH/sida	2	(72)	1	(147)									2	1	1		(219)	6		
Gestion du temps	0	(43)	3	(77)									2	1	1		(120)	6		
Organisation de réunions	0	(4)	2	(20)									1	1	1		(24)	5		

Catégorie 2/5 du Cadre stratégique : Compétences professionnelles

# ANNEXE II

## BESOINS PONDÉRÉS PAR CATÉGORIE DU CADRE STRATÉGIQUE

Besoin	Entité		SG / AG x 5 pts.	Audits x 4 pts.			Rapports opérationnels et stratégiques x 3 pts.					Formation x 2 pts.				TOTAL			
	Docs.	(PPs)		Docs.	CCI	CCC	BSCI	Enquête clientèle	AAA	EOAR	Appel annuel	Plan stratégique	Evaluation en ligne	EBF	CST	Plan de développement	< 45 pts.	45-90 pts.	> 90 pts.
<b>Catégorie 3/5 du Cadre stratégique: Gestion des ressources humaines et financières</b>																			
Umoja	6	(1158)	24	(3085)	1	1	8	4	2	1				1	6	6	(4243)	98	
Planification de la relève et des effectifs	4	(108)	15	(161)	1	1	2	3	1	3				1		3	(269)	65	
Finances et comptabilité	1	(507)	12	(962)	2	1	4	1			1	1		1	2	(1469)	49		
Achats	3	(263)	7	(395)			5	1							3	(658)	34		
Formation des spécialistes des ressources humaines	3	(195)	8	(211)			1		2		3			1	4	(406)	31		
Appels de fonds	1	0	5	(32)	1							2	1	1	1	(32)	18		
Entretiens d'appréciation des compétences	1	(77)	2	(44)									2	1	1	(121)	6		
Création de formations	0	0	2	0										1	1	0	4		

# ANNEXE II

## BESOINS PONDÉRÉS PAR CATÉGORIE DU CADRE STRATÉGIQUE

Besoin	Entité		SG / AG x 5 pts.	Audits x 4 pts.				Rapports opérationnels et stratégiques x 3 pts.					Formation x 2 pts.			TOTAL				
	Docs. (PPs)	Docs. (PPs)		CCI	CCC	BSCI	Enquête clientèle	AAA	EOAR	Appel annuel	Plan stratégique	Evaluation en ligne	EBF	CST	Plan de développement	< 45 pts.	45-90 pts.	> 90 pts.		
																			DPOM / DAM	Divers
Communication avec communautés	14	0	12	(1)	2	2		1	1	1	2	5	7		2	5	2	(1)	85	
Communication	8	(581)	17	(1026)		1	1	1	2	4					1	3	7	5	(1607)	70
Communication stratégique	1	(3)	17	(16)		1		3			1		1		1	10	1	1	(19)	57
Sensibilisation	2	(27)	8	(126)		2	2	2			2		2			2		2	(153)	32
Plaidoyer	5	(21)	4	(70)		1		1		1	3		2	1			2	1	(91)	27
Compétences techniques de rédaction	1	(64)	10	(177)											1	6	4	4	(241)	23
Médias sociaux	0	(26)	6	(265)				1							1	4	4	4	(291)	14
Rédaction de discours	0	(1)	4	(5)											4		4	4	(6)	8

Catégorie 4/5 du Cadre stratégique : Langues et techniques de communication

# ANNEXE II

## BESOINS PONDÉRÉS PAR CATÉGORIE DU CADRE STRATÉGIQUE

Besoin	Entité		SG / AG x 5 pts.	Audits x 4 pts.			Rapports opérationnels et stratégiques x 3 pts.					Formation x 2 pts.				TOTAL				
	Docs.	(PPs)		Docs.	(PPs)	CCI	CCC	BSCI	Enquête clientèle	AAA	EOAR	Appel annuel	Plan stratégique	Evaluation en ligne	EBF	CST	Plan de développement	< 45 pts.	45-90 pts.	> 90 pts.
	DPOW / DAM	Divers		Rapport	Comm.															
<i>Catégorie 5/5 du Cadre stratégique - Développement de compétences spécialisées et aide à l'organisation des carrières</i>																				
Gestion des risques	1	(86)	12	(83)	2	2	2	5							1	1	(169)	52		
Renforcement des capacités	5	(35)	9	(48)		1				2			7	4		(83)	40			
Prévention et gestion des conflits	4	(115)	10	(56)	2	0	1	1	0		1	1	1	5	3	(171)	39			
Analyses politiques et conflits	6	(73)	5	(65)	1		2	2	3	1	1			1	2	(138)	34			
Organisation des carrières	3	(625)	8	(753)	1							1		7		(1378)	32			
Gestion des crises	3	(60)	8	(29)		1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	(89)	32			
Compétences analytiques	2	(31)	7	(34)		2				1		1		2	3	(65)	26			
Élaboration des politiques	1	(4)	6	(6)		1		2	2					1	1	(10)	25			
Médiation	2	(131)	6	(194)		1		1			1	2		2	1	(325)	24			
Accompagnement professionnel	2	(126)	6	(397)					1			1		5	1	(523)	20			
Compétences statistiques	0	(14)	6	(101)	1	1								1	2	(115)	20			
Protection des civils	5	(180)	0	(23)			1	1	1	2				1		(203)	15			
Réalisation d'enquêtes	0	0	4	(1)	1										2	(1)	13			
Assistance électorale	1	26	3	(42)						1	1			1	1	(16)	10			
Voyages	0	0	3	0			1	1						1	0		10			

Ce tableau continue à la page suivante

# ANNEXE II

## BESOINS PONDÉRÉS PAR CATÉGORIE DU CADRE STRATÉGIQUE

Modélisation et prévision	0	0	0	5	(26)													1	4	(26)	10
Formation juridique	0	(59)	3	(123)		1													2	(182)	9
Rétablissement de la paix et diplomatie	0	(312)	3	(203)									1					1	1	(515)	8
Emploi des mégadonnées	0	0	3	(43)															3	(43)	6
Gouvernance et édification d'institutions	0	(51)	2	(80)												1		1	1	(131)	5
Planification et administration du développement	0	0	2	(6)														1	1	(6)	4