



Assemblée générale

Distr. générale
11 septembre 2000
Français
Original: anglais

Cinquante-cinquième session

Point 97 de l'ordre du jour

Formation et recherche

Projet relatif à une École des cadres des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général*

Additif

Rapport de l'Équipe d'évaluation indépendante sur l'avenir de l'École des cadres des Nations Unies

Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre de couverture	3
Résumé	4
I. Introduction	11
1. Processus d'évaluation et d'analyse	11
2. Rappel	11
3. Méthodologie	11
4. Résultats de l'évaluation	13
II. Rôle futur de l'École des cadres	18
1. Il ne s'agit pas d'un centre de formation qui s'adresse individuellement aux organismes et institutions des Nations Unies	19
2. Elle ne doit pas être un centre destiné à satisfaire les besoins de formation et de recherche des États Membres	19
3. Elle doit agir comme le catalyseur de la gestion de l'apprentissage et du savoir à l'échelle du système des Nations Unies	20

* La note de bas de page demandée par l'Assemblée générale dans sa résolution 54/248 ne figurait pas dans le document présenté.

4.	En tant que centre de mise en oeuvre stratégique et de renforcement de la gestion pour le système des Nations Unies.	20
5.	Un forum dynamique duquel émergeront les nouvelles valeurs et la culture qui régiront la gestion du système des Nations Unies.	23
6.	Mettre en place des mécanismes institutionnels pour la gestion des connaissances	25
7.	Jouer un rôle dynamique d'organisation et de coordination pour concevoir des approches nouvelles et novatrices s'agissant des systèmes et méthodologies d'éducation, notamment l'enseignement à distance	25
III.	Un nouveau statut institutionnel pour une École des cadres du système des Nations Unies. . . .	28
1.	Futur statut de l'École des cadres	29
2.	Un nouveau système d'administration.	30
3.	Financement	32
4.	Questions connexes : arrangements administratifs, statut, accord avec le pays hôte.	33
IV.	Stratégie opérationnelle et programme-cadre pour l'établissement de l'École des cadres du système des Nations Unies	35
1.	Suppression graduelle, réorientation et réalignement des programmes en cours.	35
2.	Élaboration d'un programme triennal de transformation par étapes.	36
3.	Vers un statut permanent	37
Annexes		
I.	Liste des hauts fonctionnaires consultés durant le processus d'évaluation.	38
II.	Aperçu général des activités.	47
III.	Éléments d'un futur statut de l'École des cadres	50

Lettre de couverture

Turin, le 11 août 2000

Monsieur le Secrétaire général,

L'Assemblée générale des Nations Unies, à sa cinquante-quatrième session, a adopté la résolution 54/228 en date du 22 décembre 1999 qui prie le Secrétaire général de prendre l'avis du Comité administratif de coordination et des organismes compétentes des Nations Unies et de lui présenter, à sa cinquante-cinquième session, un rapport sur l'École des cadres des Nations Unies. Ce rapport devait s'appuyer sur une évaluation complète et indépendante de l'exécution et de l'achèvement des activités entreprises par l'École des cadres, notamment son plan global et son programme d'action, et devait inclure des recommandations sur le statut, le financement et les activités futures de l'École des cadres une fois achevée sa phase pilote en décembre 2000.

Comme suite à cette résolution, nous avons été nommés membres de l'équipe d'évaluation indépendante. Notre réunion d'ouverture s'est tenue à Turin les 22 et 23 mai 2000 et depuis nous avons travaillé quasiment sans interruption jusqu'à la conclusion et la signature du présent rapport aujourd'hui. Au cours de cette période d'environ 12 semaines, nous avons largement consulté les hauts fonctionnaires de nombreuses institutions spécialisées de l'Organisation des Nations Unies ainsi que ceux des différents programmes et fonds des Nations Unies et des institutions de Bretton Woods. Nous avons également organisé dans leurs capitales respectives des réunions auxquelles ont participé des représentants de deux des pays qui ont joué un rôle central en matière de financement dans la mise en place de l'École des cadres pendant sa phase de projet (l'Italie et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord). Au total, nous avons consulté bien plus de 100 personnes appartenant à plus de 30 organisations.

Nous tenons à ce qu'il soit pris acte de notre sincère gratitude envers tous ceux dont la coopération et la collaboration nous ont permis de remplir notre mission et grâce à qui la préparation et la mise au point de ce rapport ont été possibles. Nous tenons notamment à bien marquer notre profonde reconnaissance à la Vice-Secrétaire générale de l'Organisation des Nations Unies, aux chefs des secrétariats des institutions spécialisées et des institutions de Bretton Woods et aux responsables des programmes et des fonds des Nations Unies pour leur aide. Nous tenons enfin à bien marquer notre gratitude envers le Directeur de l'École des cadres, son personnel et ses consultants.

(Signé) Adebayo **Adedeji**

Chef de l'Équipe d'évaluation indépendante
de l'École des cadres des Nations Unies

(Signé) Patricio **Ruedas**

Membre de l'Équipe d'évaluation indépendante
de l'École des cadres des Nations Unies

(Signé) Anna **Stahmer**

Membre de l'Équipe d'évaluation indépendante
de l'École des cadres des Nations Unies

Résumé

Résumé des recommandations

1. **Que l'on accorde à l'École des cadres un statut juridique, énoncé dans des Statuts adoptés par l'Assemblée générale, en tant qu'institution permanente à l'échelle du système, et sujet à renouvellement après trois ans**
2. **Qu'on lui donne le nom d'École des cadres du système des Nations Unies, afin de rassurer tous les membres du système**
3. **Qu'on mette en place un système d'administration selon lequel l'École des cadres serait responsable devant un Conseil d'administration**
4. **Que l'École des cadres suive une stratégie opérationnelle de retrait progressif, de réorientation et de redéploiement des programmes et des activités pendant trois ans**
5. **Que l'École des cadres encourage la création d'une culture de la gestion harmonisée en tant que centre de formation aux fonctions de gestion et de direction et comme catalyseur du changement dans le système par le biais de l'enseignement et de la gestion des connaissances**
6. **Que l'École des cadres joue un rôle dynamique de premier plan dans l'enseignement ouvert et le téléenseignement et utilise des méthodes d'enseignement novatrices**

1. Le processus d'évaluation et d'analyse

i) Méthodologie

Le processus entrepris par l'équipe d'évaluation indépendante s'est appuyé sur les méthodes suivantes :

- Analyse de l'information pertinente relevée dans les dossiers et les rapports consultés à l'École des cadres tout comme dans les organismes des Nations Unies;
- Grandes consultations des parties prenantes dans le système des Nations Unies;
- Consultations d'un certain nombre de gouvernements d'États Membres.

La stratégie de l'équipe d'évaluation a été de déterminer un point de vue objectif tenant compte, d'une part des activités présentes et passées, et d'autre part des stratégies émergentes et des programmes à venir. Les membres de l'équipe se sont rendus en mission à New York, Washington, Genève, Rome, Londres, Paris, Vienne et Turin. Ils ont consulté plus de 30 institutions et de 100 personnes en vue d'arriver à un point de vue objectif de la question du futur statut de l'École des cadres.

ii) Mandat

Le mandat définissait six domaines qui devaient figurer dans le rapport. Le résumé ci-après donne les grandes lignes de nos conclusions dans chacun de ces six domaines. Nous avons constaté que les réformes administratives et les modifications de programmes au cours des deux dernières années ont eu pour résultat d'augmenter la confiance des donateurs et d'améliorer l'utilité et la qualité générales des activités de l'École des cadres.

a) *L'utilité, l'efficacité et la qualité des services et des programmes de l'École des cadres*

L'École des cadres est considérée de manière quasi unanime comme utile et opportune pour contribuer à construire la culture et les valeurs du système des Nations Unies. Les avis concernant la qualité et l'efficacité des programmes sont partagés.

Le cours sur l'alerte rapide et les mesures de prévention et les ateliers du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ont dans l'ensemble été jugés très utiles et de bonne qualité.

b) *Le futur rôle de l'École des cadres*

La formation aux fonctions de gestion et de direction est ressortie comme étant le domaine d'étude potentiel le plus important pour l'École des cadres. Les autres domaines qui ont été mentionnés sont les suivants : l'établissement de réseaux dans le système, la gestion des connaissances et la promotion d'une culture harmonisée à l'échelle du système des Nations Unies. Il est apparu essentiel d'utiliser, en plus des méthodes classiques, des techniques d'enseignement ouvert et de téléenseignement.

c) *Les rôles respectifs de l'École des cadres et des autres institutions de formation et de recherche de l'Organisation des Nations Unies et leurs relations*

Un consensus général s'est formé concernant le rôle de l'École des cadres qui doit être celui d'un prestataire de services d'enseignement et de gestion de connaissances pluridisciplinaires pour le système des Nations Unies, donc clairement différent du rôle de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et de l'Université des Nations Unies (UNU). En même temps, une future collaboration stratégique avec ces deux organismes serait profitable de part et d'autre.

d) *Conseils et méthodologie visant à doter le système des Nations Unies du maximum d'efficacité pour lui permettre de relever collectivement les nouveaux défis intersectoriels auxquels la communauté internationale doit faire face*

Le sentiment général était que l'École des cadres devrait devenir un centre de connaissances dans le système et devrait encourager la compréhension à l'échelle du système des Nations Unies des questions mondiales et rapprocher les institutions dans la recherche de solutions collectives.

e) *Futur statut, financement et activités recommandés de l'École des cadres*

Il a été reconnu que le personnel de base de l'École des cadres devrait posséder les plus hautes qualités professionnelles et de compétences de direction. Il convient de faire appel aux services d'experts à l'intérieur et à l'extérieur du système. Dans l'ensemble, les parties prenantes se sont déclarées prêtes à payer pour des services à condition qu'ils soient de très bonne qualité.

f) *Recommandation d'un système d'administration pour l'École des cadres qui permettrait aux parties prenantes de participer à la prise de décisions, au choix des priorités et à l'évaluation de ses résultats*

Un système d'administration qui reposerait sur une structure hiérarchique et de gestion efficaces et sur un Conseil d'administration interorganisations semble être la meilleure solution pour l'École des cadres.

2. Rôle futur de l'École des cadres

L'impression générale qui est ressortie du processus d'évaluation est que, si l'École des cadres a fait des progrès significatifs dans l'exécution de ses programmes, elle doit cependant définir plus précisément une identité propre qui lui donne un avantage comparatif à long terme au sein du système des Nations Unies. Sur la base des informations qui nous sont revenues, il serait préférable que l'École des cadres se démarque de son image de centre de formation pour devenir un organisme d'enseignement et de gestion des connaissances à l'échelle du système. Les domaines de compétence qui sont à développer sont les suivants :

i) **Jouer le rôle de catalyseur pour l'enseignement et la gestion des connaissances à l'échelle du système des Nations Unies**

D'après les observations faites par l'équipe d'évaluation, l'École des cadres doit se concentrer sur :

- La qualité du personnel de direction et d'administration;
- Les processus qui facilitent l'apprentissage, la création et l'échange des connaissances au sein du système;
- La création d'une culture harmonisée.

ii) **Être un centre stratégique de formation en gestion et direction**

Cette mission comprend deux rôles liés et concomitants :

- Constituer un groupe important de personnes et d'équipes qui s'acquittent particulièrement bien de leurs fonctions et s'inspirent des valeurs de l'Organisation des Nations Unies pour renforcer la capacité globale de l'Organisation à agir collectivement;
- Doter l'École des cadres des moyens d'agir en tant que centre stratégique de formation en gestion et direction. Cela signifie qu'il faut remonter en amont pour travailler à tous les niveaux du système depuis les administrateurs auxiliaires débutants jusqu'aux cadres supérieurs pour leur offrir l'environnement,

les compétences, les connaissances et les réseaux qui permettront de générer le changement par la qualité du personnel de direction et de gestion.

iii) Servir de tribune dynamique pour créer une culture de gestion et des valeurs communes

L'École des cadres devrait être une pionnière dans la promotion, par l'enseignement, l'échange des connaissances et la direction, d'une culture de la gestion harmonisée qui repose sur l'autonomisation, les responsabilités et les obligations.

iv) Remplir la mission de mécanisme institutionnel pour la gestion des connaissances

La gestion des connaissances sous sa forme la plus rudimentaire consiste à développer un environnement dynamique dans le système pour que l'échange des connaissances et la prise de décisions soient plus rapides et plus efficaces. Pour cela, l'École des cadres devrait pratiquer les activités suivantes :

- Le travail en réseau/le rôle de centre d'échanges;
- La gestion de communautés de pratique virtuelles et réelles.

v) Assumer un rôle dynamique de premier plan pour promouvoir le recours à des méthodes d'enseignement novatrices, notamment le téléenseignement

Ce rôle suppose d'agir dans les six domaines suivants :

- Faire que la collaboration passe du stade d'initiatives individuelles à celui de réseau encadré dynamique;
- Échanger les connaissances relatives aux nouvelles méthodes d'enseignement et au téléenseignement;
- Adopter une approche ciblée qui utilise autant Internet que les méthodes plus classiques pour améliorer l'efficacité;
- Montrer l'exemple dans l'utilisation de l'enseignement ouvert et du téléenseignement;
- Joindre efficacement, effectivement et au moment souhaité le personnel d'un système installé dans le monde entier;
- Utiliser les technologies de l'information et de la communication et pratiquer l'enseignement ouvert et le téléenseignement;
- L'École des cadres doit utiliser les technologies pour permettre au personnel d'accéder facilement à ses programmes clefs. Les économies qui sont faites sur les frais de voyage et autres peuvent permettre d'investir dans la mise au point de meilleurs outils d'enseignement grâce à une utilisation judicieuse des nouvelles technologies. Cependant, dans l'élaboration de ses projets d'enseignement ouvert et de téléenseignement, l'École des cadres doit utiliser les connaissances existantes à l'intérieur et à l'extérieur du système.

3. Un nouveau statut institutionnel pour l'École des cadres du système des Nations Unies

i) Futur statut de l'École des cadres

Le futur rôle de l'École des cadres tel qu'il est envisagé constitue un changement radical qui transformera le prestataire de services de formation actuel en un centre stratégique de formation en gestion et de perfectionnement des cadres pour le système des Nations Unies. Afin de pouvoir remplir cette nouvelle mission efficacement, l'École des cadres devra changer à la fois de nom et de statut. Nous recommandons que lui soit donné le nom d'École des cadres du système des Nations Unies et que lui soit accordé le statut d'institution permanente. Ce statut devrait être énoncé dans des Statuts adoptés par l'Assemblée générale. Un examen des progrès réalisés devrait être entrepris en 2003.

ii) Nouveau système d'administration

L'équipe d'évaluation considère que la mise en place d'un système d'administration dans lequel l'École des cadres devient responsable devant ses utilisateurs est un préalable pour que l'École des cadres du système des Nations Unies devienne une institution permanente. En vertu d'un tel système :

- La politique générale relative aux activités de l'École des cadres, ainsi que son programme de travail et son budget, seraient examinés et approuvés par un Conseil nommé par le Secrétaire général et qui représenterait les organisations d'utilisateurs et des experts externes. Nous recommandons que le Conseil se réunisse en principe une fois par an;
- Un comité directeur composé des responsables des ressources humaines de toutes les institutions représentées au Comité administratif de coordination (CAC) apporterait une aide plus technique. Ce groupe devrait se réunir au moins une fois par an.

iii) Financement

L'École des cadres devrait être pleinement responsable devant le Conseil, qui serait également responsable des finances de l'École des cadres. Actuellement, l'École des cadres est financée entièrement par des contributions volontaires. Ce revenu qui provient des organisations participantes a pris la forme dans presque tous les cas de recouvrement des coûts. Cependant, si l'École des cadres doit devenir un élément plus permanent de l'Organisation des Nations Unies, le système devra élargir son appui financier. Le nouveau Conseil devrait recommander au CAC une formule de partage des coûts pour financer les principaux frais de l'École des cadres. Le Conseil doit examiner cette question afin d'émettre une recommandation pour l'Assemblée générale et les organes directeurs des institutions d'ici fin 2003. En attendant, il n'est pas suggéré de modifier les arrangements financiers actuels de l'École des cadres.

iv) Questions connexes : arrangements administratifs, statuts, accord avec le pays hôte

Le nouveau statut de l'École des cadres devrait être énoncé dans des Statuts. Un premier projet de statuts devant être adopté par l'Assemblée générale figure en annexe à ce rapport.

Conformément au Statut et Règlement du personnel et au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, l'ONU devrait fournir à compter du 1er janvier 2002 un appui administratif qui tienne désormais compte du fonctionnement autonome préconisé pour l'École des cadres.

Un accord avec le pays hôte devra être négocié entre l'Organisation des Nations Unies, au nom de l'École des cadres, et le Gouvernement italien.

4. Stratégie opérationnelle et programme-cadre pour l'École des cadres du système des Nations Unies institutionnalisée

Afin de faire en sorte que l'École des cadres devienne un centre de formation en gestion et de perfectionnement des cadres à l'échelle du système et une tribune pour créer une culture de la gestion harmonisée, trois activités interdépendantes sont nécessaires :

i) Abandon progressif, réorientation et alignement des programmes et des activités en cours

Le 1er janvier 2001, l'École des cadres entrera dans une nouvelle phase de son développement. Nous recommandons les étapes suivantes :

- Au cours du premier trimestre, le Conseil devrait être constitué et mis en place en tant qu'organe;
- Le Directeur de l'École des cadres devrait lancer un processus de consultation auprès des directeurs des ressources humaines de toutes les institutions destiné à examiner les programmes existants;
- Un document relatif aux résultats du processus de consultation sur l'avenir des engagements actuels de l'École des cadres à la lumière des nouvelles recommandations devrait être présenté à la réunion d'ouverture du Conseil.

ii) Préparation d'un programme évolutif triennal

L'équipe d'évaluation recommande également que le programme évolutif sur trois ans comprenne les programmes et activités en cours réorientés et reformulés ainsi que de nouveaux programmes qui auront été élaborés sur la base de ce rapport. Pendant cette période de trois ans, l'École des cadres devrait entreprendre, entre autres, les actions suivantes :

- Il est essentiel d'établir des priorités : concentrer les efforts sur une formation stratégique en gestion lui permettra de prendre un nouveau départ. Les autres domaines prioritaires sont : la gestion des connaissances, les nouvelles méthodes d'apprentissage, l'enseignement ouvert et le téléenseignement;

- Il demeurera également nécessaire d'évaluer l'organisation, les ressources en personnel et les capacités et les compétences professionnelles de l'École des cadres;
- L'École des cadres devra être dotée de programmes d'enseignement approuvés pour tous les programmes d'éducation et de gestion des connaissances et il faudra élaborer des outils d'enseignement de haute qualité;
- Lors de la préparation de ce programme évolutif, il faudra s'efforcer d'établir un lien entre les programmes de formation en gestion et l'organisation des carrières au sein du système des Nations Unies.

iii) Vers un statut permanent

Le CAC doit décider d'une formule de financement pour l'École des cadres, sur la base des recommandations du Conseil d'administration de l'École, qui devrait être présentée à l'Assemblée générale en 2003. Il faudra également tenir l'Assemblée générale informée de l'état d'avancement de l'accord avec le pays hôte entre l'Organisation des Nations Unies, au nom de l'École des cadres, et le Gouvernement italien, et des arrangements administratifs relatifs à l'École des cadres.

L'équipe d'évaluation considère que ses recommandations aideront l'École des cadres du système des Nations Unies à devenir une institution permanente et à continuer ainsi à remplir la mission qui lui a été assignée.

I. Processus d'évaluation et d'analyse

1. Introduction

1. L'évaluation complète et indépendante de l'exécution et de l'achèvement des activités entreprises par l'École des cadres, telle que demandée par l'Assemblée générale, a nécessité l'analyse d'informations contenues dans des dossiers et des rapports se trouvant à l'École, à Turin, ainsi que dans différentes institutions du système des Nations Unies. L'Équipe a aussi mené une série de consultations à grande échelle afin de dresser un tableau le plus représentatif possible des positions des institutions et programmes des Nations Unies. Elle a également eu accès à des analyses d'auto-évaluation réalisées, il est vrai, par un petit nombre de participants eux-mêmes. Ainsi, dans le cadre de ce processus consultatif, l'Équipe s'est employée à faire participer les différentes parties prenantes (à savoir les institutions et programmes des Nations Unies, quel que soit l'usage qu'ils aient fait des services de l'École), les participants (qui sont généralement les bénéficiaires directs du processus) et un certain nombre de gouvernements des États Membres qui fournissent la majeure partie des ressources dont dispose l'École. Les avis des parties prenantes comprenaient notamment les réactions des directeurs de services éducatifs chargés de l'apprentissage et de la formation au sein des différentes institutions. Nous pensons que la diversité de ces perceptions a enrichi nos travaux.

2. Le processus de consultation avec les parties prenantes joue, de toute évidence, un rôle essentiel dans l'évaluation de l'utilité et de l'efficacité des programmes proposés par l'École, ainsi que dans la définition des nouvelles orientations compte tenu des besoins éventuels des organisations du système des Nations Unies. L'Équipe est d'avis que ce processus devrait avoir pour objectif de dresser un bilan équilibré entre, d'un côté, les activités passées et actuelles et, de l'autre, la nouvelle stratégie et les futurs programmes.

3. L'Équipe a mené ce processus de consultation à deux niveaux : les administrateurs et les hauts fonctionnaires. Les deux conseillers détachés par le Directeur de l'École ont visité des institutions à Genève, Paris et Vienne. Des membres de l'Équipe ont, quant à eux, effectué des missions à New York, Washington D. C., Genève, Rome, Londres et Turin. On trouvera à l'Annexe I la liste des noms des personnes interrogées et des institutions auxquelles ils appartiennent. En ou-

tre, des questionnaires ont été envoyés à d'anciens étudiants de l'École.

2. Rappel

4. L'École des cadres des Nations Unies a été créée en janvier 1996. Son premier directeur a quitté ses fonctions vers la fin de l'année suivante, et il a fallu attendre juin 1998 avant qu'un nouveau directeur soit nommé.

5. Cette même année, l'École a dû faire face à un manque de ressources financières, ce qui a mis en exergue, notamment, la nécessité urgente de réorienter les activités et les programmes en rationalisant le choix des priorités concernant les besoins en matière de formation et de développement au sein du système des Nations Unies. À cette fin, une étude de vaste portée sur les besoins a été réalisée entre octobre 1998 et mars 1999. Cette initiative a donné naissance au premier plan global de l'École des cadres des Nations Unies et, par la suite, au nouveau schéma de programme de l'École pour 1999/2000. Ces documents sont le fruit d'un processus de consultation interinstitutions auquel ont participé 28 personnes représentant 19 institutions et programmes des Nations Unies. Un examen interne consacré à l'organisation et à la gestion de l'École a été réalisé parallèlement. Il a débouché sur la création d'une nouvelle structure d'organisation répondant mieux aux exigences du plan global. On a également estimé que l'École ne disposait pas d'une capacité de formation professionnelle suffisante, et des mesures ont été prises pour remédier à cette situation. Elles comprenaient la nomination d'un directeur de l'administration ainsi que de spécialistes chevronnés de la formation et du développement.

6. Les activités de l'École ont été modifiées pour tenir compte de la nécessité de mettre au point des programmes de formation en vue de promouvoir la mise en œuvre des réformes dans le domaine de la gestion proposées par le Secrétaire général, ce qui, à son tour, impliquait une réévaluation des programmes et des priorités.

3. Méthodologie

a) Collecte des données

7. La collecte des données a fait appel à quatre grandes méthodes et sources d'information afin

d'obtenir des avis mûrement réfléchis venant appuyer les résultats dégagés par l'Équipe d'évaluation. La méthode des entretiens non directifs a été la plus fréquemment employée :

- L'examen des dossiers de l'École, d'un échantillon des réactions de participants aux activités recueillies par l'École (133 questionnaires distribués à la fin des cours), de l'analyse des besoins des Nations Unies en matière de formation réalisée en 1998, du plan global pour 1999-2000 et des entretiens avec le personnel de l'École;
- L'examen de documents provenant d'autres sources utiles, notamment de comités interinstitutions et de divers organismes, ainsi que des comptes rendus du Forum annuel des directeurs des services éducatifs des organismes des Nations Unies;
- Des entretiens non directifs avec un petit nombre de participants aux activités de l'École;
- Des entretiens non directifs avec des parties prenantes appartenant à des institutions bilatérales et divers organismes du système des Nations Unies, une place particulière étant accordée aux responsables de la formation du personnel et de la gestion des ressources humaines, à la direction et aux membres des comités de coordination interinstitutions concernés.

8. Une trentaine d'institutions et plus de 100 personnes ont été contactées à cette occasion (voir annexe I).

b) Analyse des données

9. Les données obtenues à partir des entretiens ont été regroupées dans six catégories de produits afin de pouvoir saisir toute l'ampleur de l'information collectée et de dégager un consensus. Les réponses recueillies par l'École à la fin de cours ou d'ateliers n'ont été analysées que pour un échantillon de cours récents – les cours reflétant l'orientation actuelle de l'École.

c) Difficultés et restrictions

10. Les changements intervenus dans les méthodes de gestion, de recrutement et d'administration de l'École ainsi que la réorientation marquée des programmes, faisant suite à l'évaluation des besoins des parties prenantes réalisée en 1998, ont posé les difficultés suivantes lors de l'évaluation :

- Les changements intervenus dans l'organisation des cours ont, par exemple, permis d'obtenir certaines données relatives à l'évaluation des cours a posteriori. Ces cours traduisant la nouvelle orientation adoptée par l'École, l'Équipe d'évaluation a estimé qu'il était souhaitable de se concentrer sur ces activités au moment de l'évaluation de l'utilité, de la qualité et de l'efficacité des cours et des ateliers. On trouvera à l'annexe II une liste des activités réalisées par l'École depuis 1996. L'Équipe d'évaluation est consciente du fait que cette démarche favorise intrinsèquement les principales activités entreprises récemment mais elle la justifie en s'appuyant sur les réponses données dans le cadre des entretiens non directifs;
 - Les nouvelles orientations prises dans d'autres domaines relevant des programmes, qui ont été identifiés dans l'évaluation des besoins, comme, par exemple, les services d'experts, ne font pas l'objet d'un retour d'information systématique de la part de l'École. Ces questions ont été abordées, autant que faire se peut, dans le cadre des entretiens;
 - En raison des divers changements intervenus dans le domaine de l'administration depuis la création de l'École, il est difficile de déterminer exactement le nombre total de participants aux cours et ateliers, de même que le pourcentage de participants venus du système des Nations Unies et d'autres organisations, et le montant des budgets et des coûts. Les informations utilisées par l'Équipe d'évaluation proviennent de la nouvelle base de données de l'École.
11. Selon les directives établies, le rapport devrait faire état de l'utilité, de l'efficacité et de la qualité des services offerts par l'École :
- Parmi ces différents critères, c'est l'évaluation de l'efficacité d'un programme de formation qui est la plus difficile à établir. Le rapport s'appuie sur des réponses obtenues dans le cadre d'entretiens non directifs, qui reflètent des opinions personnelles. Il n'existait pas d'autres informations disponibles concernant l'efficacité des cours. L'École a cependant mis en place un système de suivi qui invite les participants à des sessions de formation à faire part de leurs réactions, six mois après la fin des cours, quant à l'efficacité et

l'utilité de ces cours pour leur travail. Trop peu de réponses ont été obtenues à ce jour pour qu'elles apportent une contribution véritable à ce rapport.

4. Résultats de l'évaluation

12. Cette section offre un résumé des résultats de l'évaluation pour les six catégories de produits définies au préalable. Les recommandations et stratégies formulées dans les sections suivantes de ce rapport se fondent sur ces conclusions. Les changements évoqués précédemment dans les domaines de la gestion, du recrutement et des procédures administratives ainsi que dans la réorientation des programmes, décidée suite à l'évaluation des besoins des parties prenantes réalisée en 1998, témoignent des efforts faits par l'École pour adapter sa stratégie afin d'améliorer son efficacité et de mieux tenir compte des besoins de ses clients. Ces ajustements ont été à l'origine d'un renforcement de la confiance des donateurs et d'une augmentation des contributions versées à l'École. En outre, en ce qui concerne les programmes, les grandes activités lancées depuis l'évaluation sont généralement considérées comme utiles et de très bonne qualité, ce qui a entraîné un accroissement significatif du nombre de participants et d'activités prévus pour les 18 mois à venir.

Produit 1

Analyse et évaluation de l'utilité, de la qualité et de l'efficacité des programmes et ateliers de formation et d'apprentissage réalisés jusqu'à présent

a) Réponses obtenues dans le cadre d'entretiens et d'évaluations de cours

13. Il est ressorti des entretiens non directifs que les personnes interrogées avaient une perception d'ensemble favorable des programmes de l'École. Ces personnes ont estimé, d'une manière générale, que les programmes de l'École étaient bien adaptés aux besoins des Nations Unies mais les avis concernant leur qualité et leur efficacité étaient partagés. On peut donc dire que les services offerts par l'École ont été, dans l'ensemble, accueillis favorablement, mais des mises en garde ont été lancées concernant la qualité et les mécanismes visant à assurer l'efficacité, qui doivent être améliorés. Les réponses aux entretiens peuvent être regroupées de la manière suivante :

- La majorité des personnes interrogées ont répondu que les programmes de l'École contribuaient à renforcer la culture et les valeurs du système des Nations Unies. La plupart des personnes interrogées au niveau de la direction et de l'encadrement partageaient cette opinion concernant les programmes bien qu'un grand nombre d'entre eux n'en aient pas une connaissance directe. Environ les trois quarts des administrateurs étaient d'accord pour dire que les programmes étaient utiles, un petit nombre d'entre eux avaient une mauvaise opinion à ce sujet et les autres étaient sans opinion en raison d'un manque d'informations;
- En ce qui concerne la qualité des programmes, environ un quart des personnes interrogées au niveau de la direction et de l'encadrement se sont déclarées satisfaites, et environ 10 % n'étaient pas satisfaites ou ne disposaient pas de suffisamment d'informations pour se faire une opinion. Il convient de noter, toutefois, que plus de la moitié des entretiens réalisés avec ce groupe n'ont pas abordé cette question. Environ la moitié des administrateurs ne pouvaient pas donner leur avis sur la qualité des programmes ou ne l'ont pas fait. La moitié des avis exprimés étaient favorables, l'autre moitié défavorable;
- Pour ce qui est de l'efficacité des programmes de l'École, les deux tiers du personnel de direction et d'encadrement interrogés ont estimé qu'ils ne pouvaient pas faire de commentaires sur cette question parce qu'ils manquaient d'informations ou que le sujet n'avait pas été abordé dans le cadre des entretiens. Les réponses obtenues par le tiers restant étaient équitablement partagées. Environ un quart du personnel technique interrogé avait le sentiment que les programmes de l'École étaient efficaces, et ils étaient tout aussi nombreux à penser le contraire. Les autres personnes étaient sans opinion ou n'avaient pas abordé cette question.

b) Évaluations de fin de cours

14. Les réponses recueillies par l'École à la fin de chaque cours concernant l'utilité de certains cours-phares dispensés en 2000 sont plus encourageantes. Cependant, les données portant sur la qualité et l'efficacité des cours ne sont pas disponibles pour les raisons évoquées plus haut :

- Près de 90 % des 62 participants à des cours visant à renforcer la capacité du système des Nations Unies dans les domaines de l'alerte rapide et des mesures de prévention (l'un organisé à Turin et l'autre à Mombassa) ont répondu que les cours étaient utiles ou très utiles à leur activité. Les autres ont trouvé qu'ils étaient peu utiles;
- L'ensemble des 44 participants aux ateliers sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ont trouvé que ces ateliers étaient utiles ou très utiles à leur activité;
- Environ la moitié des 27 participants au Forum des directeurs des services éducatifs, organisé en juin 1999, ont estimé que cet événement était utile ou très utile à leur travail. L'autre moitié n'a pas répondu ou était d'avis que ce forum avait parfois présenté une certaine utilité.

c) Rôle de l'École en tant que pôle de convergence

15. Selon l'École, environ 4 400 personnes ont participé à des activités qu'elle a organisées entre le moment de sa création en 1996 et mai 2000. Toutefois, on n'a pu déterminer le pourcentage exact de personnes venues du système des Nations Unies et d'autres entités (comme le programme à l'intention des jeunes diplomates mis en place pour le Gouvernement italien), ni celui des experts et intervenants, d'une part, et des participants, d'autre part. On sait, cependant, qu'au moins un tiers de ces personnes étaient des participants venus du système des Nations Unies. Des prévisions établies pour le reste de 2000 et pour 2001 montrent que l'École compte accroître ces chiffres de manière significative et espère accueillir quelque 4 000 participants au cours de cette période.

16. Même avec une participation annuelle de 2 000 fonctionnaires ou plus du système des Nations Unies à des activités pluridisciplinaires importantes, comme les programmes sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et les mesures d'alerte rapide, ou les programmes de perfectionnement des directeurs de services éducatifs et des cadres intermédiaires et supérieurs, l'efficacité des activités de l'École à l'échelle du système dans les différents domaines ne peut être que limitée. Cela est confirmé par un rapport établi en mars 2000 par le Comité administratif de coordination (CAC) sur les statistiques concernant le personnel. Il y est indiqué que le système des Nations Unies (hors Banque mondiale et FMI) emploie 15 000

administrateurs. Environ le tiers d'entre eux se répartissent dans 150 pays où l'on trouve des bureaux employant moins de 100 administrateurs, et les deux autres tiers se répartissent dans quelque 25 pays où l'on trouve des bureaux en employant plus de 100.

17. Afin de pouvoir toucher un nombre suffisamment important de participants et d'accroître ainsi l'efficacité des activités de l'École, l'Équipe d'évaluation partage l'opinion de nombreuses personnes interrogées selon laquelle l'École devrait mettre l'accent sur les services spécialisés en ce qui concerne les thèmes étudiés, avoir recours aux technologies de l'information et des communications et jouer un rôle de catalyseur dans un réseau dynamique afin de promouvoir les échanges d'informations et de connaissances au sein du système des Nations Unies. Ces points sont abordés dans d'autres sections du rapport.

Produit 2

Orientations concernant le ou les rôle(s) que devrait jouer l'École à l'avenir et la gamme de services qu'elle devrait offrir, et consensus auquel sont parvenus les clients concernant le rôle qu'ils aimeraient la voir jouer

18. Les entretiens ont permis d'obtenir un certain nombre de données concernant le rôle que pourrait jouer l'École à l'avenir. Cette question a été examinée après que les participants interrogés ont répondu, de manière générale, que l'École était une entité utile du système des Nations Unies, notamment dans le contexte des réformes. Certaines personnes qui n'avaient pas utilisé les ressources de l'École mais estimaient que celle-ci avait un rôle à jouer ont également donné leur opinion à ce sujet.

19. Il est intéressant de noter que des thèmes très précis ont été dégagés des réponses apportées concernant le rôle que devrait jouer l'École à l'avenir :

- Parmi les thèmes que pourrait traiter l'École dans le cadre de ses programmes, on a souvent évoqué celui de l'amélioration des méthodes de gestion et de direction. Il a notamment été question d'efficacité de la gestion; de programmes d'amélioration des méthodes de gestion; de programmes d'apprentissage et de formation des cadres; et de programmes destinés au personnel de direction et d'encadrement. Il a également été proposé de transformer l'École de Turin en un centre de ges-

tion. De toute évidence, ce sont là des services dont le système des Nations Unies a besoin d'urgence. En outre, une écrasante majorité des personnes interrogées pensent que l'École peut occuper ce créneau. Toutefois, elles ont été nombreuses à insister sur le fait que ces services devaient s'inscrire dans le cadre d'une initiative à l'échelle du système. Cela est tout à fait compatible avec l'aspiration générale exprimée au moment de la création de l'École, il y a cinq ans, concernant sa capacité à créer une gestion commune au sein des Nations Unies. Il ressort des réponses données par les personnes interrogées que l'École a un rôle très précis à jouer en matière de conception et de mise en œuvre de programmes de qualité destinés aux cadres moyens et supérieurs, pouvant bénéficier à l'ensemble du système des Nations Unies;

- Le deuxième thème dégagé lors des entretiens a trait au rôle que pourrait jouer l'École en matière de constitution de réseaux au sein du système des Nations Unies. Plusieurs personnes interrogées ont souligné le manque de rapports et d'échanges entre les diverses institutions des Nations Unies. Elles ont également évoqué la tendance qu'ont certaines institutions et certaines personnes employées par ces institutions à défendre farouchement leur territoire, et le manque d'échanges de connaissances et d'informations au sein du système. De nombreux participants ont dit que l'École pourrait devenir un pôle pour la constitution de réseaux et contribuer ainsi à remédier aux carences évoquées plus haut. D'après les réponses obtenues, l'École pourrait jouer un rôle dans les domaines suivants :

- La gestion des connaissances

Facilitation des échanges de connaissances entre les institutions et les individus

Coordination des activités des divers services de formation des Nations Unies

Constitution de réseaux interinstitutions par le biais de programmes de formation

- Le renforcement des partenariats

Établissement de relations profitables avec le secteur privé

Création de partenariats au sein du système des Nations Unies

- La promotion du concept de famille unique des Nations Unies

Facilitation de la création de réseaux de personnes

Programmes d'initiation

- La promotion de méthodes d'apprentissage utilisées à l'échelle du système

Adoption des pratiques les plus efficaces dans les programmes de perfectionnement du personnel

Adoption des pratiques les plus efficaces en matière d'enseignement souple et à distance.

20. La gestion des connaissances a été désignée par beaucoup comme l'un des besoins essentiels des Nations Unies. Cela va au-delà de l'activité de constitution de réseaux évoquée plus haut, et s'inscrit dans le contexte de l'amélioration de l'efficacité du système. L'accent a été mis sur la nécessité, pour les cadres supérieurs, de participer à des programmes de formation en matière de gestion des connaissances. Il ressort également des entretiens que l'École peut occuper ce créneau en mettant en place des programmes de formation de qualité :

- Le troisième thème avait trait à la promotion d'une culture harmonisée à l'échelle du système des Nations Unies. Cela renvoie en partie à la référence faite ci-dessus au rôle que pourrait jouer l'École dans la promotion d'une culture de gestion commune. Toutefois, ce thème doit s'inscrire principalement dans le contexte du changement. L'École a été perçue par un haut fonctionnaire des Nations Unies comme à l'avant-garde du changement au sein du système des Nations Unies, et d'autres personnes ont également exprimé des points de vue similaires en disant qu'elle participait au changement de culture au sein des Nations Unies ou qu'elle créait le changement par le biais de l'apprentissage. Les personnes interrogées n'avaient, cependant, pas une compréhension approfondie de ce que recouvre le terme « changement » dans le contexte de l'apprentissage et de la culture. C'est ce que l'École devra formuler clairement. Il lui faudra également définir ce que signifie d'être à l'avant-garde du changement si

elle veut jouer un rôle déterminant dans ce domaine.

Produit 3
Rôles respectifs de l'École des cadres
et des autres instituts de formation
et de recherche des Nations Unies
et rapports de collaboration

21. Les rôles et responsabilités de l'École des cadres, à savoir la formation interne dans l'Organisation ou ses organismes, ainsi que ses rapports avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et l'Université des Nations Unies (UNU) ont été examinés au cours d'entretiens. Ceux-ci ont montré l'existence d'un consensus général quant au rôle de l'École des cadres en tant que centre de formation multidisciplinaire et de prestation de services axés sur le savoir destinés au personnel du système des Nations Unies. Ce rôle de catalyseur d'idées en matière d'apprentissage et de connaissances dans le système a été considéré comme approprié. Ces aspects ont été abordés de façon plus détaillée lors des débats liés à la recommandation précédente.

22. La différenciation entre les services de l'École des cadres et la formation spécifique dispensée par l'Organisation et ses organismes a également été déterminée en fonction des mêmes critères. Alors que ces organismes sont tous chargés d'améliorer les compétences du personnel, l'École des cadres a pour rôle de renforcer les capacités générales à l'échelle du système, et non pas d'un organisme en particulier. Le public cible de l'ONU et de l'UNITAR est le personnel des États membres et des instituts de recherche et de développement apparentés. Toutefois, on a constaté une certaine confusion au sein du système des Nations Unies en ce qui concerne les rapports entre l'École des cadres et l'OIT, notamment son Centre international de formation à Turin. La nouvelle structure administrative recommandée (chap. III) devrait permettre de mieux les différencier.

23. Bien que ces rôles soient sans équivoque, il demeure nécessaire de favoriser un enrichissement mutuel et un partage du savoir entre ces différents organismes. Cela est particulièrement souhaitable pour ce qui est du partage des leçons tirées de l'expérience, des cours, des programmes, des méthodes de formation ou de pratiques commerciales telles que les approches adoptées par chacun en termes de recouvrement des

coûts. Bien sûr, il existe déjà une collaboration dans certains de ces domaines.

24. Si l'on privilégie nettement la responsabilité et le rôle de l'École des cadres comme souligné lors des entretiens, il faudra accorder une plus large place à ses activités de formation. Les propositions en vue d'élargir la gamme de ses services ont été formulées parce qu'un financement externe est actuellement disponible pour de telles activités. Il a été recommandé de trouver des mécanismes de financement pour que l'École des cadres axe ses efforts sur ses activités de base.

Produit 4
Processus et méthodologies visant à accroître
au maximum la capacité collective
du système des Nations Unies à faire face
aux nouveaux enjeux intersectoriels
que devra relever la communauté
internationale

25. Les entretiens ont permis de réunir un nombre considérable de données et de réponses contenant des informations extrêmement utiles dans ce domaine. Il s'agit d'un domaine d'une importance considérable compte tenu de ses incidences sur le fonctionnement général de l'ONU et de la perception de celle-ci par la communauté internationale. En outre, il est de plus en plus évident qu'il existe au sein du système des Nations Unies une incapacité collective à aborder de façon globale des problèmes internationaux critiques et que le travail en unités fragmentées présente de nombreux risques. Il a été suggéré au cours de certains des entretiens que l'École des cadres devrait jouer un rôle dans ce domaine.

26. Les entretiens ont également permis de recueillir un nombre important d'informations sur les facteurs spécifiques et symptomatiques de la fragmentation apparente du système des Nations Unies :

- Manque de contact interorganisations entre les différents formateurs;
- Sous-exploitation des capacités du personnel de l'ONU et recours excessif à des consultants;
- Absence d'une culture commune de la gestion et de l'efficacité;
- Absence de processus permettant d'échanger et de détacher du personnel;

- Chevauchement des tâches et manque de mécanismes de communication.

27. Comme c'est souvent le cas avec les nouvelles initiatives, de nombreux participants au processus de consultation avaient tendance à considérer l'École des cadres comme la solution miracle à tous les problèmes susmentionnés. On ne répétera jamais assez que l'École des cadres doit prendre soin d'identifier sa place au sein du système et de fournir des services de qualité dans quelques domaines sélectionnés; elle ne peut et ne devrait pas essayer de résoudre l'ensemble des problèmes de renforcement des capacités dont souffre le système des Nations Unies. Toutefois, eu égard aux principes de gestion du savoir, elle peut contribuer à la recherche d'une solution à l'échelle du système.

28. Les réponses ci-après tirées des données recueillies lors des entretiens ont été considérées comme les plus représentatives du rôle que pourrait jouer l'École des cadres afin d'aider le système à relever les défis multisectoriels. Elles vont des aspects microscopiques, à savoir accroître les échanges entre les responsables de la formation, aux aspects macroscopiques, soit une meilleure harmonisation entre les organismes :

- L'École des cadres doit devenir un centre de connaissances au sein du système pour ce qui est du transfert et de l'échange des connaissances, du recours aux consultants et de la constitution d'équipes;
- L'École des cadres devrait être le coeur d'un réseau regroupant tous les organismes pour ce qui est de leurs activités de formation;
- Seul institut opérant à l'échelle du système, l'École des cadres peut constituer un lieu stratégique de retraite pour les cadres supérieurs des divers organismes;
- L'École des cadres est indispensable au processus de réforme et doit jouer son rôle en tant que tel;
- Agissant à l'échelle du système, l'École des cadres doit aider à mieux faire comprendre les questions qui ont une dimension internationale et qui sont interdépendantes et elle doit servir de lien entre les différents organismes pour trouver des solutions.

29. Il faut cependant ajouter que la plupart de ces objectifs ne pourront être réalisés que lorsque les tâches liées à l'apprentissage et à la formation seront

perçues et exécutées en tant que composantes à part entière du processus de gestion et de réforme. L'une des personnes interrogées a fait remarquer à juste titre que l'École des cadres concurrencerait d'autres organismes en ce qui concerne de précieuses ressources, ce qui reste un problème majeur. Il est nécessaire que l'institution formule clairement son objectif et sa stratégie et les diffuse dans tout le système. De plus, elle devrait être en mesure de fournir une gamme de produits de haute qualité dans les domaines esquissés dans le présent rapport.

Produit 5 **Statut, financement et fonctionnement** **futurs de l'École des cadres**

30. Les consultations aux niveaux des directeurs, des cadres supérieurs et des administrateurs ont montré que la création d'une École des cadres de l'ONU bénéficiait d'un large soutien. L'équipe chargée de l'enquête a reçu de nombreuses suggestions sur la façon dont il conviendrait d'aborder le futur rôle de l'École et de résoudre ses éventuelles faiblesses actuelles. Ces aspects sont examinés en détail aux chapitres II, III et IV. Ils relèvent en général des catégories ci-après :

- Les orientations stratégiques de l'École des cadres doivent être bien définies et largement diffusées et les services doivent être axés sur ces domaines. La diversité présente des services et des publics ne permet pas une distinction aussi nette;
- Le personnel de l'École des cadres doit être doté des plus hautes qualités professionnelles et de gestion en matière de formation et d'apprentissage et les effectifs devraient se limiter au personnel de base. L'École devrait, dans la mesure du possible, pouvoir bénéficier de l'expertise et des compétences particulières de l'ONU elle-même par le biais de mécanismes tels que les détachements et les affectations à court terme ou le recrutement de consultants. L'équipe d'évaluation a appris que certains projets et prestations de services n'avaient pu être achevés ou ne satisfaisaient pas aux critères de qualité exigés par les intéressés dans le système. Il n'est guère utile de chercher à savoir si ces informations sont réellement fondées ou ce qui a motivé ces insatisfactions en matière de qualité. Ce qui est crucial pour que le système reconnaisse pleinement l'utilité de l'École des cadres c'est que la qualité de son personnel en termes de professionnalisme,

de direction et de gestion réponde aux attentes ou les dépasse;

- Dans près de la moitié des entretiens, le financement a été signalé comme le problème clef à résoudre si l'on voulait créer une base solide pour les futures activités de l'École. Le fait que la réalisation des activités dépende actuellement du financement des donateurs et des projets est perçu comme un obstacle majeur à l'adoption d'une orientation plus stratégique par l'École des cadres. Plusieurs options et mécanismes ont été suggérés à l'Équipe d'évaluation et sont décrits dans les chapitres suivants du rapport. Les participants ont déclaré qu'ils étaient disposés et en mesure de payer pour les services fournis par l'École des cadres, sous réserve qu'ils soient de haute qualité et qu'ils répondent à leurs besoins. Toutefois, certains se sont montrés réticents à contribuer aux fonds destinés aux activités de base;
- Les personnes interrogées ont également émis des avis divergents sur les coûts comparatifs des activités proposées par l'École des cadres, par d'autres organisations ou dans d'autres endroits. Pour le moment, les informations relatives au coût n'ont pas été systématiquement exploitées et il est donc difficile d'en faire une analyse poussée. À l'avenir, il sera indispensable que l'École des cadres améliore ses analyses des coûts et en communique les résultats aux parties prenantes.

Produit 6

Définir des modes de gestion de l'École des cadres qui permettraient à sa clientèle de participer à la prise de décisions, à la définition des priorités et à l'évaluation de ses résultats

31. L'absence d'une structure administrative efficace a été mise en avant par un grand nombre des personnes interrogées comme un obstacle important au fonctionnement de l'École. La plupart des entretiens figurent aux chapitres II et III du présent rapport. Les principes directeurs qui se sont dégagés des consultations sont résumés comme suit :

- Il est essentiel de donner aux cadres supérieurs et aux administrateurs un sentiment d'appartenance pour ce qui est de la structure et des mécanismes administratifs. L'absence actuelle de structure

administrative définie pour que ces parties prenantes puissent s'exprimer directement va à l'encontre de la notion de maîtrise collective de l'École des cadres;

- Une structure efficace d'établissement de rapports et de gestion afin de responsabiliser l'École des cadres envers sa clientèle par le biais d'un organe directeur interinstitutions devrait permettre à celle-ci de mieux répondre aux attentes. Des liens étroits entre les bénéficiaires de ses services et leurs besoins d'apprentissage organisationnel grâce à la structure administrative et de gestion permettraient d'obtenir des résultats que l'École n'a pas jusqu'à présent été en mesure d'achever. Les bénéficiaires de ses services pourraient ainsi participer plus activement à la définition des activités de l'École et à l'amélioration de l'exploitation de ses services, ce qui augmenterait la diversité des flux de recettes provenant de services payants.

II. Rôle futur de l'École des cadres

32. Il ressort du chapitre précédent qu'une majorité des intervenants sont favorables à la création d'une École des cadres des Nations Unies. Toutefois, on a l'impression que son orientation stratégique se fait plus diffuse et qu'elle n'a pas encore trouvé la place qu'elle doit occuper. De telles critiques sont utiles pour procéder à sa réorientation et au recentrage de son rôle et de ses tâches. Cela d'autant plus que les attentes qui ont présidé à la création de l'École des cadres cinq ans auparavant sont toujours aussi fortes, à savoir sa contribution au système des Nations Unies pour ce qui est du renforcement des compétences d'une fonction publique véritablement internationale unie par les mêmes valeurs et la même éthique, un même engagement et une même vision et la création, au fil des ans, d'une culture de gestion commune.

33. En fait, tout au long du processus d'évaluation et d'estimation, l'impression générale était que cette expérience devait se poursuivre. Le défi à relever consiste à tracer les grandes lignes d'un futur qui répondra aux attentes des bénéficiaires et qui, dans le même temps, sera réaliste. Même si aucune grande institution ne s'est jamais bâtie en quelques jours et à moins qu'elle ne montre des signes prometteurs dès le départ, elle court le risque de se retrouver marginalisée, notamment lorsque les ressources se font rares et que la concur-

rence est rude. Dorénavant, les organismes qui évoluent lentement usent rapidement la patience des intéressés. C'est ce que nous avons constaté au cours des consultations que nous avons menées. On a noté malgré tout un certain optimisme généralisé quant à l'avenir de l'École des cadres sous réserve qu'elle procède à une réorientation de sa stratégie afin de trouver la place qui est la sienne.

34. Le reste de ce chapitre s'intéresse au rôle qui devrait être celui de l'École des cadres. Il concerne les domaines dans lesquels elle possède un avantage comparatif et où elle peut avoir une incidence sur le système des Nations Unies. Mais nous devons tout d'abord identifier les deux rôles que l'École des cadres serait bien avisée d'éviter, car ils ne feraient que ternir son image et entraver son efficacité.

1. Il ne s'agit pas d'un centre de formation qui s'adresse individuellement aux organismes et institutions des Nations Unies

35. Il est impératif que l'École des cadres ne se positionne pas ou ne soit pas perçue par les parties intéressées comme un prestataire de services de formation pour des organisations prises séparément au sein du système. Les raisons en sont les suivantes :

- Rentabilité

En tant que centre de formation, l'École des cadres entrera en compétition avec un grand nombre d'instituts locaux qui offrent des formations à des coûts moins élevés, soit en raison des économies d'échelle, soit du fait des ressources disponibles localement;

- Domaines concernés

La plupart des besoins de formation des différents organismes concernent des domaines opérationnels et fonctionnels et sont donc spécialisés en fonction de chaque organisme. L'École des cadres ne dispose ni des ressources ni des capacités pour satisfaire des besoins spécialisés et cette proposition n'est pas non plus rationnelle du point de vue financier. Au cours de notre étude sur le terrain et du processus de consultation, il nous a été fait remarquer que toute tentative par l'École des cadres d'entrer en compétition avec

les programmes des organismes des Nations Unies n'aurait que des effets négatifs;

- Financement

Les instituts de formation doivent être bien compris et pleinement acceptés par la direction afin d'être efficaces, sans quoi tout accès à un financement ou à des ressources demeure très incertain. La prestation de services de formation à des organismes ne suffit pas à garantir un financement.

36. En résumé, nous sommes d'avis que l'École des cadres devrait avoir pour objectif général de devenir le centre de formation du système des Nations Unies, le catalyseur essentiel du partage de l'information et des meilleures pratiques dans le monde et un mécanisme d'intégration du savoir et des connaissances dans le système pour constituer ainsi le moteur du processus d'évolution des connaissances.

37. Dans un contexte d'évolution mondiale, il ne s'agit plus de former du personnel dans les organismes pour faciliter l'apprentissage individuel et en équipe. Cette démarche de formation exige une orientation complètement différente car l'apprentissage dans les organismes est un processus complexe qui intéresse à la fois un contexte plus large d'évolution dans l'environnement et les besoins de formation de l'organisation. Dans un environnement où les facteurs politiques, sociaux, économiques et environnementaux sont extrêmement évolutifs, la capacité de l'ONU à faire face aux questions qui se posent ne dépend plus uniquement d'individus formés. Elle dépendra de plus en plus de la capacité interne, attestée par la volonté des diverses équipes de l'organisation à faire preuve d'esprit d'innovation, à apprendre rapidement des erreurs commises et à partager les meilleures pratiques avec l'ensemble du système. Il est donc indispensable que l'École des cadres évolue d'un centre de formation à un centre de savoir.

2. Elle ne doit pas être un centre destiné à satisfaire les besoins de formation et de recherche des États Membres

38. Il est important que l'École des cadres ne s'écarte pas du rôle qui lui a été attribué afin de répondre aux

besoins de formation du système des Nations Unies et non des États Membres de l'Organisation. Cette division des tâches entre l'École des cadres, l'UNITAR et l'ONU a récemment été reformulée lors des débats de la Deuxième Commission pendant la cinquante-quatrième session de l'Assemblée générale comme suit :

« Afin d'éviter le chevauchement des activités, il est indispensable d'établir une division claire des tâches entre l'UNITAR, l'Université des Nations Unies et l'École des cadres des Nations Unies. L'UNITAR a pour responsabilité première la formation et le renforcement des capacités des pays en développement et du personnel des missions diplomatiques de l'ONU, alors que l'École des cadres des Nations Unies s'attache à former le personnel de l'ONU. Les activités de l'ONU sont principalement axées sur la recherche et la formation universitaire supérieure, telles que le renforcement des capacités des instituts d'enseignement supérieur des pays en développement. Toute activité de recherche réalisée par l'UNITAR et l'École des cadres des Nations Unies devrait être orientée au niveau opérationnel et contribuer à leurs activités de formation. »

39. Le meilleur service que l'École des cadres peut rendre aux États Membres, c'est de les aider à garantir que le personnel du système est en mesure de leur fournir des services qui sont harmonisés, bien coordonnés et qui répondent à leurs besoins.

3. Elle doit agir comme le catalyseur de la gestion de l'apprentissage et du savoir à l'échelle du système des Nations Unies

40. Les organes, organismes et institutions des Nations Unies, la Banque mondiale et le FMI sont conscients de la nécessité d'accélérer le processus qui leur permettra de fonctionner comme un système, surtout depuis que la situation mondiale devient de plus en plus complexe et évolue constamment. Cela suppose des mesures délibérées et parfois des interventions autonomes à une multitude de niveaux. L'École des cadres peut et devrait jouer un rôle de catalyseur dans ce sens en privilégiant :

- La qualité des équipes dirigeantes et du personnel du système;
- Les processus qui facilitent l'apprentissage, la création et le partage du savoir dans tout le système; et
- La présence d'une culture homogène et dynamique.

41. L'apprentissage et la formation ne pourront induire aucun changement sans des systèmes de renforcement organisationnel qui s'inspirent d'un apprentissage collectif, le généralisent et le codifient et offrent un accès à l'apprentissage et aux meilleures pratiques à l'échelle du système. Dans un tel contexte, le personnel joue un rôle de catalyseur en termes de changement et le système devient un adepte du changement. Dans le cas contraire, les organismes risquent soit d'adopter une mentalité où chacun n'enregistre que pour soi-même, n'apprenant rien des actions, des erreurs et des compétences des autres, soit de se laisser emporter par la conviction que « le savoir c'est le pouvoir » laquelle les incite à accumuler plutôt qu'à partager les connaissances.

42. Le Secrétaire général a demandé que l'on intensifie la coopération multisectorielle et interorganisations. Toutefois, en l'absence d'institution ou de mécanisme spécialisé ayant le mandat et les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre le changement attendu, le statu quo se maintient, surtout lorsque, comme dans le système des Nations Unies, il concerne une multitude d'organismes, d'institutions et de programmes. L'École des cadres occupe une place exceptionnelle lui permettant de jouer ce rôle de catalyseur, elle peut contribuer au dialogue et au partage des connaissances entre les cadres supérieurs de tous les organismes; créer des pôles de savoir – virtuels ou autres; rassembler les meilleures pratiques; et les mettre à la disposition des organismes concernés et de leur équipe de direction.

4. En tant que centre de mise en oeuvre stratégique et de renforcement de la gestion pour le système des Nations Unies

43. Deux rôles interdépendants sont envisagés ici. Ce sont :

a) Renforcer la mise en oeuvre des stratégies et la gestion en améliorant la qualité et l'efficacité des résultats; et

b) Accroître les capacités de l'École des cadres en tant que centre de mise en oeuvre stratégique et de renforcement de la gestion.

a) Renforcement des capacités institutionnelles collectives

44. L'une des entreprises les plus ardues pour le système des Nations Unies consiste à réunir un nombre suffisant de personnes et d'équipes ainsi que des processus qui permettent à terme de transformer l'organisation. Les questions de résultats, de qualité et d'efficacité doivent être abordées par le biais d'une gestion fonctionnelle saine associée à une direction motivée. Ensemble, elles créent les conditions nécessaires à l'apprentissage de l'autonomie, à la responsabilisation et à la transparence ainsi qu'à l'instauration d'une culture de la réussite. Il ne peut y avoir de cohésion sans un nombre suffisant de personnes au sein de l'organisation capables de s'acquitter constamment de leurs tâches avec professionnalisme et qui s'inspirent des valeurs et de l'objectif de l'organisation ainsi que de leurs propres valeurs personnelles.

45. L'École des cadres peut jouer un rôle puissant de mobilisation pour aider à doter le système des Nations Unies des ressources humaines et des processus de renforcement organisationnel dont il a besoin, en adoptant une démarche axée sur leur formation et leur mise en valeur. Une collaboration étroite avec les bureaux des ressources humaines du système des Nations Unies chargés d'instaurer une nouvelle culture orientée vers les résultats est indispensable à cet effet. Le soutien personnalisé à l'exécution des tâches et les compétences en matière d'encadrement sont aussi des éléments indissociables d'une formation efficace à la gestion qui doit être supervisée par l'École des cadres. De même, du point de vue du renforcement organisationnel, il faut un processus capable de susciter l'impulsion nécessaire dans le système et jusqu'au niveau de la direction. C'est en remettant en cause les conceptions et les méthodes de travail anciennes, voire en les abandonnant au profit d'approches modernes, novatrices et pertinentes, que l'on évolue.

46. Les trois facteurs d'autonomisation, de responsabilisation et de transparence considérés par le Secré-

taire général comme des catalyseurs de changement supposent que les conditions ci-après soient remplies :

- De nouveaux systèmes de gestion des connaissances, des résultats et du changement qui ne soient pas entravés par la bureaucratie et des processus de prise de décisions excessivement longs;
- La possibilité, aussi bien sur le plan individuel qu'en équipe, d'obtenir les meilleures conditions de formation et d'apprentissage en vue de mobiliser des ressources et d'inciter les équipes à travailler de façon novatrice au mieux de leurs compétences; et
- Une direction qui encourage la prise de risques, l'innovation et la différence et qui récompense les initiatives dans ce sens tout en étant claire sur les conséquences lorsque la qualité du travail accompli n'est pas à la hauteur des exigences.

47. Il ne fait aucun doute que l'École des cadres a un rôle futur à jouer dans la conception et la mise en oeuvre de ces processus en collaboration avec les organismes du système des Nations Unies ainsi que dans l'élaboration de programmes pour fournir les compétences et le savoir indispensables pour les rendre opérationnels.

b) Renforcement des capacités de l'École des cadres en tant que centre de mise en oeuvre stratégique et de renforcement de la gestion

48. L'École des cadres peut offrir des services à trois niveaux du système :

- i) Administrateurs auxiliaires nouveaux venus

C'est le premier niveau de renforcement de la gestion au sein du système dont l'École des cadres doit se préoccuper. C'est dans cette pépinière de nouveaux venus que le système puisera ses futurs cadres supérieurs. L'École des cadres dispose de deux types de programmes à l'intention de ces nouvelles recrues :

- Introduction au système des Nations Unies

L'École des cadres travaille actuellement à un programme de formation sur CD-ROM. Outre l'initiation des nouveaux venus au système, le processus de renforcement organisationnel, indispensable pour maintenir la dynamique une fois la phase de formation achevée, est tout aussi im-

portant. L'École des cadres peut se charger de cette tâche grâce à des processus de suivi soigneusement planifiés tels que l'identification de formateurs et de conseillers au sein du système afin de superviser les nouveaux arrivants et de leur faciliter le processus de formation; la création de réseaux d'apprentissage formels et informels qui encouragent le partage des connaissances et l'apprentissage collectif; et l'élaboration de programmes de formation continue à l'intention des nouveaux venus, leurs supérieurs directs étant appelés à jouer un rôle clef dans ce processus. L'École des cadres jouerait un rôle de catalyseur. Ce processus pourrait éventuellement inciter les meilleurs d'entre eux à rester et permettre de renverser la tendance apparemment croissante des « déçus » qui abandonnent l'Organisation;

- Renforcement des domaines clefs en matière de connaissances et de compétences

Il est également essentiel que les nouveaux venus acquièrent des compétences et des connaissances dans des domaines clefs qui ont été identifiés comme ayant une importance stratégique pour le système, à savoir l'atténuation de la pauvreté; le renforcement des capacités; la prise en compte des sexospécificités; les droits de l'homme. L'École des cadres aurait donc pour rôle de faire en sorte que l'ONU dispose d'un nombre de plus en plus important de personnes possédant des connaissances dans ces domaines.

Idéalement, l'École des cadres puiserait les « spécialistes » de différents domaines de connaissances dans le système, garantissant ainsi que les connaissances qui sont partagées tiennent compte du contexte, sont locales et durables. Cela pourrait encourager la création d'une base de données des futurs professionnels dans ces domaines et de réduire considérablement le temps nécessaire pour localiser un spécialiste interne dans des domaines spécifiques;

- Vers un programme de formation globale de trois à quatre ans à l'intention des nouveaux venus dans le système

Un programme de formation globale intégré de trois à quatre ans peut découler des deux étapes initiales susmentionnées, intégrant les deux sous-programmes précités et un programme

d'attachés de 12 à 15 mois réparti également entre le Siège et le terrain.

ii) Renforcement de la gestion

Ce processus devrait intéresser la catégorie des cadres moyens du système, à savoir les responsables opérationnels chargés de définir et de suivre les plans stratégiques, de motiver le personnel, de mettre en place des systèmes de gestion des résultats et de communications. En outre, comme dans nombre d'organisations, compte tenu des promotions successives, de nombreuses personnes occupent des postes à responsabilité sans formation préalable à la gestion.

L'École des cadres devrait se positionner elle-même en tant que catalyseur de changement, permettant aux administrateurs et aux équipes des divers organismes de s'engager dans une culture de gestion cohérente. À cet égard, il faut, d'une part, fournir des programmes et des éléments de formation et, d'autre part, assurer le suivi du processus de renforcement organisationnel qui s'ensuit. Parmi les nouveaux domaines de contribution dans lesquels l'École des cadres pourrait jouer un rôle fructueux, on compte notamment l'efficacité de la gestion; la gestion multiculturelle; le recrutement en vue d'assurer de futurs cadres; la gestion des résultats; la gestion des connaissances; et la formation à la communication. Il est capital pour l'École des cadres d'élaborer un programme viable qui situe l'amélioration de la gestion dans un contexte interorganisations et qui soit soutenu par un processus de renforcement organisationnel.

iii) Formation des responsables

Cette formation s'adresserait aux responsables de haut niveau du système des Nations Unies chargés de guider l'évolution de l'Organisation tout au long du processus de réforme. La recherche en la matière montre nettement que la pression que constitue la nécessité de devoir sans cesse réagir à l'environnement externe et le manque de temps à consacrer à la réflexion poussent les décideurs à adopter des approches incohérentes par rapport aux objectifs et aux valeurs de l'Organisation et trop éloignées de leur rôle actif de motivation du personnel. Le rôle des hauts responsables dans toute organisation est de définir des objectifs et des buts en accord avec la vi-

sion de l'organisation et de s'assurer que ses membres y adhèrent pleinement.

Plus que toute autre chose, il faut un processus simplifié de « création des connaissances », ininterrompu et cumulatif. Les responsables doivent susciter sans cesse des conditions propices à la création de connaissances, sans quoi les mêmes solutions déjà mille fois éprouvées seront à nouveau indéfiniment appliquées, sans tenir compte des modifications externes de la nature du problème. L'École des cadres devrait fournir les compétences, les capacités et les enceintes qui permettent d'amener les hauts responsables à participer à un dialogue axé sur la réflexion pour ce qui est des questions stratégiques. Ce domaine d'activité correspond à l'un des « groupes de produits » de l'École en tant que centre de formation de cadres qui permet le partage des leçons tirées de l'expérience et l'élaboration de concepts sur des questions d'intérêt mondial. L'École des cadres a besoin du mandat et de l'approbation nécessaires pour organiser régulièrement des séminaires à l'intention des hauts responsables dans l'ensemble du système des Nations Unies.

En outre, l'École des cadres devrait collaborer étroitement avec d'autres instituts de formation et des organismes de consultants dans le monde afin de pouvoir fournir les services qu'elle ne peut offrir à elle seule.

5. Un forum dynamique duquel émergeront les nouvelles valeurs et la culture qui régiront la gestion du système des Nations Unies

49. L'expression « culture de la gestion » s'inspire du rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines que le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale (A/53/414) et dans lequel il propose « une nouvelle culture fondée sur l'autonomie et la responsabilité ». L'objectif ultime, selon les termes du Secrétaire général, consiste à adapter nos ressources humaines aux besoins de plus en plus urgents de notre mission en faveur de la paix, du développement et des droits de l'homme dans le monde.

50. Cette action s'inscrit dans le cadre de la « révolution tranquille » en matière de réforme et de

rénovation, lancée en 1997 par le Secrétaire général. Depuis lors, le Secrétaire général et ses principaux collaborateurs ont identifié un certain nombre de lacunes graves qui entravent l'utilisation efficace des ressources humaines et, partant, l'avènement de cette nouvelle culture de la gestion, qui peuvent être résumées comme suit :

- Les responsables ne disposent que d'un contrôle limité sur les ressources humaines et financières qu'ils gèrent, ce qui a pour conséquence directe d'émousser le sens des responsabilités à tous les niveaux de l'Organisation;
- La complexité des règles et des procédures a découragé le recrutement, la promotion et la mobilité du personnel, ce qui s'est répercuté sur la capacité de l'Organisation à affecter la personne voulue à l'endroit voulu au moment voulu, conditions indispensables dans une organisation mondiale appelée de plus en plus à agir rapidement pour faire face à des crises complexes et répondre à des priorités en constante évolution;
- Les insuffisances dans le domaine de la planification des ressources humaines empêchent l'Organisation de recenser les besoins en personnel à court et à moyen terme;
- Les moyens investis dans le renforcement des capacités de l'Organisation en matière technique et de gestion ont été insuffisants. Ce n'est que récemment que l'on a introduit des programmes de perfectionnement systématique des cadres.

51. Outre ces lacunes et les politiques, procédures et pratiques qui doivent être mises en oeuvre pour y remédier, on a identifié un autre problème, tout aussi important, à savoir l'absence de coordination et de cohérence entre les différents organismes et leurs programmes respectifs. En d'autres termes, l'absence de volonté politique entraîne l'absence de réseaux d'apprentissage et d'échange des connaissances reliant les différents organismes, ce qui se traduit par l'inefficacité, le double emploi et l'attachement viscéral à la culture « maison », d'où la médiocrité des résultats et l'incapacité d'innover.

52. Selon toute vraisemblance, c'est ce qui a conduit à l'emploi du terme « harmonisée » et plus particulièrement de l'expression « culture de gestion harmonisée » dans le cadre d'une culture unique de gestion des ressources humaines à l'échelle du système. Ce terme,

dont l'emploi a été généralisé en 1995 à l'École des cadres des Nations Unies, a été repris dans un communiqué de presse de la CNUCED qui souligne notamment que :

... l'École des cadres peut renforcer la cohérence et la coordination des activités du système des Nations Unies, favoriser l'émergence d'une culture de la gestion mieux harmonisée et faciliter le processus de changement en cours à travers l'ensemble du système des Nations Unies.

53. Le terme « harmonisée » appliqué à la culture de la gestion, a également été employé par le Directeur de l'École des cadres dans le rapport intérimaire qu'il a présenté à la cinquante-quatrième session de l'Assemblée générale. C'est ainsi que le Directeur évoque :

« l'instauration d'une culture harmonisée d'éducation commune dans tout le système. »

54. Dans ce cas précis, le terme « harmonisée » s'applique plus particulièrement à l'enseignement.

55. Afin d'examiner plus avant cette question, il importe de procéder à une évaluation plus détaillée des éléments constitutifs d'une culture harmonisée, d'une part, et de déterminer si et comment l'École des cadres peut jouer un rôle de catalyseur du changement au sein du système des Nations Unies, d'autre part.

a) Effritement de la culture : enseignements tirés du comportement au sein des différentes organisations

56. La culture est un ensemble de modèles cognitifs, émotionnels et comportementaux issus d'un tronc commun de modèles mentaux qui fondent la spécificité des valeurs, des attitudes, des comportements et des processus qui les régissent. Dans les organisations, tout comme dans les sociétés, l'existence d'une culture saine détermine le sens des valeurs, favorise la bonne marche des systèmes et le bien-être des individus et permet d'évaluer la mesure dans laquelle l'organisation en question est capable d'atteindre ses buts et objectifs de manière efficace ainsi que les moyens dont elle dispose à cet effet.

57. Toutefois, avec le temps et en raison d'un certain nombre de facteurs (notamment le développement et la nature de plus en plus complexe de l'organisation), la culture a tendance à s'effriter avant de disparaître. Cette absence d'harmonie se manifeste généralement à travers le ou les symptômes ci-après :

- Écart considérable par rapport à « l'esprit » originel de l'organisation; absence de cohérence et de signification qui sont la raison d'être de l'organisation et de ses activités;
- Inefficacité croissante de l'organisation due à l'absence de mécanismes efficaces de mise en réseau de ses différentes composantes et à l'incapacité individuelle et collective à aller de l'avant;
- Incapacité de l'organisation à apprendre, à innover et à produire de nouvelles connaissances; tendance à résister au changement;
- Un système qui décourage la créativité et la motivation individuelle et produit des résultats de plus en plus médiocres aux plans individuel et collectif. Il en résulte que l'organisation est incapable de s'adapter aux changements externes de manière rationnelle et créative, d'où une baisse d'efficacité et de productivité aux niveaux individuel et collectif.

b) Créer une culture harmonisée : définir la raison d'être de l'École des cadres

58. Harmoniser une culture effritée est un processus complexe de refonte structurelle qui va au-delà d'une simple amélioration de la gestion pour obtenir de bons résultats. S'il importe de doter les cadres des compétences et des connaissances techniques nécessaires pour leur permettre de mener à bien leur mission et de mettre en oeuvre des politiques et des systèmes de gestion des ressources humaines qui garantissent une mobilité rapide du personnel, ces mesures demeureront insuffisantes tant qu'elles ne s'attaqueront pas aux causes profondes de l'effritement de la culture. La réforme et la gestion du changement constituent la fin et non les moyens; on a souvent tendance à considérer la réforme comme un moyen et les organisations choisissent la solution de facilité qui consiste à réformer en procédant à des opérations de restructuration.

59. L'École des cadres ambitionne de jouer un rôle moteur dans la création de cette culture harmonisée au sein du système des Nations Unies. Pour cela, il lui faudra être à la pointe du processus de réforme et trouver les voies et moyens de traduire dans les faits les valeurs et les objectifs. Son action doit toucher le personnel dirigeant au plus haut niveau, notamment les chefs de secrétariat, si l'on veut que les capacités d'initiative communes qui favorisent et renforcent l'engagement se développent et s'enracinent.

6. Mettre en place des mécanismes institutionnels pour la gestion des connaissances

60. Il ne saurait y avoir de programme d'enseignement complet ou efficace en l'absence d'un système harmonisé de gestion des connaissances. Dans sa forme la plus rudimentaire, la gestion des connaissances au sein de l'Organisation des Nations Unies consisterait à créer un environnement dynamique à l'échelle du système pour améliorer et accélérer l'échange de connaissances et la prise de décisions. Pour assumer cette tâche, l'École des cadres doit intervenir à deux niveaux :

a) Travail en réseau et rôle de centre d'échanges

61. L'École des cadres s'emploie à organiser l'échange des meilleures pratiques à l'échelle du système à travers la mise en place d'un centre d'échanges.

62. Un prototype a été présenté à la réunion de juin 1999 des directeurs des services éducatifs mais des problèmes d'ordre technique et matériel en ont retardé la mise en place. Ces problèmes ont à présent été résolus et un centre d'échanges nouvelle formule sera pleinement opérationnel dans le courant de l'année. Pour que le centre réussisse dans sa mission, l'École des cadres doit :

- Se placer dans une position stratégique pour recueillir les apports périodiques de tous les organismes du système sur les domaines actuels de connaissance et les domaines nouveaux;
- Mettre en place des bases de données efficaces et facilement accessibles; faire appel à des experts du système pour les mettre périodiquement à jour;
- Constituer et gérer une « clientèle » qui consulte périodiquement les informations et les connaissances mises à sa disposition par l'École des cadres;
- Établir des critères pour l'évaluation des meilleures pratiques; et
- Améliorer et gérer en permanence le réseau d'utilisateurs et de fournisseurs.

63. L'École des cadres est en mesure de se transformer en un véritable centre de coordination grâce à sa position qui la met en contact avec tous les organismes mais, pour ce faire, elle se doit d'être efficace, rationnelle et à la pointe du progrès.

b) Gérer les cercles de professionnels virtuels et réels

64. Les cercles de professionnels sont des groupes de cadres appartenant à différents organismes du système qui s'intéressent à un domaine de connaissance ou de compétence donné et sont en contact permanent pour échanger leurs connaissances et renforcer leurs compétences dans ce domaine. Les membres de ces cercles sont unis par des objectifs communs et la volonté d'échanger leurs connaissances; ce faisant, ils bousculent la notion traditionnelle d'accumulation des connaissances et jouent le rôle d'agents du changement au sein des différentes organisations.

65. S'il est vrai que les bases de données, les techniques d'information et les systèmes de communication constituent l'aspect statique de la gestion des connaissances, l'aspect humain des cercles de professionnels leur confère davantage de dynamisme. L'École des cadres doit être le fer de lance dans la création de cercles de professionnels virtuels et réels dans tous les organismes afin de partager les meilleures pratiques et, plus important encore, prendre en charge les questions nouvelles en identifiant et en mobilisant les meilleures ressources du système.

7. Jouer un rôle dynamique d'organisation et de coordination pour concevoir des approches nouvelles et novatrices s'agissant des systèmes et méthodologies d'éducation, notamment l'enseignement à distance

a) Passer du stade des initiatives individuelles à la mise en place d'un réseau dynamique

66. Tous les débats, notamment ceux auxquels ont participé les directeurs des services éducatifs, montrent que chaque organisme s'efforce de concevoir des systèmes d'éducation et des méthodes d'enseignement appropriés pour la mise en valeur des ressources humaines au sein du système des Nations Unies. Le groupe a tiré profit de la collaboration et de l'échange d'expériences sur les nouvelles méthodes et systèmes d'enseignement, notamment par le biais du courrier électronique, de réunions d'information locales, à l'exemple de celles organisées par les organismes basés à Genève et, dans une certaine mesure, du Forum des directeurs des services éducatifs. Il faut toutefois souli-

gner que toutes ces activités découlent d'initiatives individuelles.

b) Accorder une attention particulière à l'échange de connaissances sur les nouvelles méthodes d'enseignement, les programmes existants et l'enseignement à distance

67. De manière générale, on s'accorde à reconnaître que l'École des cadres pourrait jouer un rôle très important en familiarisant les directeurs des services éducatifs avec les méthodes et systèmes d'enseignement adaptés au système des Nations Unies et/ou qui ont fait leurs preuves par ailleurs. Pour ce faire, l'École des cadres collaborera avec le groupe des directeurs des services éducatifs pour mobiliser les énergies qui sont à l'origine des initiatives individuelles.

68. Le sens de l'organisation et la coordination sont nécessaires pour constituer et maintenir une base de données sur les principaux services et matériaux de formation disponibles dans les différents organismes du système. L'équipe d'évaluation a appris que des services et matériaux similaires étaient proposés par différents organismes. S'il est vrai que les buts et objectifs de ces services de formation diffèrent d'un organisme à un autre, il n'en demeure pas moins que l'existence d'une base de données commune sur les services existants et les différentes expériences, qu'elles soient réussies ou non, permettrait d'améliorer la qualité des services offerts par chaque organisme. Nous avons eu connaissance de certains cas où une équipe chargée de concevoir des programmes de formation s'est inspirée du travail réalisé par d'autres et a ainsi réussi à mettre au point un produit de très bonne qualité en réalisant des économies de temps et de ressources. Dans l'état actuel des choses, une telle démarche nécessite des initiatives et des contacts à travers l'ensemble du système et suppose que chacun sait ce que fait l'autre. L'École des cadres a pris certaines initiatives dans le cadre du Forum des directeurs des services éducatifs. Toutefois, le recours à des mesures plus précises, comme l'utilisation du réseau Internet et l'organisation de séminaires classiques, pourrait améliorer considérablement l'efficacité des activités des services de formation de l'ensemble du système.

69. Toujours dans le domaine de l'organisation et de la coordination, l'École des cadres doit recourir à l'enseignement à distance en utilisant les techniques appropriées à cet effet. Les entretiens avec différents

interlocuteurs indiquent que les principaux organismes s'emploient à identifier les techniques d'enseignement à distance appropriées ainsi que les techniques d'information et de communication nécessaires à leurs besoins dans le domaine de la formation. Certains groupes, notamment ceux de Genève et de New York, échangent des informations et des données d'expérience de manière officieuse par le biais du courrier électronique et de quelques expériences menées en commun. Les différents interlocuteurs ont souligné la nécessité d'officialiser ces échanges pour permettre à tous de tirer profit des expériences communes et des flux d'informations, voire même de concevoir ou d'acquérir en commun des logiciels ou des matériaux ou alors utiliser et/ou acquérir en commun des modules et infrastructures d'enseignement à distance. L'École des cadres a pris certaines initiatives dans ce domaine, notamment en tentant de produire un CD-ROM commun pour l'orientation du personnel. Cette tentative a contré quelques problèmes, mais la plupart des interlocuteurs reconnaissent que l'École peut jouer un rôle très utile dans ce domaine.

c) Propositions concrètes

70. Compte tenu de ce qui précède, l'équipe d'évaluation considère que l'École des cadres doit jouer un rôle d'organisation et de coordination dans ce domaine, à commencer par l'établissement d'un plan de travail et d'un plan de mobilisation des ressources. Certes, ces plans doivent être conçus par l'École et approuvés par son conseil d'administration, mais l'équipe d'évaluation tient à faire les propositions concrètes ci-après :

- Un administrateur de l'École des cadres doit être assigné à plein temps à cette tâche mais les aspects techniques liés à la collecte de l'information et à la mise en réseau doivent être confiés à des consultants spécialisés en la matière;
- Le plan de travail doit répondre aux besoins des partenaires intéressés;
- Il importe de mettre au point les méthodes qui devront être utilisées pour effectuer les tâches liées à la gestion des connaissances, notamment l'évaluation des besoins, la collecte de l'information, l'établissement d'un calendrier et la diffusion de l'information. Les méthodes proposées consistent notamment à créer des services d'in-

formation sur le réseau Internet et à organiser des séminaires et ateliers spécialisés de courte durée;

- Outre les tâches liées à la gestion des connaissances, la conception en commun de produits, services ou logiciel ou leur acquisition pourrait être prise en charge par l'École des cadres, mais à un stade ultérieur de son évolution, afin qu'elle ne perde pas de vue les services de base.

d) L'organisation de l'enseignement ouvert et à distance

71. Outre son rôle d'organisateur et de coordonnateur dans le domaine des techniques d'information et de communication et de l'enseignement ouvert et à distance, l'École des cadres gagnerait à recourir aux méthodes d'enseignement ouvert et à distance pour la fourniture de ses produits et services. L'utilisation judicieuse des techniques d'enseignement à distance permettra à l'École d'élargir la diffusion de ses produits et services, d'en améliorer l'efficacité et la qualité et d'étendre sa gamme de prestations, notamment pour ce qui concerne la formation professionnelle du personnel hors siège. En outre, l'École pourra ainsi être au fait des meilleures pratiques en matière de formation professionnelle en usage dans les grandes sociétés mondiales et sera en mesure de jouer le rôle d'organisateur que ses différents interlocuteurs disent attendre d'elle.

e) Atteindre le personnel de manière rapide et efficace à travers un système mondial bien réparti

72. L'équipe d'évaluation propose d'analyser chaque domaine clef du programme par rapport à la contribution de l'enseignement ouvert et à distance à la réalisation des objectifs du programme. Le critère essentiel de l'évaluation des services d'enseignement ouvert et à distance est lié à la répartition géographique et au nombre des fonctionnaires qui ont les mêmes besoins en matière d'enseignement. Près d'un tiers des administrateurs de l'ensemble du système, soit 4 200, est basé dans des bureaux répartis dans 150 pays avec un effectif de moins de 100 personnes alors que près de 10 000 fonctionnaires sont concentrés dans 25 pays dans des bureaux qui comptent 100 administrateurs ou plus. Autrement dit, les 15 000 administrateurs du système des Nations Unies (Banque mondiale et FMI non compris) sont répartis sur près de 175 pays. Il est donc évident que l'enseignement ouvert et à distance faisant

appel aux techniques d'information et de communication offre un grand nombre d'avantages :

- Une partie des ressources dépensées pour les voyages, le logement et les dépenses courantes (qui sont estimées jusqu'à 5 000 dollars par personne par semaine) pourrait être utilisée pour la production de matériaux d'enseignement;
- En dehors des séminaires intensifs ponctuels qui entraînent des dépenses considérables pour les déplacements, le perfectionnement des cadres de l'ensemble du système peut se faire de manière permanente en combinant les séminaires sur le lieu de travail, les activités de préparation et de suivi, le recyclage et l'établissement de réseaux grâce à l'enseignement ouvert et à distance. Cette méthode pédagogique d'apprentissage sur le lieu de travail a déjà fait ses preuves;
- Créer une culture de la gestion commune à tous les organismes qui sera partagée par 15 000 administrateurs répartis à travers le monde, que ce soit au sein du Plan-cadre des Nations Unies pour le développement ou dans les opérations humanitaires d'urgence, est une tâche à la fois cruciale et gigantesque. Si l'on devait compter seulement sur les ateliers et un budget limité, cette opération prendrait un temps considérable. Par contre, des modules bien conçus d'enseignement ouvert et à distance pourraient avoir un effet multiplicateur et toucher un plus grand nombre de personnes dans des délais plus courts;
- Plus important encore, l'enseignement ouvert et à distance permet d'élargir les actions de perfectionnement des cadres à l'ensemble du système étant donné qu'aussi bien le personnel des sièges centraux que celui des bureaux extérieurs peut y participer.

f) Exploiter les ressources existantes dans les domaines des techniques d'information et de communication et de l'enseignement ouvert et à distance pour mettre au point des applications efficaces

73. L'équipe d'évaluation est consciente que différentes entités du système des Nations Unies investissent déjà à des degrés divers dans des systèmes et réseaux d'enseignement à distance. Certaines de ces applications sont destinées en premier lieu à des organismes (tels que l'OMPI, l'OMC et l'UIT) tandis que

d'autres s'adressent à la fois au personnel et aux organismes (Banque mondiale). Certains organismes du système des Nations Unies organisent déjà des actions de formation à l'intention du personnel sur le terrain (PNUD et Banque mondiale); d'autres étudient la possibilité d'utiliser les logiciels (OIT et UPU); ou ont entrepris d'élaborer des plans stratégiques. Ces activités constituent autant de ressources que l'École des cadres pourra mettre à profit pour élaborer ses propres plans.

74. L'Équipe d'évaluation considère que l'École doit également envisager d'utiliser les réseaux d'information et de communication existants pour ses propres applications dans le domaine de l'enseignement ouvert et à distance. Certains organismes des Nations Unies disposent de leurs propres réseaux qui les relient à leurs bureaux extérieurs et d'autres se préparent activement à le faire. C'est ainsi que la Banque mondiale, plusieurs organismes des Nations Unies et certains pays destinataires ont entrepris de mettre en place un important réseau intitulé « Global Development Learning Network ». Cinquante pays espèrent disposer d'ici au deuxième semestre de l'année 2002 de centres d'enseignement à distance pour dispenser un enseignement professionnel continu à toutes les partenaires au développement. L'École des cadres pourrait mettre à profit ces centres pour dispenser ses cours de manière efficace et économique.

75. L'École peut également faire appel au Comité de coordination des systèmes d'information (CCSI) en profitant des tarifs préférentiels appliqués aux services de télécommunications et accéder ainsi à une source centrale d'information sur les infrastructures dont disposent les différents organismes du système.

g) Conclusions

76. Compte tenu de ce qui précède, l'Équipe d'évaluation estime que l'École des cadres doit faire appel aux techniques d'information et de communication et aux méthodes d'enseignement ouvert et à distance pour atteindre ses objectifs, en commençant par établir un plan de travail et un plan de mobilisation des ressources. Une fois finalisés, ces plans devront bien entendu être approuvés par le Conseil d'administration de l'École. Toutefois, l'Équipe d'évaluation souhaite faire part des observations ci-après :

- L'École des cadres doit veiller à ce que l'ensemble du personnel du système des Nations Unies ait

accès aux principaux domaines du programme en assurant la qualité des résultats, en faisant appel à des méthodologies efficaces, en ciblant le personnel essentiel des différents sièges et bureaux extérieurs et en mettant à profit les innovations au même titre que d'autres organisations mondiales. Dans une première étape, l'École doit examiner et élaborer des plans pour chaque domaine de programme en faisant appel aux techniques d'information et de communication et aux méthodes d'enseignement ouvert et à distance appropriées;

- L'École bénéficiera des expériences en matière d'enseignement ouvert et à distance accumulées par les différents organismes du système et pourra exploiter les réseaux de communication existants ou en voie de création. Elle gagnerait à mettre à profit ces expériences et innovations pour l'élaboration de ses plans en matière d'enseignement ouvert et à distance.

III. Un nouveau statut institutionnel pour une École des cadres du système des Nations Unies

77. Il est clair que le rôle futur de l'École des cadres, tel qu'il est envisagé aujourd'hui, représente un changement d'orientation en profondeur : ce qui est principalement un centre de formation destiné à satisfaire les besoins d'organisations ou de groupes d'organisations est appelé à devenir un centre d'amélioration des méthodes de gestion stratégique pour l'ensemble du système des Nations Unies, qui facilitera la création d'une culture cohérente grâce à l'apprentissage, au partage et à la gestion des connaissances, et au perfectionnement des cadres.

78. L'École des cadres sera donc bien placée pour engendrer et nourrir l'adhésion à une vision et à des valeurs communes à l'échelle du système des Nations Unies, dont les 15 000 administrateurs et cadres supérieurs (Banque mondiale non comprise), en poste dans 175 pays différents posséderont les mêmes compétences de base et les mêmes compétences en matière d'encadrement.

79. Afin que l'École des cadres soit en mesure de mener à bien cette nouvelle tâche et d'offrir des prestations de qualité, son appellation et son statut devront être modifiés. Pour que tous les membres du système se sentent concernés, elle devrait être rebaptisée École des

cadres du système des Nations Unies, l'accent étant mis sur le mot « système » afin que ne subsiste aucun doute quant au fait qu'elle est la propriété de tous les acteurs de ce système. En second lieu, il faudrait lui accorder le statut d'institution permanente. Le processus de transformation envisagé dans le cadre de cette nouvelle approche s'effectuerait sur une période de trois ans (2001-2003). En conséquence, cette section du présent rapport porte sur l'institutionnalisation par phase de l'École des cadres, la mise en place d'un nouveau système d'administration reposant sur un statut qu'approuverait l'Assemblée générale à sa cinquante-cinquième session, la question du financement et, pour conclure, les questions connexes de l'accord avec le pays hôte et des arrangements administratifs.

1. Futur statut de l'École des cadres

80. Demandant qu'il soit procédé à une évaluation indépendante des activités entreprises par l'École des cadres de l'ONU, l'Assemblée générale, dans le paragraphe 3 de sa résolution 54/228, a prié le Secrétaire général de lui présenter, à sa cinquante-cinquième session, un rapport dans lequel il formulerait, entre autres, « des recommandations sur le statut, le financement et les activités futures de l'École une fois achevée sa phase pilote, en décembre 2000 ».

81. Bien entendu, la question d'une École des cadres à l'échelle du système des Nations Unies n'est pas nouvelle. Elle a été soulevée dès 1969 par l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), ainsi que par Sir Robert Jackson dans son « Étude sur la capacité du système des Nations Unies pour le développement » (DP/5, 1969). L'initiative de l'UNITAR a conduit à l'établissement d'un rapport par Richard Symonds, en date de février 1971, intitulé « A Study for the Feasibility of the establishment of a Staff College to meet the needs of the agencies of the United Nations system » (Étude de faisabilité portant sur la création d'une École des cadres qui réponde aux besoins des organismes des Nations Unies) (M/UNITAR/1/71). Certaines des principales conclusions de ce rapport, qui, selon l'Équipe d'évaluation, demeurent pertinentes près de 30 ans plus tard, étaient les suivantes :

« Bien qu'il soit nécessaire pour chaque organisme de conserver la responsabilité de l'essentiel de la formation de son personnel, une formation interinstitutions est souhaitable dans

les domaines où elle permettrait des économies d'échelle, où la coopération interinstitutions est importante et où il importe que des techniques d'administration et de gestion similaires soient utilisées.

Les divers organismes seraient favorables à un système en vertu duquel des stages de courte durée seraient proposés aux cadres supérieurs dans les secteurs de la gestion, du développement économique et social, et d'autres encore.

Au sein du système des Nations Unies, les problèmes relatifs au développement sont intimement liés aux problèmes de gestion et d'administration.

Le succès ou l'échec de ce qui est proposé dépendra du degré de participation des divers organismes des Nations Unies. S'ils ne participent pas directement à la planification des programmes, leur appui et leur coopération risquent de s'avérer insuffisants. De même, il est peu probable qu'un Directeur présentant la stature requise puisse être recruté et soit prêt à offrir une collaboration à long terme si on ne lui accorde pas un degré d'indépendance élevé.

82. Les arguments avancés dans ce rapport ont été approuvés par le Secrétaire général et ont été jugés suffisamment persuasifs par l'Assemblée générale pour l'amener, à sa vingt-sixième session, à décider :

« [d']approuver, en principe, l'idée de créer une École des cadres des Nations Unies et d'examiner à sa vingt-septième session la proposition de la créer¹ ».

83. La proposition a été dûment examinée par l'Assemblée à sa vingt-septième session. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) l'a commentée de manière généralement favorable, tout en apportant des éclaircissements sur un certain nombre de points (voir document A/8935). Il a, entre autres, proposé que l'École des cadres fonctionne d'abord à titre expérimental et fasse l'objet d'une évaluation approfondie à la fin de la période initiale. Le Comité consultatif présumait que

¹ Décision adoptée par l'Assemblée générale à sa séance plénière du 21 décembre 1971.

cette évaluation serait faite par l'Assemblée générale après deux ans au moins et quatre ans au plus.

84. Mais il s'est avéré que le PNUD ne se sentait pas en mesure, à l'époque, de participer financièrement à cette entreprise, aussi l'idée de créer une École des cadres des Nations Unies a-t-elle été provisoirement abandonnée. Elle n'a plus été évoquée jusqu'à ce que le Secrétaire général, Boutros Boutros-Ghali, demande en 1995, qu'une étude de faisabilité de l'École des cadres soit réalisée par trois experts confirmés. Sur la base de cette étude, le Secrétaire général a annoncé, le 8 janvier 1996, la création d'une École des cadres des Nations Unies, destinée à fonctionner pendant une durée initiale de cinq ans. En octobre 1998, au terme des deux premières années de fonctionnement du projet pilote, le rôle de l'École des cadres a été examiné par le Comité administratif de coordination (CAC) en préparation de sa réunion. Il a notamment conclu que :

« La capacité d'adaptation des organismes du système à un environnement international en évolution doit s'accompagner de mesures visant à instaurer une culture à l'échelle du système, axée sur la réforme et la gestion du changement, et à améliorer la capacité collective qu'a le système de relever les nouveaux défis intersectoriels qui se posent à la communauté internationale. L'École des cadres constitue un instrument interinstitutions convenant particulièrement bien à la réalisation de ces objectifs². »

85. Il ne semble donc pas faire de doute, d'un point de vue institutionnel, que le système des Nations Unies est désormais prêt à envisager favorablement l'idée de créer une École des cadres des Nations Unies à l'échelle du système sur une base permanente. Dans la section I du présent rapport, l'Équipe d'évaluation a offert une évaluation des activités de l'École des cadres qui constitue une base positive pour la poursuite de ces activités, particulièrement à la lumière de la demande croissante que suscitent ses services. Puis, dans la section II, l'Équipe a émis un certain nombre de propositions quant au rôle futur de l'École des cadres en tant qu'institution de caractère permanent.

86. À la lumière de ce qui précède, l'Équipe d'évaluation conclut que le moment est bel et bien venu d'établir une École des cadres du système des Nations Unies sur une base permanente et elle émet une recom-

mandation à cet effet. Cependant, il est indispensable, pour que le succès de l'École soit assuré, de mettre sur pied un système d'administration de celle-ci qui garantisse une participation directe des parties prenantes à la conception et à l'approbation de son programme de travail et de son budget. Les conclusions et recommandations de l'Équipe d'évaluation sur cette question figurent dans les paragraphes ci-après. Du fait que les propositions qui y sont faites impliquent une révision du système de gestion de l'École des cadres, l'Équipe considère qu'il serait avisé de les mettre à l'épreuve pendant une période initiale avant de les adopter de façon définitive.

87. À cet égard, l'Équipe rappelle qu'une proposition similaire avait été faite il y a 28 ans par le Secrétaire général et le CCQAB. On pourrait objecter que, au terme de cinq années de fonctionnement, l'École des cadres a déjà fait la preuve de la valeur du concept. Mais il existe des différences notables entre le rôle et les activités actuels de l'École et son rôle futur, tel qu'il est décrit dans la section précédente (sect. II), ainsi qu'entre un projet d'École des cadres des Nations Unies pour ainsi dire dépourvu de système d'administration et se bornant pour l'essentiel à assurer une formation, et une École des cadres du système des Nations Unies qui serait la propriété des organismes et programmes participants et assumerait le rôle décrit à la section II. L'Équipe d'évaluation considère que dans ces circonstances, il faudra une certaine période – trois ans, par exemple – pour que l'École procède aux ajustements nécessaires et s'assure que les résultats obtenus correspondent aux exigences des parties prenantes. **En conséquence, nous recommandons qu'il soit procédé à une évaluation de l'École des cadres du système des Nations Unies en 2003 et que ses conclusions et recommandations soient transmises à l'Assemblée générale des Nations Unies par l'intermédiaire du Comité administratif de coordination.**

2. Un nouveau système d'administration

88. À l'heure actuelle, l'École des cadres ne dispose d'aucun système d'administration formel. L'expression « système d'administration formel » s'entend d'un système par lequel les divers partenaires examinent et approuvent la stratégie d'ensemble de l'institution, son programme de travail et ses besoins financiers, et définissent des orientations à cet égard.

² A/54/481, par. 21.

89. Un tel système n'est pas en vigueur au sein de l'École des cadres. Lors de la création de l'École, en 1996, le Secrétaire général a instauré un Conseil consultatif chargé de « donner la visibilité nécessaire au projet d'École des cadres et de déterminer ses orientations générales », composé à l'époque de 19 membres (22 aujourd'hui), dont 14 (aujourd'hui 15) sont des personnalités éminentes siégeant à titre personnel, et les autres nommées *ès qualités*. Le Président du Conseil consultatif était censé « agir en tant que conseiller de l'Organisation des Nations Unies et des responsables du projet d'École des cadres pour les questions telles que l'élaboration des programmes, la coopération et la collecte de fonds ». De toute évidence, ce conseil de nature consultative ne saurait être considéré comme un conseil d'administration. Quoiqu'il en soit, le Conseil consultatif n'est parvenu à se réunir qu'une fois en cinq ans, essentiellement parce que ses membres sont accaparés par d'autres obligations et responsabilités. Outre cette unique réunion, le Conseil consultatif a, à l'occasion, procédé à des consultations par écrit. À titre d'exemple, à l'occasion de la présente évaluation, le Président du Conseil consultatif a invité les membres de celui-ci à présenter leurs observations. Nous avons été informés que cinq seulement ont répondu.

90. Outre ce qui précède, le Directeur de l'École des cadres a organisé des consultations plus techniques impliquant les utilisateurs, ou les utilisateurs possibles, des prestations offertes dans le cadre de l'École. C'est ainsi qu'une analyse des besoins en formation à l'échelle du système a été effectuée dans les locaux de l'École des cadres au début d'octobre 1998. Y ont pris part des représentants des quatre plus grandes institutions spécialisées des Nations Unies, la plupart des organisations du Groupe des Nations Unies pour le développement – mais pas toutes –, le Centre du commerce international CNUCED/OMC, une petite institution, et un certain nombre d'autres organisations. Les conclusions de cette réunion figurent dans un document de l'École des cadres intitulé « Analyse des besoins de l'Organisation des Nations Unies en matière de formation : principales conclusions », déjà mentionné dans la section I du présent rapport, et qui établit cinq critères stratégiques sur la base desquels définir les priorités de l'École des cadres et quatre domaines principaux dans lesquels mettre sur pied des activités. Les critères sur la base desquels définir les priorités étaient les suivants : 1) prise en compte de la réforme du système des Nations Unies; 2) valeur ajoutée et qualité; 3) pertinence

des questions abordées pour l'ensemble du système; 4) réalisation d'un nombre limité de tâches, mais dont on s'acquitte bien; 5) bon rapport coût-efficacité. Les quatre domaines d'activité identifiés étaient la formation, les réunions de cadres, les services d'experts et les échanges d'informations.

91. Autre moyen de consulter les utilisateurs, trois réunions des directeurs des services éducatifs des organismes des Nations Unies ont eu lieu, et une quatrième est prévue en décembre 2000.

92. Ainsi qu'il a déjà été mentionné à la section I, l'Équipe d'évaluation a pu constater que les utilisateurs avaient des points de vue très divers au sujet de l'efficacité de telles consultations. Tous sont convenus qu'elles leur avaient permis de communiquer leurs vues à l'École des cadres. Mais les avis divergeaient quant à l'empressement de l'École à prendre en compte les suggestions formulées. Quoiqu'il en soit, et pour utiles qu'aient été ces consultations, on ne saurait en aucun cas les considérer comme un système d'administration tel que défini précédemment.

93. C'est pourquoi l'Équipe d'évaluation considère comme une condition préalable à la création d'une école des cadres du système des Nations Unies en tant qu'institution permanente la mise en place d'un système d'administration qui impose à l'École de rendre des comptes à ses utilisateurs. Dans le cadre de ce système :

a) Le programme de travail et le budget de l'École des cadres seraient examinés et approuvés par un conseil d'administration, nommé par le Secrétaire général de l'ONU en sa qualité de Président du Comité administratif de coordination (CAC) et qui représenterait les organisations utilisatrices, ainsi que certains experts externes. En temps normal, le Conseil se réunirait une fois par an;

b) Les utilisateurs apporteraient une contribution plus technique aux activités de l'École des cadres par l'intermédiaire d'un comité directeur constitué des directeurs des ressources humaines de toutes les organisations représentées au CAC. Ce comité directeur se réunirait au moins une fois par an pour superviser l'élaboration du projet de programme de travail et budget biennal de l'École des cadres et préparer la réunion annuelle du Conseil.

94. Le Conseil, dont la création est envisagée à l'alinéa a) ci-dessus, se devrait bien entendu d'être dûment

représentatif des utilisateurs. L'Équipe est d'avis que le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CAC, devrait disposer d'une latitude considérable dans le choix des membres du Conseil. Néanmoins, nous suggérons qu'une composition de ce type, renouvelée par roulement tous les deux ans, pourrait être appropriée :

- Un Président (qui devrait être membre du CAC)
- Un représentant du pays hôte
- Un représentant de l'Organisation des Nations Unies
- Deux représentants des principales institutions spécialisées
- Deux représentants d'organisations membres du Groupe des Nations Unies pour le développement
- Un représentant des autres institutions spécialisées
- Un représentant de l'Université des Nations Unies ou de l'UNITAR
- Un représentant des institutions de Bretton Woods
- Le Président du CCQAB
- Trois représentants d'organismes non gouvernementaux possédant des compétences spécifiques en matière de systèmes d'apprentissage et de gestion des connaissances
- Le Directeur de l'École des cadres, membre de droit et Secrétaire du Conseil

95. Le fait qu'un membre du CAC préside le Conseil impliquerait pour les autres membres de celui-ci un très haut niveau de représentation.

3. Financement

96. L'École des cadres devra donc rendre compte au Conseil. Il est tout aussi nécessaire que le Conseil prenne les décisions relatives au programme et aux finances. Bien qu'une ébauche ait été proposée dans la section II pour le programme de l'École des cadres, le Conseil devra la développer sous forme de plans et d'activités spécifiques qui s'inscrivent dans un projet de budget-programme biennal faisant apparaître l'ensemble des besoins de ressources, indépendamment des sources. À cet égard, il importe de définir plus précisément la question de la responsabilité financière du Conseil.

97. À l'heure actuelle, l'École des cadres est entièrement financée par des contributions volontaires. Selon les éléments d'information qu'elle a communiqués, ses recettes totales au cours de la période 1996-1999 se chiffraient comme suit (en dollars des États-Unis) :

1996	1997	1998	1999
4 103 732	4 340 988	3 773 991	3 915 820

98. En août 2000, on estimait que les recettes pour l'exercice en cours s'élèveraient à 5 200 000 dollars.

99. Un total de 16 134 531 dollars ont été reçus pendant la période 1996-1999 : 46,3 % provenaient de gouvernements, 44,2 % des organisations participantes des Nations Unies et 9,5 % de fondations et d'autres sources privées. La ventilation des contributions en provenance des organisations est très révélatrice : environ 90 % provenaient de l'Organisation des Nations Unies, de ses programmes et de ses fonds, alors que les contributions des institutions spécialisées, dont la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, ne représentaient qu'environ 10 % de ce total.

100. Les recettes en provenance des organisations participantes se présentaient presque entièrement sous forme de recouvrement des coûts au titre de la participation du personnel desdites organisations aux activités de formation et d'apprentissage organisées par l'École des cadres. Compte tenu du nouveau rôle proposé pour l'École des cadres du système des Nations Unies et du système d'administration qui doit être mis en place, il ne fait guère de doute que cette utilisation se développera, ce qui entraînera une augmentation du montant et de la proportion de la contribution des organismes. En ce qui concerne les contributions des gouvernements, l'Équipe d'évaluation a été informée que 4 175 050 dollars, soit environ 55,9 % du total, étaient liés à des activités spécifiques et que les 3 297 602 dollars restants, soit 44,1 % du total, étaient des contributions non liées destinées au budget de base de l'École des cadres.

101. Compte tenu du statut actuel de l'École des cadres – un projet d'une durée limitée – et de l'absence de système d'administration, la situation financière d'ensemble décrite ci-dessus n'appelle aucun commentaire particulier en référence au passé si ce n'est qu'elle confirme la nécessité d'obtenir un appui plus diversifié au sein du système des Nations Unies. Toutefois, si l'École des cadres, ainsi qu'il est recommandé

plus haut, doit devenir une institution permanente du système des Nations Unies, il faudra réfléchir aux moyens de conférer une assise plus ferme à sa structure financière. Tout naturellement, l'idéal serait une situation de recouvrement des coûts complet, où les rétributions versées pour les services rendus couvriraient non seulement le coût direct de ces services mais aussi les inévitables dépenses de fonctionnement afférentes à l'administration centrale et à l'infrastructure de base. Cependant, l'Équipe d'évaluation n'est pas totalement convaincue que cela soit possible dans les conditions actuelles, et elle estime qu'il serait bon d'envisager que les organisations participantes partagent les frais afférents à l'infrastructure centrale minimale, qui devrait comprendre six postes et un appui administratif. Lorsqu'il statuera sur ces questions, le Conseil devra prendre en compte, entre autres, les considérations suivantes :

a) Pendant la période quadriennale 1996-1999, les contributions de base ont représenté 28,9 % du total des recettes. En 1999, les contributions de base se sont élevées à 1 533 246 dollars; en 2000, il est prévu qu'elles s'élèvent à 2 800 000 dollars;

b) Les pays donateurs bilatéraux actuels pourraient bien être d'avis que si le système des Nations Unies s'engage à faire de l'École des cadres une institution permanente, il devrait au moins consentir une contribution régulière minimale au budget de cet établissement;

c) Dans la mesure du possible, la création d'une nouvelle institution ne devrait pas donner lieu à des dépenses supplémentaires, mais plutôt au redéploiement de ressources existantes. Puisqu'on estime que les ressources du système des Nations Unies allouées à la formation sont comprises entre 80 et 100 millions de dollars par an, il n'est pas inconcevable d'envisager de redéployer – si la volonté d'y parvenir existe – peut-être 3 ou 4 % de ces ressources afin de subvenir aux besoins financiers élémentaires de l'École des cadres. Du point de vue de la technique budgétaire, rien ne s'oppose à ce que ce soutien de base soit reflété dans les budgets respectifs des organismes participants – on procède ainsi, par exemple, pour le Comité de coordination des systèmes d'information. Concernant l'Organisation des Nations Unies, le budget-programme inclurait, à des fins de référence, le programme de travail et le total des dépenses afférentes à l'École des cadres, mais un crédit ne serait sollicité de

l'Assemblée générale que pour la part de ces dépenses incombant à l'ONU.

102. L'Équipe d'évaluation estime que les organismes participants devraient envisager de financer les dépenses de base de l'École des cadres. Le Conseil d'administration devrait réfléchir aux modalités de cette participation et transmettre, d'ici à la fin de 2003, une recommandation définitive sur ce point à l'Assemblée générale et aux organes directeurs des organismes participants. Entre-temps, il est suggéré de n'apporter aucune modification aux modalités actuelles de financement de l'École des cadres. L'Équipe d'évaluation ne doute pas que, tout au long de cette période et jusqu'à ce que les nouveaux arrangements entrent en vigueur, les États Membres, les autorités locales et les institutions non gouvernementales continueront d'apporter un soutien généreux à l'École des cadres.

4. Questions connexes : arrangements administratifs, statut, accord avec le pays hôte

103. Lorsqu'il a pris la décision de créer une École des cadres pour une durée initiale de cinq ans, le Secrétaire général a choisi pour site le campus du Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (OIT), à Turin (Italie). En 1996, le Centre international de formation de l'OIT jouissait d'une réputation de longue date au sein du système des Nations Unies, et le Secrétaire général ne doutait pas que les deux établissements tireraient mutuellement profit d'un brassage d'idées fécond. De fait, cette relation s'est avérée bénéfique et l'Équipe d'évaluation estime qu'elle devrait se poursuivre. Cependant, il serait approprié de revoir les arrangements administratifs actuels de manière à prendre en compte les propositions de modification du statut de l'École des cadres.

104. L'Équipe d'évaluation est consciente que ces arrangements (qui impliquent un appui administratif de l'OIT), même s'ils ne sont pas exempts d'imperfections, semblent avoir fonctionné correctement jusqu'à maintenant. Ils nécessitent cependant une relation contractuelle entre le Directeur de l'École des cadres et le Directeur général de l'OIT. En outre, l'administration de l'École doit s'effectuer selon le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'OIT et des spécificités propres au Centre de formation de celle-ci. Comme il est proposé de faire de l'École des

cadres une activité autonome du système des Nations Unies, jouissant d'un statut juridique indépendant et relevant directement d'un conseil désigné par le Secrétaire général en sa qualité de Président du CAC, l'Équipe d'évaluation suggère que, sur le modèle de l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI) – lui aussi établi sur le campus du Centre de formation de l'OIT – l'École des cadres soit, à compter du 1er janvier 2002, administrée par l'ONU au nom de tous les organismes participants, et conformément au Statut du personnel et au Règlement du personnel, ainsi qu'au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU. Cela serait en outre conforme aux exigences du nouveau processus budgétaire recommandé plus haut. Ces dispositions, et les autres caractéristiques découlant de l'autonomie accrue désormais dévolue à l'École des cadres, devront se traduire par un accord négocié avec le pays hôte.

105. Si l'organisation administrative de la nouvelle École des cadres devra refléter son caractère autonome, elle devra s'inscrire dans un cadre solide et reposer sur une réglementation et des procédures appropriées. Quelques suggestions à ce propos sont présentées ci-dessous.

106. En ce qui concerne l'administration du personnel, il devrait être possible de déléguer au Directeur de l'École des cadres l'autorité de nommer, de promouvoir et de licencier le personnel de l'École, étant donné que celui-ci ne travaillerait que pour cet établissement. Les décisions relatives aux questions disciplinaires et aux recours devraient être du ressort du Secrétaire général de l'ONU. Le Directeur et le personnel de l'École des cadres seraient assujettis au Statut et au Règlement du personnel de l'ONU ainsi qu'au régime commun des traitements, indemnités et autres prestations. L'ONU procéderait au recrutement à la demande et au nom du Directeur de l'École des cadres et administrerait le personnel ainsi recruté.

107. Dans ce contexte, le terme « administrer » signifie prendre des décisions à propos et découlant des avantages prévus par le Statut et le Règlement du personnel, et donner effet aux décisions prises par le Directeur en ce qui concerne la nomination, la promotion et le licenciement du personnel recruté pour l'École.

108. Lors du recrutement du personnel, il serait tenu compte des dispositions du paragraphe 3 de l'Article 101 du Chapitre XV de la Charte des Nations Unies. À

cet égard, l'Équipe d'évaluation note que l'équilibre géographique devrait être mieux respecté en ce qui concerne le recrutement du personnel de l'École des cadres.

109. Pour ce qui est de la gestion financière, la comptabilité de l'École des cadres serait tenue de manière distincte par l'ONU, qui effectuerait les décaissements nécessaires (y compris les traitements et salaires), prendrait en charge les audits interne et externe, ouvrirait des comptes bancaires à la demande du Directeur de l'École, recevrait et comptabiliserait les contributions et avaliserait les paiements approuvés par l'École. L'établissement, l'examen et l'approbation du budget de l'École des cadres serait du seul ressort de cette dernière, de son conseil d'administration et du CAC. L'ordonnancement des dépenses serait de la compétence du Directeur de l'École, ou de son représentant autorisé.

110. L'ONU serait remboursée pour les services administratifs rendus à l'École des cadres décrits plus haut. Le montant des remboursements serait, de temps à autre, déterminé conjointement par le Contrôleur des Nations Unies et le Conseil d'administration de l'École des cadres.

111. En ce qui concerne la mise à disposition de bureaux et de salles de conférence pour l'École des cadres, l'Équipe d'évaluation note que le pays hôte de l'UNICRI fournit à ce dernier, à titre gracieux, les bâtiments et les installations nécessaires en vertu de l'accord conclu à cet effet entre le Gouvernement italien et l'ONU. Comme susmentionné, un accord reflétant le nouveau statut de l'École des cadres devra très probablement être négocié et élaboré avec le pays hôte, mais il serait prématuré de faire des pronostics quant à son contenu. Pour l'heure, l'Équipe d'évaluation part du principe que l'OIT continuera de fournir à l'École des cadres les locaux nécessaires et d'en assurer l'entretien sur une base locative, et qu'à moyen terme, le Gouvernement italien mettra à la disposition de l'École des cadres du système des Nations Unies des installations et des locaux adaptés à son nouveau statut.

112. Les éléments d'un statut possible de l'École des cadres, qui intègre les principes et les dispositions proposées dans la présente section du rapport, figurent en annexe III.

IV. Stratégie opérationnelle et programme-cadre pour l'établissement de l'École des cadres du système des Nations Unies

113. La mise en oeuvre des propositions présentées dans les parties II et III du présent rapport requiert une orientation stratégique dynamique tant de la part des parties prenantes de l'École des cadres que de la part du personnel de l'établissement. Cela suppose aussi un réseau bien organisé et une coordination poussée et soutenue.

114. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, l'École des cadres doit être à l'avant-garde du changement dans le système des Nations Unies. Elle doit faciliter et activer le processus de changement. Sans une École des cadres bien établie et dynamique, remplissant efficacement le nouveau rôle qui lui aura été confié, la réforme ne sera ni assimilée ni durable. Et sans un processus de réforme dynamique et irréversible, l'École des cadres ne se développera pas; et elle risque de déperir.

115. Afin de lui assurer dynamisme et durabilité et de garantir une coordination et un contrôle interorganisations complets, le Conseil d'administration devra être assisté d'un Comité directeur technique interorganisations, composé de directeurs des ressources humaines, qui ont la compétence et la vision d'ensemble requises pour établir des programmes de grande qualité. Avec le temps, ils accéléreront la transformation de l'École des cadres en un centre d'apprentissage, de gestion de la connaissance et de perfectionnement à l'échelle du système des Nations Unies. Finalement, cela devrait permettre à l'École des cadres de contribuer à l'avènement d'une culture de la gestion commune et cohésive dans l'ensemble du système.

116. À cette fin, une triple action est nécessaire :

1. Suppression progressive, réorientation et réaligement des programmes et des activités en cours;
2. Élaboration d'un programme triennal par étapes;
3. Obtention du statut permanent.

1. Suppression graduelle, réorientation et réaligement des programmes en cours

117. Si l'Assemblée générale approuve nos recommandations visant à faire du projet d'École des cadres un établissement permanent appelé École des cadres du système des Nations Unies et à lui allouer trois ans (de 2001 à 2003) pour passer de l'état de projet à celui d'entité institutionnalisée, il est essentiel que cette approbation soit accompagnée d'un statut pour l'École des cadres afin que le processus de transformation puisse véritablement commencer dès le début de 2001. Comme on l'a indiqué dans la section qui précède, un projet de statut est joint au présent rapport (annexe III).

118. Par conséquent, l'École des cadres entrera dans une nouvelle phase de son évolution le 1er janvier 2001. Pendant le premier trimestre, il faudra prendre deux mesures fondamentales. La première est la constitution et la mise en place d'un conseil d'administration par le Secrétaire général, après consultation avec le CAC, et la seconde est le lancement, par le Directeur de l'École des cadres et son équipe de consultations avec les directeurs des ressources humaines de toutes les institutions afin d'examiner les activités et les programmes en cours soit pour les supprimer progressivement durant la phase de transformation, soit pour les réorienter et les réaligner afin qu'ils soient conformes au changement de paradigme que nous recommandons. Afin que les nouveaux objectifs ne soient compromis en aucune manière, il faudra exploiter au maximum les solides relations déjà établies avec les principaux clients de l'École des cadres qui en ont parrainé les activités. Les résultats de ces consultations seront reflétés dans le programme par étapes triennal qui sera soumis au Comité directeur technique interorganisations. En d'autres mots, l'un des documents qui devrait être soumis à la séance inaugurale du Conseil d'administration est un document de travail complet, accompagné des recommandations du Comité directeur technique interorganisations, sur les résultats des consultations concernant l'avenir des engagements actuels de l'École des cadres à la lumière de son nouveau mandat.

2. Élaboration d'un programme triennal de transformation par étapes

119. Il est essentiel aussi que le Directeur de l'École des cadres et le Comité directeur technique interorganisations engagent des consultations au sujet du programme de la période triennale de transformation qui intégrera aux activités et programmes en cours réorientés et reformulés les nouveaux programmes et activités établis sur la base de nos recommandations qui se trouvent à la partie II, concernant le rôle futur de l'École des cadres. Il est évidemment impossible de mettre en oeuvre simultanément tous les aspects de ce rôle. Il est impératif d'établir des priorités. La réalisation des différents aspects du rôle futur de l'École des cadres du système des Nations Unies dépend inévitablement de sa capacité de fournir en temps voulu un appui et des services techniques correspondant aux besoins, actuels et à venir, du système. Il faudra pour cela prendre les quatre mesures suivantes.

120. Premièrement, il faut décider du point à partir duquel apparaîtra le nouveau mandat. Il nous semble, par exemple, que l'on marquerait un nouveau début en mettant l'accent sur les stratégies de direction et le perfectionnement de la gestion. Cela permettrait à l'École des cadres d'élaborer des programmes appropriés qui porteraient sur le perfectionnement de la gestion, les stratégies de direction et une culture de la gestion et des valeurs communes et cohésives pour l'ensemble du système à trois niveaux : les nouveaux venus dans le système, les cadres moyens et les cadres supérieurs et de direction.

121. D'autres secteurs prioritaires ne sont pas moins importants, par exemple la gestion des connaissances, le partage des connaissances relatives aux nouvelles méthodes d'apprentissage, la direction centrale et la coordination dans le domaine du téléenseignement, l'établissement des liens et la coordination des communications ainsi que le renforcement des capacités collectives dans le domaine de la gestion et des stratégies de direction. Il ne fait pas de doute que le programme par étapes visera tous ces domaines et d'autres encore, mais l'École des cadres devrait se montrer prudente et entreprendre de jouer son nouveau rôle dans des secteurs où elle a un avantage comparatif. Néanmoins, certains de ces secteurs, surtout le téléenseignement et les technologies de l'information et de la communication, permettront à l'École des cadres d'atteindre ses nouveaux objectifs.

122. Deuxièmement, il sera nécessaire d'examiner de nouveau l'organisation, les effectifs ainsi que les capacités et les compétences techniques de l'École des cadres. Beaucoup a déjà été fait à ce sujet, surtout depuis 1998, mais certaines des parties prenantes estiment que l'École des cadres a besoin d'un système de gestion plus efficace, et que, mis à part le domaine du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, le maintien de la paix et la formation des coordonnateurs résidents, il reste encore beaucoup à faire pour acquérir une réputation d'excellence. Bien entendu, certaines de ces vues sont contestables, mais, comme on le comprendra, les perceptions sont si importantes qu'elles ne peuvent être ignorées.

123. Bien sûr, il faut souligner que les organismes du système des Nations Unies vont mériter l'École des cadres qu'ils auront. S'ils désirent l'excellence, ils devront se montrer généreux pour son financement. Ainsi, l'École des cadres doit avoir des ressources suffisantes pour attirer les meilleurs. Partout dans le monde, les écoles de cadres ne remplissent pas tous les postes qui leur sont alloués en ressources humaines. Elle se satisfait d'un personnel essentiel afin d'avoir la possibilité d'enrichir leurs programmes en recrutant pour des durées limitées (quelques mois, quelques semaines ou quelques jours, voire quelques heures) et partout dans le monde des candidats de la stature voulue qui, par leur présence et leur association aux activités, garantissent l'excellence des services et des programmes.

124. Troisièmement, il est nécessaire d'avoir des programmes d'enseignement reconnus et d'élaborer des outils pédagogiques de grande qualité. Il est aussi très important que toutes les parties prenantes soient prêtes à mettre à disposition certains de leurs experts et gestionnaires les plus efficaces et les plus créatifs pour contribuer à l'élaboration et à la réalisation des programmes. Une bonne préparation professionnelle se traduira par la publication et la distribution préalable d'une brochure de présentation des divers cours et programmes et décrivant en détail le contenu des enseignements et les attributions de chacun. On ne dira jamais assez que pour donner l'image de la réussite, l'École des cadres doit proposer un enseignement hors pair dispensé par des spécialistes de réputation internationale venant de diverses régions du monde. Bien entendu, ces brochures devraient être soumises à l'examen du Comité directeur technique interorganisations et à l'approbation du Conseil d'administration.

125. Enfin, dans la conception de ce programme par étapes, il conviendra de tout faire pour établir un lien entre le programme de perfectionnement des cadres et l'organisation des carrières du personnel. Bien faire comprendre que pour être promu à un certain niveau il faudra, entre autres, avoir participé avec succès, à un certain niveau, au programme de perfectionnement des cadres, de stratégies de direction et d'apprentissage de la culture commune de gestion constituera un élément de motivation très important. Par exemple, pour être nommé à un nouveau poste, les nouveaux venus et les nouvelles recrues pourraient être tenus d'avoir achevé avec succès le programme d'initiation de trois à quatre ans. En outre, il conviendrait d'examiner la possibilité d'incorporer un passage par l'École des cadres dans le plan de carrière des cadres et des cadres supérieurs.

126. L'établissement de tels liens permettrait de progresser dans la réalisation des objectifs de perfectionnement des directeurs et des cadres et dans la mise en place des fondements du renforcement des capacités collectives en touchant une masse critique d'individus et d'équipes qui finiront par transformer leurs organisations respectives et le système dans son ensemble. Ces liens permettraient aussi à l'École des cadres de faire une planification réaliste, dans la mesure où elle pourra évaluer avec précision le nombre de candidats éventuels pour chacun de ses programmes et choisir et mettre au point les méthodes d'enseignement les plus efficaces.

127. Si ces quatre mesures sont adoptées et mises en oeuvre, il sera relativement facile d'évaluer l'École des cadres du système des Nations Unies à la fin de la phase triennale de transformation de trois ans, et par la suite.

3. Vers un statut permanent

128. La tâche que l'École des cadres du système des Nations Unies doit accomplir avec succès au cours des trois prochaines années est assurément formidable. Toutefois, il ne faut pas oublier ce que nous proposons dans la section III en ce qui concerne les modalités de financement de l'École des cadres à l'issue de cette période. Une formule fondée sur une recommandation du Conseil d'administration de l'École des cadres devrait recevoir l'assentiment du CAC puis être soumise à l'Assemblée générale en 2003.

129. L'Assemblée générale devra aussi être informée de l'état de l'accord de siège entre l'Organisation des Nations Unies, au nom de l'École des cadres, et le Gouvernement italien, ainsi que des arrangements administratifs concernant l'École des cadres.

130. Si toutes ces conditions sont remplies d'ici à 2003, l'École des cadres du système des Nations Unies sera alors en mesure d'accomplir sa destinée et de jouer un rôle stratégique dans le développement du système des Nations Unies. Elle aura sans aucun doute mérité de devenir partie intégrante de ce système, dont elle enrichira chacune des institutions.

Annexe I

Liste des hauts fonctionnaires consultés durant le processus d'évaluation

Pays membres

Italie

M. Giovanni Brauzi, conseiller

Mission permanente de l'Italie auprès de l'Organisation des Nations Unies

M. Franco Giordano, conseiller

Coordonnateur pour les questions multilatérales, Direction générale pour le développement et la coopération

Ministère des affaires extérieures

M. Francesco Rausi

Direction des questions multilatérales, Affaires politiques

Ministère des affaires extérieures

M. Marco Ricci, conseiller

Direction des questions multilatérales, Coopération

Ministère des affaires extérieures

M. l'Ambassadeur Giorgio Giacomelli

Ex-Directeur général de l'ONUV

Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord

M. Gerry Duffy

Directeur adjoint, Département des Nations Unies et du Commonwealth

Ministère du développement international

Mme Charlotte Scawen

Administratrice de programme

Ministère du développement international

M. John V. Stuppel

Chef de l'aide et de la sécurité alimentaires

Ministère du développement international

Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

S. E. C. S. M. Mselle

Président

Organisation des Nations Unies

Mme Louise Fréchette

Vice-Secrétaire générale

Sir Kieran Prendergast

Secrétaire général adjoint

Département des affaires politiques

M. Kensaku Hogen

Secrétaire général adjoint

Département de l'information

M. Joseph Connor

Secrétaire général adjoint

Département de la gestion

M. Patrizio Civili

Sous-Secrétaire général à la coordination des politiques
et aux affaires interorganisations

Département des affaires économiques et sociales

Mme Rafiah Salim

Sous-Secrétaire générale

Bureau de la gestion des ressources humaines

M. John G. Ruggie

Sous-Secrétaire général

Cabinet du Secrétaire général

Mme Jan Beagle

Directrice, Division des services de spécialistes

Bureau de la gestion des ressources humaines

M. Qazi Shaukat Fareed

Directeur, Bureau des affaires interorganisations

Département des affaires économiques et sociales

M. Salim Lone

Directeur, Division de l'information et des médias

Département de l'information

M. Derek Boothby

Ex-Directeur, Département des affaires politiques

M. Michael Moller

Administrateur général, Bureau du Secrétaire général adjoint

Département des affaires politiques

M. Tapio Kanninen

Chef, Groupe de la planification des politiques

Département des affaires politiques

M. George D'Angelo

Consultant, Département des affaires politiques

Mme Valérie de Campos Mello

Spécialiste des questions politiques, Bureau du Secrétaire général adjoint
Département des affaires politiques

Mme Sandra Haji-Ahmed

Chef, Services de la formation professionnelle
Bureau de la gestion des ressources humaines

Mme Kazumi Ogawa

Département des opérations de maintien de la paix

M. Ramesh Rajasingham

Spécialiste des questions humanitaires, Service des systèmes d'information
Bureau de la coordination des affaires humanitaires

Mme Gay Rosenblum-Kumar

Département des affaires économiques et sociales

Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement

M. Alan Doss

Directeur

Mme Ameerah Haq

Directrice adjointe

Mme Heidi Swindells

Directrice adjointe

Mme Juri Oka

Administratrice de projets

Office des Nations Unies à Genève

M. Vladimir Petrovsky

Secrétaire général adjoint et Directeur général

Mme Lisa Buttenheim

Conseiller politique principal

M. Ian Green

Chef de la formation

Office des Nations Unies à Vienne

M. Carl Marsh

Chef, Groupe de la formation et du perfectionnement

Institutions spécialisées

Agence internationale de l'énergie atomique

M. Dieter Goethel

Directeur du personnel

M. Ian Fenn

Spécialiste en perfectionnement du personnel

Organisation internationale du Travail

M. Juan Somavía

Directeur général

Mme Maria Angelica Ducci

Directrice, Relations externes et des partenariats

M. Eugueni Davydov

Bureau des relations externes et des partenariats

Mme Theresa Betchov Heidrich

Chef, Unité de la formation et du développement des compétences

M. François Eyraud

Chef, Service du recrutement et du développement des carrières

Mme Maria Minovez

Unité du développement des carrières et de la formation

Mme Anna Maria La Rosa

Conseillère juridique au Bureau de l'Organisation internationale du Travail

Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail

M. Jean-François Trémeaud

Sous-Directeur général de l'Organisation internationale du Travail
et Directeur du Centre

M. Giulio Piva

Directeur adjoint

M. Eric Maertens

Assistant exécutif du Directeur

M. Peter Jones

Trésorier

M. Frans Lenglet

Directeur, Département de la formation

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

M. Douglas Smith

Chef, Formation et perfectionnement du personnel

Mme Rachel Mayanja

Directrice, Division du personnel

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

M. M. Aït Si Selmi

Directeur par intérim, Bureau de la gestion des ressources humaines

Mme Haruko Hirose

Directrice, Division de la décentralisation et de la coordination hors siège

M. C. Goodwin-Diaz

Directeur, Bureau du budget

Mme Geneviève Rouchet

Directrice, Bureau du financement extrabudgétaire

M. Shawn Hand

Chef, Section de la division de la planification des ressources humaines

M. Jules Mailhot

Chef, Section de la formation

M. Al Elhassan

Chef, Section des organisations intergouvernementales

Organisation mondiale de la santé

M. Denis Aitken

Conseiller spécial du Directeur général

M. A. Terence Slater

Directeur du Département des ressources humaines

M. Bill Kean

Directeur, Coopération extérieure et partenariats

M. Derek Deane

Directeur, Coopération extérieure et partenariats

Mme Helen Robinson

Coordonnatrice, Formation et perfectionnement du personnel

M. Lars Tillfors

Fonctionnaire des relations extérieures, Coopération extérieure et partenariats

Banque mondiale

M. Vinod Thomas

Vice-Président

M. John Middleton

Directeur, Téléenseignement et diffusion mondiale

Mme Catherine Kleynhoff

Département des services de soutien aux opérations

M. David Potten

Gérant des relations avec les milieux des affaires

M. Paul Mitchell

Fonctionnaire des relations extérieures

Fonds monétaire international

M. Chorng-Huey Wong

Conseiller hors cadre

Union internationale des télécommunications

M. Roberto Blois

Sous-Secrétaire général

Mme Akiko Kojima

Chef, Section de la formation

M. Dirk Jan Goossen

Chef, Département du personnel et de la protection sociale

Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

M. Jean-Marc Guiramand

Chef, Section du perfectionnement du personnel

Fonds international de développement agricole

M. Fawzi H. Al-Sultan

Président

Mme Margaret Simon

Directrice, Division du personnel

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

M. Nilmadhab Mohanty

Directeur, Directeur général par intérim de la gestion des ressources humaines

M. Saburo Takizawa

Vérificateur, Service du contrôle financier

Mme Sandra Hochegger

Fonctionnaire chargée de la formation

Programmes et fonds des Nations Unies

Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida

Dr Kathleen Cravero

Directrice exécutive adjointe

Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida

M. Philippe Gasquet

Fonctionnaire chargé de la formation, Département d'appui au Programme

Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

M. Carlos Fortin

Directeur général adjoint

M. John Burley

Chef du Service de la gestion des ressources

Mme Natalia Myronenko

Fonctionnaire administrateur du personnel, Service de la gestion des ressources

Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues

Mme Sandra Valle

Chef, Bureau du directeur exécutif

Mme Carston Hyttel

Spécialiste de la gestion des projets

Programme des Nations Unies pour le développement

Mme Rosina Wiltshire

Chef, Centre de perfectionnement professionnel

M. Richard Olver

Coordonnateur régional, Programme des Nations Unies pour le développement, Georgetown (Guyana)

Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour le partenariat international

M. Amir Dossal

Directeur exécutif

Fonds des Nations Unies pour la population

Mme Neelakanthi Jayaratnam

Chef, Service de la formation
Division des finances, du personnel et de l'administration

Mme Kerstin Trone

Administratrice

M. Ian Howie

Chef, Bureau du personnel et de la formation

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

M. Michael Alford

Chef, Section de perfectionnement du personnel

M. John Horekens

Directeur, Division de la communication et de l'information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Mme Nora Godwin

Chef, Section de la formation et du perfectionnement

M. T. McDermott

Directeur, Division du personnel

Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

M. Marcel Boisard

Directeur exécutif

Mme Isabel Hubert

Coordonnatrice, Programmes de formation aux affaires internationales

Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

Mme Mary Robinson

Haut Commissaire aux droits de l'homme

M. Gianni Magazzeni

Responsable des équipes géographiques, Services des activités et programmes

Mme Maria Luisa Silva

Secrétaire, Comité d'examen des projets

M. Scott Jerbi

Fonctionnaire, Bureau du Chef des services du personnel

Mme Kitty Arambulo

Service d'appui (Comité des droits économiques, sociaux et culturels)

Programme alimentaire mondial

Mme Arlene Mitchell

Chef, Sous-Division de la planification et de l'évolution des carrières

Mme Diane M. Dufresne-Klaus

Directrice, Division des ressources humaines

M. Imram Riza

Chef, Services des affaires interorganisations

M. Carlo Scaramella

Conseiller principal

M. M. Zejjari

Directeur, Région Afrique

Organes du Comité administratif de coordination

**Comité consultatif pour les questions administratives/questions de personnel
et questions administratives générales**

M. Roger Eggleston

Secrétaire

**Comité consultatif pour les questions administratives/questions financières
et budgétaires**

M. Peter Leslie
Secrétaire

Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations

M. Eckhard W. Hein
Secrétaire

Mme Susan Toh
Administratrice de programmes

M. Dieter Goethel
Président

Comité de coordination des systèmes d'information

M. Jerry L. Barton
Administrateur général et Secrétaire
Comité de coordination des systèmes d'information

Organisation maritime internationale

Mme Virginia Guerrero
Chef de la formation et du perfectionnement du personnel

Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Mme Sylvie Gelin
Fonctionnaire chargée de la formation

Annexe II

Aperçu général des activités

L'aperçu statistique ci-dessous a été établi à l'aide de documents d'archives et de dossiers divers afin de montrer les activités menées par l'École des cadres des Nations Unies pendant la période 1996-2000.

Période 1996-1998

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
Développement économique et social	1996	21	211
	1997	26	337
	1998	27	518
Total 1996-1998		74	1 066

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
Coordination	1996	11	379
	1997	16	385
	1998	8	160
Total 1996-1998		35	924

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
Paix et sécurité internationales	1996	6	123
	1997	12	247
	1998	6	108
Total 1996-1998		24	478

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
Gestion de la réforme institutionnelle et téléenseignement	1996	8	297
	1997	9	191
	1998	14	185
Total 1996-1998		31	673

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
	1996	46	1 010
	1997	63	1 160
	1998	55	971
Total général 1996-1998		164	3 141

Période de janvier 1999 à mai 2000

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
Formation des coordonnateurs résidents	1999	6	87
	2000	9	315
Alerte rapide et mesures de prévention, renforcement de la capacité du système des Nations Unies	1999	10	176
	2000	4	129
Formation aux droits de l'homme	1999	3	36
	2000	2	47
Programme de formation pour l'Initiative de paix en Afrique	1999	2	35
	2000	—	—
Les Nations Unies et les milieux d'affaires : partenariats dans l'action	1999	—	—
	2000	2	27
Programme des facilitateurs : formation des formateurs	1999	—	—
	2000	2	29
Téléenseignement (réunions de conception)	1999	6	37
	2000	4	30
Formation à la communication (réunion de conception)	1999	—	—
	2000	1	8
Directeurs des services éducatifs	1999	1	27
	2000	—	—
Services d'experts (par exemple programmes de formation à l'administration des projets, à l'intention d'un organisme particulier, de diplomates italiens, etc.)	1999	22	271
	2000	1	44
Total 1999		50	669
Total au mois de mai 2000		25	629

Période de juin à décembre 2000

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
Formateur des coordonnateurs résidents	2000	30	1 300
Alerte rapide et mesures de prévention : renforcement de la capacité du système des Nations Unies	2000	6	260
Formation aux droits de l'homme	2000	4	65
Les Nations Unies et les milieux d'affaires : partenariats dans l'action	2000	6	60
Téléenseignement	2000	8	160
Cours d'initiation (en cours) – conception et élaboration	2000	1	
Communication	2000	2	28
Services d'experts (formation spécifique), UNICEF et AIEA	2000	2	24
Activités conjointes : Centre international de formation/ Organisation internationale du Travail/ Projet relatif à une école des cadres des Nations Unies	2000	2	24
Séminaire de formation pour les directeurs des services éducatifs des organismes des Nations Unies	2000	1	25
Total (juin-décembre) (prévisions)		62	1 946

Annexe III

Éléments d'un futur statut de l'École des cadres

Article premier

But

L'Assemblée générale des Nations Unies, sur recommandation du Comité administratif de coordination (dénommé ci-après CAC) crée l'École des cadres des Nations Unies (dénommée ci-après École des cadres), qui est à la fois une institution de transmission des savoirs, de direction stratégique et de perfectionnement des cadres pour le personnel des organismes des Nations Unies et un creuset où s'élaborent une culture de gestion et des valeurs communes à tout le système.

Article II

Objectifs

1. Institution de transmission et de gestion des savoirs, l'École des cadres vise à instaurer une culture commune et cohérente à l'échelle du système des Nations Unies. Elle forme les fonctionnaires internationaux à la direction et à la gestion stratégiques afin de renforcer la collaboration à l'échelle du système dans des domaines d'intérêt commun à plusieurs organismes, d'accroître l'efficacité opérationnelle, de renforcer la coopération avec les États Membres et les organisations non gouvernementales et d'harmoniser la culture de gestion à l'échelle du système.
2. L'École des cadres organise ses activités en fonction des besoins formulés par les organismes des Nations Unies et en étroite collaboration avec les institutions de formation et de perfectionnement et d'autres organismes du système ayant même vocation. Elle peut également collaborer avec des organismes compétents en dehors du système.

Article III

Siège

L'École des cadres est sise à Turin (Italie).

Article IV

Conseil d'administration

1. Il est créé un conseil d'administration (dénommé ci-après le Conseil).
2. Le Conseil compte 14 membres qui sont désignés par le Secrétaire général de l'Organisation en sa qualité de Président du CAC, compte tenu de la nécessité

d'assurer une représentation aussi large que possible des organismes participants. Les membres sont nommés pour deux ans à partir de la date de la première réunion du Conseil à laquelle ils participent; leur mandat n'est renouvelable qu'une fois.

3. Le Directeur de l'École des cadres est membre d'office du Conseil, où il fait fonction de secrétaire.

4. Le Conseil

a) Formule les orientations générales applicables aux activités de l'École des cadres;

b) Examine le programme de travail et le budget, sur la base des propositions soumises par le Directeur, et fait des recommandations au CAC;

c) Examine les moyens d'accroître les ressources financières dont dispose l'École des cadres afin d'assurer l'efficacité et la pérennité de ses opérations;

d) Évalue les activités de l'École des cadres et fait rapport au CAC;

e) Établit un rapport annuel à l'intention du CAC.

5. Le Conseil se réunit au moins une fois par an. Il adopte son règlement intérieur, qui est conforme aux dispositions du présent statut.

6. Les organismes des Nations Unies sont représentés aux réunions du Conseil qui portent sur des activités les intéressant, selon les conditions établies dans le règlement intérieur du Conseil.

7. Le Conseil peut aussi inviter à ses réunions des représentants d'institutions de perfectionnement de cadres extérieures au système des Nations Unies.

Article V

Comité directeur technique interinstitutions

Le Conseil est assisté d'un comité directeur technique interinstitutions composé des directeurs de la mise en valeur des ressources humaines des différents organismes des Nations Unies. Le Comité directeur technique interinstitutions se réunit au moins une fois par an.

Article VI

Directeur et personnel

1. Le Directeur de l'École des cadres est nommé par le Secrétaire général de l'Organisation après consultation avec le CAC.
2. Le Directeur gère l'École des cadres conformément aux directives du Conseil. Le Directeur est chargé, entre autres choses, de :
 - a) Présenter le programme de travail et le budget au Conseil pour examen;
 - b) Superviser l'exécution du programme de travail et du budget, tels qu'ils ont été adoptés par les organes directeurs compétents;
 - c) Présenter au Conseil des rapports annuels et spéciaux sur les activités de l'École des cadres et sur l'exécution de son programme de travail;
 - d) Nommer et diriger le personnel de l'École des cadres;
 - e) Coordonner le travail de l'École des cadres avec celui des organes compétents du système des Nations Unies et d'autres institutions compétentes à l'extérieur du système;
 - f) Négocier les arrangements voulus, notamment avec les gouvernements, concernant l'offre ou la prestation de services liés aux activités de l'École des cadres;
 - g) Mobiliser des ressources suffisantes pour exécuter le programme de travail de l'École des cadres;
 - h) Accepter, sous réserve des dispositions de l'article VII du présent statut, des contributions volontaires en faveur de l'École des cadres.
3. Le personnel de l'École des cadres est nommé par le Directeur dans une lettre d'engagement signée de sa main; la nomination ne vaut que pour des fonctions au sein de l'École des cadres. Le personnel rend compte au Directeur de la façon dont il s'acquitte de ses fonctions.
4. Les conditions d'emploi du Directeur sont celles prévues par le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies, sous réserve des arrangements spéciaux qui pourront être proposés par le Directeur et approuvés par le Secrétaire général en sa qualité de Président du CAC.

5. Le Directeur et le personnel de l'École des cadres sont des fonctionnaires des Nations Unies au sens de l'Article 105 de la Charte des Nations Unies.

Article VII

Collaborateurs associés et consultants

1. Le Directeur peut faire appel à un nombre restreint de personnes qualifiées pour exercer des fonctions de collaborateurs associés de l'École des cadres. Tout en étant autorisés à poursuivre leurs propres travaux, les collaborateurs doivent fournir assistance et conseils sur des questions relatives au programme de travail de l'École des cadres.
2. Les collaborateurs associés sont nommés selon les critères et procédures établis par le Directeur et approuvés par le Conseil. Ils ne sont pas considérés comme faisant partie du personnel de l'École des cadres.
3. Le Directeur peut faire appel aux services de consultants pour des tâches spéciales à exécuter au titre du programme de travail de l'École des cadres.

Article VIII

Questions financières

1. Les exercices financiers sont biennaux et commencent les années impaires.
2. Le Directeur de l'École des cadres établit le programme et le budget pour l'exercice biennal suivant, en indiquant les prévisions de recettes et de dépenses pour chaque année de l'exercice biennal. Le Directeur fait tenir le projet de programme et de budget aux membres du Conseil au moins six semaines avant la session du Conseil à laquelle le budget-programme doit être examiné.
3. Le Conseil examine le projet de budget-programme et fait des recommandations au CAC. Le budget-programme, tel qu'approuvé par le CAC, est communiqué aux organes directeurs des organismes participants pour qu'ils prennent dans chaque cas les mesures appropriées.
4. Il est créé un fonds de l'École des cadres, sur lequel les recettes seront créditées et les dépenses imputées.

5. Les ressources de l'École des cadres comprennent :

- a) Les contributions approuvées par les organes directeurs des organismes participants;
- b) Les contributions volontaires des États Membres, des autorités locales, des organisations non gouvernementales et d'autres sources;
- c) Les honoraires pour services rendus.

6. Les comptes de l'École des cadres sont tenus par l'Organisation des Nations Unies, qui assure des services d'audit interne et externe.

Article IX

Appui administratif

L'Organisation des Nations Unies apporte à l'École des cadres l'appui administratif dont elle a besoin. L'École des cadres rembourse l'Organisation d'un montant qui sera déterminé de temps à autre d'un commun accord par l'Organisation des Nations Unies et le Conseil d'administration de l'École des cadres.

Article X

Statut et pouvoirs

- 1. L'École des cadres, qui fait partie de l'Organisation des Nations Unies, jouit du statut et des privilèges et immunités prévus aux Articles 104 et 105 de la Charte des Nations Unies, ainsi que par les accords internationaux concernant le statut et les privilèges et immunités de l'Organisation.
- 2. L'École des cadres peut, sous l'autorité du Directeur, conclure des contrats avec des organisations, des institutions et des sociétés aux fins de l'exécution de ses programmes. L'École des cadres peut acquérir et vendre des biens meubles et immeubles et peut engager toute action en justice qui serait nécessaire à l'exécution de ses fonctions.

Article XI

Amendements

Les amendements au présent statut sont adoptés par l'Assemblée générale sur recommandation du CAC.