



## Conseil économique et social

Distr. générale  
15 mai 2009  
Français  
Original : anglais

### Session de fond de 2009

Genève, 6-31 juillet 2009

Point 15 de l'ordre du jour provisoire\*

Instituts de recherche et de formation des Nations Unies

## Rapport du Directeur de l'École des cadres du système des Nations Unies sur les travaux, activités et réalisations de l'École

### Note du Secrétaire général

En application de la résolution 60/214 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général transmet ci-joint au Conseil économique et social le quatrième rapport du Directeur de l'École des cadres du système des Nations Unies sur les travaux, activités et réalisations de l'École.

### Résumé

Le présent rapport a été préparé en application de la résolution 60/214 de l'Assemblée générale. Il met en avant les initiatives prises par l'École des cadres du système des Nations Unies en matière d'apprentissage et de formation pendant la période comprise entre le 1<sup>er</sup> juillet 2007 et le 30 avril 2009.

Le rapport montre les progrès accomplis vers la réalisation du principal objectif de l'École, à savoir devenir un centre d'excellence en matière d'apprentissage et de formation dans le système des Nations Unies, en encourageant la mise en œuvre de mécanismes de partage du savoir et en renforçant la cohérence à l'échelle du système.

Le rapport illustre les réformes internes qui ont été engagées à l'École et soumet aux États Membres une proposition visant à renforcer sa structure de gouvernance.

\* E/2009/100.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Aperçu des activités .....	3
A. Partage du savoir .....	4
B. Développement de l'aptitude à diriger .....	5
C. Attestation de capacités professionnelles .....	7
D. Appui aux équipes de pays des Nations Unies .....	7
III. Réformes en matière de gestion .....	8
IV. Principales réalisations .....	9
V. Recommandations .....	10
 Annexes	
I. Amélioration de la structure de gouvernance de l'École des cadres du système des Nations Unies .....	11
II. Principales activités de formation menées entre juillet 2007 et décembre 2008 .....	15

## I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application de la résolution 60/214 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a réaffirmé le rôle de l'École des cadres en tant qu'institution de gestion du savoir à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que d'apprentissage et de formation continue du personnel du système, en particulier dans les domaines du développement économique et social, de la paix et de la sécurité et de la gestion interne.

2. Le présent rapport porte sur les deux années écoulées depuis la période couverte par le rapport précédent, c'est-à-dire sur la période comprise entre le 1<sup>er</sup> juillet 2007 et le 30 avril 2009. Pendant cette période, la direction de l'École a changé avec la nomination de Carlos Lopes comme nouveau directeur en octobre 2007.

3. En fournissant un compte rendu actualisé des activités de l'École des cadres, le présent rapport montre les progrès que celle-ci a accomplis vers la réalisation de son principal objectif, à savoir devenir un centre d'excellence en matière d'apprentissage et de formation pour le système des Nations Unies. Il a également pour but de fournir des résultats concrets permettant à l'École de donner suite à l'invitation faite dans la résolution 60/214 de développer encore ses activités de partage du savoir et à améliorer la cohérence à l'échelle du système.

4. Le message adressé par l'Assemblée générale dans sa résolution 60/214 pour que l'École des cadres fournisse une direction par son propre exemple en améliorant son efficacité opérationnelle a été bien reçu. L'École a engagé un certain nombre de réformes dans le domaine de la gestion : évaluation et rationalisation de processus essentiels tels que la gestion des risques et la gestion axée sur les résultats; recrutement judicieux du personnel qualifié appelé à occuper des postes clefs, et renforcement de leurs liaisons hiérarchiques; et introduction des mécanismes et outils nécessaires à la gestion du savoir. On trouvera une présentation détaillée du processus de réforme à la section III du présent rapport.

5. Une proposition visant à renforcer la structure de gouvernance de l'École des cadres est également présentée pour examen par les États Membres (voir la section V et à l'annexe 1).

## II. Aperçu des activités

6. Aux fins du présent rapport, les activités de formation et d'apprentissage de l'École des cadres sont présentées sous quatre rubriques principales : partage du savoir, développement de l'aptitude à diriger, attestation de capacités professionnelles et appui aux équipes de pays des Nations Unies. Ces domaines reflètent le souci de l'École des cadres d'offrir, à l'échelle du système, des possibilités d'apprentissage et de formation qui a) encourageront la création de mécanismes de partage du savoir, b) renforceront la capacité du système de jouer un rôle moteur à tous les niveaux, c) amélioreront le contrôle de qualité et l'uniformité des approches et méthodes dans des domaines clefs et d) continueront de renforcer et d'améliorer la capacité des principaux acteurs des Nations Unies opérant au niveau des pays.

## A. Partage du savoir

7. L'École des cadres a placé le concept de gestion du savoir au cœur de son modèle de fonctionnement. En d'autres termes, elle aura donc vocation à créer des opportunités et à faciliter des possibilités d'échanges d'idées et de données d'expérience. Cette conception de l'apprentissage par le partage vise à rendre accessible le vaste gisement de connaissances et de données d'expérience disponibles dans divers domaines de l'ensemble du système. L'objectif ultime de cette approche est de répondre à la nécessité d'améliorer la cohérence à l'échelle du système.

8. L'École des cadres a continué de jouer un rôle de plus en plus actif pour faciliter la collaboration et la gestion du savoir en ciblant les principaux acteurs de l'apprentissage du système des Nations Unies. Depuis 1997, elle s'emploie à développer sa fonction d'apprentissage en organisant un forum des praticiens de la formation, l'une des principales activités annuelles du système des Nations Unies, qui permet aux responsables de formation de relever ensemble des défis communs, de partager leurs meilleures pratiques et d'encourager la collaboration interinstitutions. Ce forum réunit chaque année environ 50 responsables de formation de l'ensemble du système des Nations Unies.

9. L'École a continué de privilégier la croissance du Réseau de praticiens des Nations Unies dans le domaine de la formation en tant que communauté de pratique, contribuant ainsi à sa consolidation en tant que principal cadre de référence pour les discussions, les demandes et la collaboration sur les questions relatives à la gestion de la formation et de l'apprentissage pour les organismes des Nations Unies et les organisations affiliées. Créé en 2002, ce Réseau de praticiens dans le domaine de la formation a permis à 422 fonctionnaires de divers organismes du système des Nations Unies de partager leur savoir et leur expérience dans le domaine de la gestion de l'apprentissage à travers plus de 2 500 contributions. Une nouvelle plateforme en ligne a été déployée dans le but de renforcer la capacité de cette communauté à collaborer à l'aide d'outils modernes faisant appel à la technologie Internet et à mettre en réseau et gérer les éléments de connaissance et d'information rassemblés grâce au fait qu'elle existe. La nouvelle plate-forme en ligne de la communauté a aussi renforcé la capacité de l'École des cadres de soutenir et responsabiliser des réseaux régionaux et thématiques, notamment le Geneva Learning Network, le New York Group on Learning et les équipes de pays des Nations Unies. Les activités de l'École des cadres dans ce domaine ont directement contribué à améliorer les compétences du personnel des Nations Unies engagé dans les activités de gestion et/ou d'appui des processus d'apprentissage, qu'il s'agisse de faciliter la création de groupes de travail sur différents sujets ou de diffuser les bonnes pratiques à l'intention de tous les membres de la communauté. La création et l'activité du groupe interinstitutions UNeLearn, qui est en relation avec les représentants de 22 organismes du système des Nations Unies pour pouvoir identifier et partager les enseignements tirés de la formation assistée par la technologie, en sont une bonne illustration.

10. Conformément à son nouveau modèle d'apprentissage, l'École des cadres s'est également efforcée d'offrir des solutions de formation assistée par la technologie qui soient créatives, d'une application aisée et efficaces par rapport au coût, notamment le programme en ligne « Welcome to the UN: A UN System Induction Course » (Bienvenue à l'ONU : cours d'initiation au système des Nations Unies) qui

est sans cesse actualisé et développé et qui vise à appuyer les processus d'orientation du personnel communs à l'ensemble du système. En mars 2009, l'École a déployé une version améliorée de ce cours en ligne, qui est proposé gratuitement aux collègues de l'ensemble du système des Nations Unies, en anglais, en espagnol et en français. Plus de 800 collègues des Nations Unies s'y sont inscrits. Par ailleurs, de plus en plus d'organismes du système des Nations Unies prennent contact avec l'École en expliquant qu'ils souhaiteraient s'inspirer de ce cours standard pour la mise au point des produits en ligne d'initiation de leurs propres institutions.

11. L'École des cadres a aussi offert des possibilités de partage du savoir au niveau des pays en organisant un forum à l'intention des coordonnateurs résidents de huit pays désignés pour y expérimenter la quête de cohérence à l'échelle du système des Nations Unies (Albanie, Cap-Vert, Mozambique, Pakistan, Rwanda, Tanzanie, Uruguay et Vietnam) afin de partager les enseignements tirés de l'expérience et d'échanger leurs vues sur les grandes difficultés attendues dans la mise en œuvre du modèle « Unité d'action ». En outre, l'École a été priée d'apporter son assistance à l'élaboration d'un ensemble d'instruments qui permettrait d'assurer la cohérence d'action des Nations Unies (« UN Coherence Toolkit ») et offrirait un cadre global pour aider les pays à planifier et concrétiser les changements nécessaires à la mise en place efficace d'une Organisation des Nations Unies qui opère de façon plus cohérente.

12. Insistant sur l'interaction et l'interdépendance entre la paix, la sécurité et le développement durable, l'École des cadres, de concert avec le Centre des opérations de paix internationales du Gouvernement allemand, a initié une réflexion sur la manière de mieux rattacher les efforts de développement aux interventions modernes de maintien et de consolidation de la paix. Suite à ce partenariat, des activités de formation seront organisées à l'intention des hauts responsables de pays en conflit dans le but d'offrir un espace de dialogue et de discussion.

## **B. Développement de l'aptitude à diriger**

13. L'École des cadres s'efforce, dans le domaine de la formation aux compétences de direction, de répondre à la nécessité de promouvoir la cohérence à tous les niveaux du système. Avec une approche « sans exclusive » de la formation à la direction, l'École des cadres a déployé des activités qui ne sont pas seulement interinstitutionnelles par nature, mais qui englobent aussi l'ensemble du personnel des Nations Unies, depuis le personnel recruté récemment jusqu'aux hauts fonctionnaires, offrant ainsi des possibilités de formation dans des secteurs de direction à près de 500 fonctionnaires pendant la période à l'examen.

14. Deux années de suite (2007 et 2008), le Cabinet du Secrétaire général a confié à l'École des cadres l'organisation et la mise en œuvre de la « Retraite à Turin » du Secrétaire général, en partenariat avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et le Département de la gestion du Secrétariat. La Retraite du Secrétaire général offre l'occasion à tous les fonctionnaires sous sa responsabilité directe (environ 60 secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux) d'interagir entre eux et avec le Secrétaire général pendant deux journées entières et de réfléchir ensemble à la manière dont l'Organisation pourrait s'acquitter plus efficacement de ses responsabilités. L'École des cadres poursuit ses efforts visant à

faire de la Retraite une activité annuelle d'apprentissage et de partage pour les hauts fonctionnaires des Nations Unies.

15. À la demande du Conseil des chefs de secrétariat, l'École des cadres a répondu à la nécessité de mettre en place, à l'échelle du système, une formation aux compétences de direction à l'intention des chefs de secrétariat ayant au moins le niveau de directeur. Le système des Nations Unies, qui connaît pourtant un développement pléthorique de stages de formation à la direction et à la gestion, chaque institution organisant chacune les siens, n'offre guère de possibilités de créer des synergies parmi les participants des différents organismes. Pour parvenir à une culture de gestion plus cohérente, il est impératif que la haute direction du système ait davantage de possibilités d'interagir, d'apprendre et d'échanger des données d'expérience qui dépassent le cadre de leur propre organisme mais qui soient communes au système.

16. C'est dans ce contexte que l'École des cadres, en collaboration avec un groupe de référence interinstitutions regroupant 10 organismes des Nations Unies et en partenariat avec des spécialistes en direction, a conçu un programme qui est véritablement à l'échelle du système. Le « Programme pour les hauts responsables des Nations Unies » se veut une réponse à la nécessité du système de constituer un corps stratégique de fonctionnaires de haut rang aptes à relever les défis mondiaux auxquels l'Organisation des Nations Unies est confrontée. C'est pour cette raison que le Programme a été conçu sur la base d'une approche thématique, la notion de direction étant rattachée aux thèmes traités aux Nations Unies, notamment le changement climatique, les droits de l'homme, la responsabilisation ou le règlement de conflits. L'École des cadres entend organiser plusieurs cohortes chaque année, à partir de mai 2009.

17. Poursuivant un objectif similaire tout en ciblant les niveaux national et régional, l'École des cadres a continué de dispenser une formation aux compétences de direction à l'intention des équipes de pays des Nations Unies, y compris les coordonnateurs résidents et autres représentants d'organismes. Le « Programme de formation à la direction et à la coordination pour les équipes de pays des Nations Unies » vise à accroître le potentiel de programmation conjointe et à améliorer les compétences de direction et de gestion des équipes de pays des Nations Unies en facilitant l'apprentissage interinstitutions. En 2007-2008 ont été organisés cinq ateliers, qui ont dispensé une formation à 133 hauts responsables du système des Nations Unies. En 2009, quatre autres activités de formation sont prévues en raison de la demande croissante.

18. En association avec l'UNITAR, l'École des cadres a coorganisé deux séminaires à l'intention des représentants spéciaux et représentants personnels du Secrétaire général des Nations Unies. Ces réunions ont consisté en deux journées et demie de dialogue intensif visant à accroître l'efficacité des missions de paix des Nations Unies grâce à l'échange de données d'expérience et au partage du savoir.

19. Enfin, les efforts déployés par l'École des cadres pour veiller à ce que le personnel à tout niveau reçoive une formation qualifiante appropriée ont trouvé leur expression dans deux programmes d'orientation annuelle pour les fonctionnaires des Nations Unies recrutés récemment, intitulés « Stagiaires des Nations Unies : outils de coopération pour le développement » et « Programme d'orientation pour les jeunes professionnels ». Ces deux activités sont conçues et déployées dans le but de

promouvoir la cohérence des processus d'orientation du personnel. Pendant la période à l'examen, 210 fonctionnaires subalternes ont bénéficié de cette formation.

### **C. Attestation de capacités professionnelles**

20. En 2007, l'École des cadres a commencé à œuvrer avec les principales parties prenantes à l'élaboration de programmes prévoyant la délivrance d'attestations de capacités professionnelles à l'échelle du système. Elle y voit un moyen important de consolider davantage sa position en tant que centre d'excellence reconnu de diffusion du savoir des Nations Unies. Ces attestations représentent en outre un moyen concret d'assurer une plus grande uniformité d'approche et de méthode dans des domaines tels que la conception, le suivi et l'évaluation de projets, la gestion globale de programmes/projets ainsi que la responsabilisation et la transparence.

21. En outre, l'École des cadres considère que la délivrance d'attestations à l'échelle du système peut répondre aux attentes du Secrétaire général concernant la mobilité du personnel et les mouvements interinstitutions en veillant à ce que les compétences attestées du personnel soient reconnues au sein du système. À cet égard, l'École des cadres continuera de collaborer étroitement avec les départements des ressources humaines afin de mieux relier l'apprentissage et la formation du personnel ainsi que la reconnaissance de ses capacités professionnelles à l'organisation globale des carrières et à la gestion de la performance.

22. En partenariat avec le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies, l'École des cadres a mis en œuvre le programme de formation intitulé « Sécurité et sûreté en mission ». Ce programme adapte les matériels pédagogiques pour répondre à des besoins spécifiques de sécurité et de sûreté des pays; et par le biais d'ateliers consacrés à la formation des formateurs, elle prépare le personnel d'exécution à administrer et mettre en œuvre, chacun dans son pays, des programmes de formation de ce type. L'effet multiplicateur du module de formation des formateurs adopté dans le programme « Sécurité et sûreté en mission » s'est traduit par la formation de 4 706 participants au programme, depuis sa création en 2007.

23. En outre, l'étroite collaboration avec des partenaires clefs comme que le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme et le Return On Investment Institute a abouti à la conception et à la mise en œuvre de programmes de mise en valeur du personnel dans des domaines stratégiques à l'échelle du système des Nations Unies tels que l'évaluation et la prise en compte du principe d'égalité entre les sexes, avec la possibilité que soit délivrée à terme une attestation de capacité professionnelle. Ces initiatives ont été approuvées et vivement recommandées par le Conseil d'administration de l'École des cadres pendant la session qu'il a tenue le 4 décembre 2008, les jugeant indispensables d'un point de vue purement académique comme du point de vue de la gestion du savoir.

### **D. Appui aux équipes de pays des Nations Unies**

24. L'École des cadres a continué de développer ses activités pour permettre aux équipes de pays des Nations Unies d'exécuter des programmes plus stratégiques et mieux coordonnés dans les pays où elles opèrent. Une partie importante des

activités de formation dans ce domaine était destinée essentiellement aux équipes de pays des Nations Unies qui avaient commencé leur nouveau cycle de programmes par le biais de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Depuis le début de son processus de planification, l'École des cadres déploie, à l'intention de ces équipes de pays, des activités d'apprentissage et de formation couvrant les ateliers de conception de PNUAD, la formation à l'approche par les droits de l'homme, la programmation et la gestion axée sur les résultats, ainsi que l'appui à la planification stratégique. Depuis 2007, l'École a déployé 92 activités offrant des possibilités d'apprentissage à 4 356 membres d'équipes de pays.

25. En réponse à la demande du système des Nations Unies d'aider ses équipes de pays à intégrer les questions de développement complexes/sensibles dans le processus de planification et de programmation des Nations Unies, l'École des cadres, en partenariat avec l'Équipe-cadre interinstitutions d'action préventive, a élaboré le projet intitulé « Prévention de conflits : Analyse dans l'optique de projets d'intervention » (CPAA), dont la mise en œuvre est en cours depuis 2008. Dans le cadre de ce projet, l'École proposera de nombreuses activités, notamment « des ateliers standard de renforcement des compétences : analyse des conflits aux fins de prévention », visant à intégrer la prévention de conflits dans les processus de planification et de programmation des Nations Unies mis en œuvre aussi bien dans les pays auxquels s'appliquent le bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement que dans les pays en transition, ainsi que d'autres activités conçues sur mesure en réponse à des demandes interinstitutions ponctuelles. En outre, l'École des cadres sera en mesure d'utiliser à des fins stratégiques les ateliers de formation régionaux organisés dans le cadre du projet CPAA afin d'engager des discussions ciblées avec certaines équipes de pays des Nations Unies sur la prévention de conflits.

### **III. Réformes en matière de gestion**

26. Le message d'encouragement adressé par l'Assemblée générale à l'École des cadres pour accroître son efficacité opérationnelle et fournir une direction par son propre exemple (résolution 60/214) a été bien reçu et s'est traduit par un certain nombre de réformes concrètes en matière de gestion, réalisées pendant la période biennale 2007-2008.

27. Comme première mesure pour améliorer son efficacité opérationnelle, l'École des cadres a commencé à recruter plusieurs professionnels appelés à occuper des postes clés dans les programmes, assurant ainsi une nouvelle expansion de ses services. En particulier, le recrutement judicieux d'un directeur adjoint des programmes a donné une impulsion qui a permis un certain nombre de changements de structure et de gestion, destinés à conférer aux programmes de l'École un caractère plus ciblé, cohérent, synergétique, novateur et solide. Il convient notamment de citer les efforts visant à systématiser la gestion des projets en élaborant pour l'École un manuel relatif à la gestion de projets et les directives en la matière, qui s'est traduit par une meilleure coordination et une plus grande cohérence entre ses domaines programmatiques.

28. D'une manière plus générale, le passage stratégique au concept de gestion axée sur les résultats a été effectué avec succès en 2008 sous l'impulsion du nouveau

Directeur. Un document détaillé sur le thème « stratégie et priorités du programme pour 2009 » ainsi qu'un budget axé sur les résultats ont été présentés pour la première fois au Conseil d'administration le 4 décembre 2008, définissant clairement les objectifs, mais aussi les indicateurs relatifs à la gestion de la performance. L'objectif global de l'École des cadres, à savoir devenir un prestataire – de qualité et axé sur les résultats – de services d'apprentissage et de formation à l'appui du système des Nations Unies sera le principe directeur à observer pour obtenir des résultats et mobiliser les ressources nécessaires.

29. En 2008, l'École des cadres a introduit un système de suivi financier des programmes afin d'améliorer la coordination et de garantir un suivi financier systématique aux administrateurs de projet, intégrant ainsi la gestion des risques dans les programmes de l'École. En outre, l'École a institué un Comité d'approbation des projets chargé d'évaluer la faisabilité et la durabilité de toutes propositions de projet. L'introduction de ces mécanismes d'évaluation des risques a permis de réduire grandement l'éventualité de grandes difficultés financières et programmatiques et d'améliorer encore l'efficacité de l'École.

#### **IV. Principales réalisations**

30. Le budget de l'École pour 2008 a augmenté de 17 % par rapport à celui de 2007. Une nouvelle hausse modérée de 2 % est prévue pour 2009. Cependant, ses ressources financières se sont accrues de 65 % pendant la période 2007-2009.

31. Le personnel qualifié s'est notablement renforcé puisqu'il a doublé, passant de 4 032 en 2007 à 8 032 en 2008, essentiellement à cause de l'effet multiplicateur du programme de formation « Sécurité et sûreté en mission ». L'École déploie des activités d'apprentissage et de formation dans plus de 50 pays, englobant l'ensemble des hauts responsables du système des Nations Unies.

32. Dans le cadre de sa stratégie globale, l'École a établi des partenariats aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du système. Elle a conjugué ses efforts avec ceux d'un certain nombre d'organismes et de départements des Nations Unies tels que l'UNITAR, le Bureau de la coordination des activités de développement, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme afin de trouver des moyens plus efficaces d'améliorer la cohérence à l'échelle du système. De nouvelles initiatives auprès des gouvernements et d'autres organismes multilatéraux ont également été prises dans des domaines d'intérêt commun, notamment avec la Banque mondiale, le Centre des opérations de paix internationales du Gouvernement allemand, l'Agence suédoise pour le développement international (ASDI), le Ministère du développement international du Royaume-Uni et le Gouvernement catalan. Les liens solides établis avec la ville de Turin et la région du Piémont, avec des fondations locales (Compagnia di San Paolo et la Fondation CRT) et avec le secteur privé (Groupe UniCredit) ont accru les contributions en nature à l'École des cadres afin de lui permettre d'étendre la portée de ses services. Enfin, l'École met tout en œuvre pour bien asseoir sa réputation de centre d'excellence en multipliant les partenariats de type académique par la signature d'accords institutionnels et par le recours à des experts universitaires de renom pour la conception et la conduite de ses activités.

## V. Recommandations

33. Depuis la création de l'École des cadres en 2002, le *modus operandi* de son Conseil d'administration n'a pas été clarifié, ce qui a contribué à poser deux problèmes majeurs, à savoir un manque de clarté concernant la structure du Conseil d'administration et le fait que ce dernier ne dispose pas de mécanismes d'application systématique des procédures. Ces deux lacunes expliquent en partie le manque de prévisibilité quant à la composition du Conseil d'administration et la liste des participants. Cette situation a nui à l'efficacité de l'École des cadres pour l'établissement des plans de travail et des ordres du jour. Conformément à l'article IV de son statut, « L'École des cadres est dotée d'un Conseil d'administration composé de représentants des organisations membres du Comité administratif de coordination » (voir la résolution 55/278, annexe). Le Comité administratif de coordination a été remplacé par le Conseil des chefs de secrétariat. Le paragraphe 2 de l'article IV indique que le Conseil d'administration « adopte son règlement intérieur, qui est conforme aux dispositions du présent statut ».

34. Au cours de sa neuvième session, tenue le 4 décembre 2008, le Conseil d'administration de l'École des cadres a reconnu et approuvé la nécessité d'améliorer la prévisibilité et la fiabilité de la gouvernance de l'École. Suite aux recommandations du Conseil d'administration, un processus de consultation a été engagé sous l'égide du Secrétaire général.

35. Suite à l'approbation par le Conseil des chefs de secrétariat et le Secrétaire général, une proposition est présentée à l'annexe I du présent rapport pour examen par les États Membres.

## Annexe I

### Amélioration de la structure de gouvernance de l'École des cadres du système des Nations Unies

#### Proposition

1. Depuis la création de l'École des cadres du système des Nations Unies en 2002, il s'est avéré que le *modus operandi* de son conseil d'administration avait besoin d'être clarifié pour pallier aussi bien le manque de clarté concernant sa structure que l'absence de mécanismes d'application systématique des procédures, deux lacunes qui l'ont empêché pendant longtemps de fonctionner de manière satisfaisante.
2. Suite à des consultations et à l'approbation par l'actuel Conseil d'administration à sa neuvième session, tenue le 4 décembre 2008, et par le Conseil des chefs de secrétariat, les propositions ci-jointes de changement du statut de l'École des cadres sont soumises au Conseil économique et social pour approbation (voir pièces jointes).
3. Les principaux éléments de cette proposition sont les suivants :

#### Composition du Conseil d'administration de l'École des cadres

- Le Conseil d'administration de l'École des cadres se réunirait chaque année et le rôle du Secrétaire général adjoint en tant que Président du Conseil d'administration serait officiellement reconnu.
- Le Conseil d'administration comprendrait neuf membres, choisis par le Conseil des chefs de secrétariat, plus trois membres de droit (le Directeur de l'École des cadres, le Secrétaire du Conseil des chefs de secrétariat et le Directeur exécutif de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche).
- Le Conseil des chefs de secrétariat établirait des procédures pertinentes garantissant une sélection qui soit une représentation équitable des organismes du système des Nations Unies, prévoyant un système de rotation et assurant que les candidats ont les aptitudes requises pour exercer cette fonction.
- Les membres du Conseil seraient nommés par le Secrétaire général des Nations Unies pour une période de deux ans, avec la possibilité d'une prolongation d'une année. Les candidats choisis devraient avoir au moins le niveau de directeur.

#### Le Groupe d'examen technique

- Le Groupe d'examen technique continuerait de rendre compte au Conseil d'administration, mais ses fonctions seraient mieux définies et consisteraient à effectuer des analyses de programmes et à donner des conseils sur les activités programmatiques de l'École des cadres.
- Afin d'éviter des conflits d'intérêts, les membres du Conseil d'administration ne seraient pas éligibles pour faire partie du Groupe d'examen technique.

## **Changements proposés pour le statut de l'École des cadres du système des Nations Unies\***

### **Article IV Administration**

*Remplacer* le texte existant par le texte ci-après :

1. L'École des cadres est dotée d'un Conseil d'administration composé de personnes choisies parmi le personnel des organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat. Ce dernier, par l'intermédiaire de ses comités de haut niveau sur la gestion et les programmes, établit une procédure pour recommander au Secrétaire général les personnes pressenties pour devenir membres du Conseil d'administration. Cette sélection tient compte de la nécessité d'avoir une vaste représentation de diverses communautés d'intérêt au sein du système des Nations Unies : spécialistes de l'apprentissage et de la formation; administrateurs chargés des domaines prioritaires identifiés par le Conseil des chefs de secrétariat; spécialistes en gestion des ressources humaines et en politique du personnel; et représentants affectés à des opérations hors Siège.
2. Le Secrétaire général nommera neuf personnes au maximum qui siégeront au Conseil d'administration, en plus des membres de droit.
3. Les membres de droit du Conseil d'administration seront mandatés pour une période de deux ans. Le mandat d'un membre du Conseil d'administration pourra être prorogé pour une année supplémentaire.
4. Les membres du Conseil d'administration doivent avoir au moins le niveau de directeur. Le Secrétaire du Conseil des chefs de secrétariat, le Directeur de l'École des cadres et le Directeur exécutif de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche sont membres de droit du Conseil d'administration.
5. Le Conseil d'administration est présidé par le Secrétaire général adjoint. Celui-ci peut désigner tout membre du Conseil d'administration pour présider une session en son nom.
6. Le Conseil d'administration se réunit au moins une fois par an. Il adopte son règlement intérieur, qui est conforme aux dispositions du présent statut.
7. Le Conseil d'administration:
  - a) Formule des orientations générales concernant les activités de l'École des cadres;
  - b) Examine le programme de travail et le budget, sur la base des propositions soumises par le Directeur de l'École des cadres;
  - c) Examine les moyens d'accroître les ressources financières dont dispose l'École des cadres afin d'assurer l'efficacité et la continuité de ses opérations;
  - d) Évalue les activités de l'École des cadres et leur impact, et fait rapport au Conseil des chefs de secrétariat;
  - e) Présente un rapport annuel au Conseil des chefs de secrétariat.

---

\* Ce statut a été approuvé par l'Assemblée générale en 2001 (voir la résolution 55/278, jointe en annexe).

8. Le Conseil d'administration crée un groupe d'examen technique chargé de donner des avis sur l'organisation des activités de l'École des cadres en vue de contribuer au perfectionnement des compétences programmatiques et méthodologiques. Le groupe d'examen technique est composé de spécialistes choisis par le Conseil d'administration pour servir pendant des périodes de trois ans au maximum.

9. Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, présente au Conseil économique et social, tous les deux ans, un rapport sur les activités de l'École des cadres.

#### **Article V**

##### **Directeur et personnel**

*Paragraphes 1 et 4*

*Remplacer Comité administratif de coordination par Conseil des chefs de secrétariat*

#### **Article VI**

##### **Collaborateurs associés et consultants**

*Remplacer ce qui précède par :*

#### **Article VI**

##### **Chargés de recherche adjoints et consultants**

*Paragraphes 1 et 2*

*Remplacer « collaborateurs » par « chargés de recherche »*

#### **Article VII**

##### **Finances**

*Paragraphe 2*

*Remplacer le texte existant par le texte qui suit :*

2. L'École des cadres est dotée d'un budget biennal qui est approuvé par le Conseil d'administration. Une partie de ce budget, correspondant au budget de base de l'École des cadres, est financée selon une formule de partage des coûts dont conviennent les membres du Conseil des chefs de secrétariat.

*Paragraphe 7*

*Remplacer le texte existant par le texte qui suit :*

7. Le Conseil d'administration examine le projet de budget et demande l'approbation du Conseil des chefs de secrétariat pour tout changement concernant les contributions des organismes participants. Le budget, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, est communiqué aux organismes participants. L'Organisation des Nations Unies facture aux organismes la part du budget de base qui leur revient.

**Article X**  
**Amendements**

*Remplacer* le texte existant par le texte suivant :

Des amendements au présent statut peuvent être adoptés par le Conseil économique et social sur recommandation du Conseil des chefs de secrétariat.

## Annexe II

## Principales activités de formation menées entre juillet 2007 et décembre 2008

	<i>Activité</i>	<i>Pays</i>	<i>Du</i>	<i>Au</i>	<b>Total de participants</b>
1	Stage régional sur l'aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique	Panama	25/01/2007	27/01/2007	<b>26</b>
2	Formation des formateurs et validation : atelier sur l'approche par les droits de l'homme (décision 2)	Italie	29/01/2007	02/02/2007	<b>37</b>
3	Retraite annuelle de l'équipe de pays des Nations Unies	République populaire démocratique de Corée	29/01/2007	31/01/2007	<b>15</b>
4	Retraite de planification stratégique	Népal	30/01/2007	31/01/2007	<b>101</b>
5	Département de la sûreté et de la sécurité – programme de certification en matière de sécurité	Italie	11/02/2007	02/03/2007	<b>37</b>
6	Retraite de planification stratégique	Madagascar	14/02/2007	16/02/2007	<b>145</b>
7	Atelier sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Thaïlande	26/02/2007	02/03/2007	<b>20</b>
8	Stage régional sur l'aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique	Thaïlande	27/02/2007	01/03/2007	<b>16</b>
9	Réflexion stratégique, négociation et recherche de consensus	Thaïlande	27/02/2007	01/03/2007	<b>14</b>
10	Stage pour inculquer aux administrateurs des Nations Unies de bonnes connaissances des médias	Thaïlande	27/02/2007	01/03/2007	<b>2</b>
11	Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour le relèvement : aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique	Indonésie	05/03/2007	07/03/2007	<b>33</b>
12	Atelier sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Pakistan	05/03/2007	07/03/2007	<b>44</b>
13	Réunion de 2007 sur l'examen triennal d'ensemble	Italie	14/03/2007	16/03/2007	<b>7</b>
14	L'unité d'action des Nations Unies	Cap-Vert	15/03/2007	16/03/2007	<b>22</b>
15	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation : atelier sur l'évaluation	Italie	18/03/2007	24/03/2007	<b>30</b>
16	Atelier sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Kenya	19/03/2007	23/03/2007	<b>21</b>
17	Réflexion stratégique, négociation et recherche de consensus	Kenya	20/03/2007	22/03/2007	<b>16</b>
18	Partenariat pour la collaboration stratégique	Kenya	20/03/2007	22/03/2007	<b>17</b>
19	Atelier de conception du PNUAD	Équateur	21/03/2007	22/03/2007	<b>59</b>
20	Consultations donateurs/ONG sur le plan de transition des Nations Unies	Kenya	26/03/2007	26/03/2007	<b>49</b>
21	Atelier de conception du PNUAD	Soudan	28/03/2007	29/03/2007	<b>29</b>
22	Plan de transition des Nations Unies : gestion axée sur les résultats/approche par les droits de l'homme – retraite de l'équipe de pays des Nations Unies pour la Somalie	Kenya	28/03/2007	29/03/2007	<b>83</b>

	<i>Activité</i>	<i>Pays</i>	<i>Du</i>	<i>Au</i>	<b>Total de participants</b>
23	Atelier de conception du PNUAD	Niger	04/04/2007	05/04/2007	<b>78</b>
24	Atelier de conception du PNUAD	Bénin	11/04/2007	12/04/2007	<b>25</b>
25	Approche harmonisée des transferts monétaires	Italie	25/04/2007	27/03/2007	<b>41</b>
26	Atelier sur le développement de l'aptitude à constituer des partenariats	Koweït	01/05/2007	01/05/2007	<b>11</b>
27	Département de la sûreté et de la sécurité – programme de mise à niveau	Italie	06/05/2007	18/05/2007	<b>29</b>
28	Retraite annuelle de l'équipe de pays des Nations Unies	Yémen	08/05/2007	09/05/2007	<b>34</b>
29	Atelier de conception du PNUAD	Nigéria	09/05/2007	10/05/2007	<b>39</b>
30	Atelier sur la réforme de l'ONU pour les Volontaires des Nations Unies	Allemagne	10/05/2007	11/05/2007	<b>44</b>
31	Atelier de conception du PNUAD	Angola	14/05/2007	18/05/2007	<b>40</b>
32	Évaluation et étude d'impact des activités de formation	Suisse	21/05/2007	23/05/2007	<b>23</b>
33	Atelier de conception du PNUAD	Kenya	23/05/2007	24/05/2007	<b>50</b>
34	Atelier sur l'approche par les droits de l'homme/ la gestion axée sur les résultats	Tunisie	28/05/2007	01/06/2007	<b>35</b>
35	Unité d'action : un programme unifié « Nations Unies-Rwanda »	Rwanda	28/05/2007	30/05/2007	<b>40</b>
36	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Niger	29/05/2007	30/05/2007	<b>38</b>
37	Programme de formation à la direction, à l'intention des femmes	Italie	30/05/2007	01/06/2007	<b>7</b>
38	Atelier d'évaluation des besoins concernant la stratégie de renforcement du partenariat	Afrique du Sud	31/05/2007	31/05/2007	<b>14</b>
39	Atelier mondial d'initiation à l'intention des responsables de la coordination	États-Unis d'Amérique	04/06/2007	08/06/2007	<b>34</b>
40	Forum des responsables de formation	Italie	06/06/2007	08/06/2007	<b>46</b>
41	Département de la sûreté et de la sécurité – programme de mise à niveau	Italie	10/06/2007	22/06/2007	<b>22</b>
42	Unité d'action : consultations pilotes auprès des coordonnateurs résidents des Nations Unies	États-Unis d'Amérique	18/06/2007	19/06/2007	<b>8</b>
43	Atelier de planification stratégique	Serbie et Monténégro	19/06/2007	20/06/2007	<b>47</b>
44	Département de la sûreté et de la sécurité – programme de formation	Italie	24/06/2007	29/06/2007	<b>20</b>
45	Atelier sur l'approche par les droits de l'homme/ la gestion axée sur les résultats	Italie	25/06/2007	29/06/2007	<b>23</b>
46	Réflexion stratégique, négociation et recherche de consensus	Italie	26/06/2007	28/06/2007	<b>19</b>
47	Aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique	Italie	26/06/2007	28/06/2007	<b>23</b>
48	Atelier de conception du PNUAD	Côte d'Ivoire	27/06/2007	29/06/2007	<b>90</b>
49	Retraite de l'équipe de pays des Nations Unies pour le Cap-Vert sur le thème : Unité d'action	Sénégal	02/07/2007	03/07/2007	<b>38</b>

	<i>Activité</i>	<i>Pays</i>	<i>Du</i>	<i>Au</i>	<b>Total de participants</b>
50	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Équateur	03/07/2007	07/07/2007	<b>49</b>
51	Atelier de conception du PNUAD	Congo	03/07/2007	04/07/2007	<b>41</b>
52	Retraite annuelle de l'équipe de pays des Nations Unies	Sri Lanka	05/07/2007	06/07/2007	<b>48</b>
53	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Kenya	09/07/2007	12/07/2007	<b>40</b>
54	Des acteurs pour le changement – renforcement des institutions nationales des droits de l'homme	Kenya	17/07/2007	20/07/2007	<b>27</b>
55	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Angola	17/07/2007	20/07/2007	<b>25</b>
56	Programme des Nations Unies de formation des formateurs dans le domaine des achats	Italie	23/07/2007	27/07/2007	<b>14</b>
57	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Nigéria	24/07/2007	26/07/2007	<b>42</b>
58	Module d'introduction à l'évaluation et à la manière dont elle est conçue et gérée	Italie	30/07/2007	03/08/2007	<b>32</b>
59	Retraite de planification stratégique	Kenya	01/08/2007	03/08/2007	<b>141</b>
60	Retraite à Turin du Secrétaire général	Italie	31/08/2007	02/09/2007	<b>58</b>
61	Programme d'orientation des jeunes professionnels	Italie	02/09/2007	14/09/2007	<b>49</b>
62	Engagement stratégique du HCR dans les situations de transition	Kenya	04/09/2007	06/09/2007	<b>30</b>
63	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Bénin	12/09/2007	14/09/2007	<b>75</b>
64	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Haïti	14/09/2007	14/09/2007	<b>28</b>
65	Atelier de conception du PNUAD	Haïti	17/09/2007	18/09/2007	<b>48</b>
66	Stratégie d'assistance des Nations Unies à l'Iraq (2008-2010)	Jordanie	23/09/2007	24/09/2007	<b>50</b>
67	Formation de formateurs pour le Comité des marchés du Siège	États-Unis d'Amérique	24/09/2007	28/09/2007	<b>9</b>
68	Formation des formateurs – atelier sur l'aptitude à constituer des partenariats	Italie	24/09/2007	27/09/2007	<b>24</b>
69	Retraite de l'équipe de gestion intégrée des Nations Unies	Burundi	24/09/2007	26/09/2007	<b>59</b>
70	Retraite pour l'établissement de priorités stratégiques	Nigéria	27/09/2007	28/09/2007	<b>75</b>
71	Atelier de formation de base à la gestion de prise d'otage(s), organisé par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies	Italie	30/09/2007	05/10/2007	<b>26</b>
72	Accréditation Belbin (Role & Interplace)	Suisse	02/10/2007	04/10/2007	<b>13</b>
73	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Guyana	16/10/2007	18/10/2007	<b>26</b>
74	Prévention des conflits : analyse en vue de l'action	Équateur	17/10/2007	18/10/2007	<b>38</b>
75	Retraite de planification stratégique	Bénin	17/10/2007	18/10/2007	<b>127</b>

	<i>Activité</i>	<i>Pays</i>	<i>Du</i>	<i>Au</i>	<b>Total de participants</b>
76	Utilisation du logiciel DevInfo pour la prise de décisions stratégiques	Italie	22/10/2007	26/10/2007	<b>27</b>
77	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Timor-Leste	25/10/2007	26/10/2007	<b>52</b>
78	Atelier sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Soudan	29/10/2007	31/10/2007	<b>26</b>
79	Atelier de conception du PNUAD	Mauritanie	31/10/2007	01/11/2007	<b>35</b>
80	Atelier des Nations Unies sur les compétences de coordination et de direction	Italie	05/11/2007	15/11/2007	<b>51</b>
81	Programme de formation des Nations Unies sur le thème Sécurité et sûreté en mission	Italie	11/11/2007	16/11/2007	<b>22</b>
82	Aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique	Panama	12/11/2007	14/11/2007	<b>24</b>
83	Atelier de conception du PNUAD	Timor-Leste	15/11/2007	16/11/2007	<b>93</b>
84	Réflexion stratégique, négociation et recherche de consensus	Panama	15/11/2007	17/11/2007	<b>23</b>
85	Retraite de planification stratégique	Niger	21/11/2007	22/11/2007	<b>86</b>
86	Programme du réseau des hauts fonctionnaires des Nations Unies	Pays-Bas	26/11/2007	29/11/2007	<b>46</b>
87	Module d'introduction à l'évaluation et à la manière dont elle est conçue et gérée	Italie	26/11/2007	30/11/2007	<b>28</b>
88	Atelier sur l'application du Pacte mondial	Italie	26/11/2007	29/11/2007	<b>28</b>
89	Retraite de planification stratégique	Soudan	27/11/2007	29/11/2007	<b>116</b>
90	Stagiaires des Nations Unies : outils de coopération pour le développement	Italie	02/12/2007	14/12/2007	<b>40</b>
91	Programme de certification en matière de sécurité, proposé par le Département de la sûreté et de la sécurité	Italie	02/12/2007	19/12/2007	<b>29</b>
92	Retraite de planification stratégique	Soudan	03/12/2007	04/12/2007	<b>91</b>
93	Formation des formateurs dispensée par le Département de la sûreté et de la sécurité et par les Services de sûreté et de sécurité	Italie	10/12/2007	14/12/2007	<b>24</b>
94	Retraite de planification stratégique	Liban	10/12/2007	13/12/2007	<b>40</b>
95	Aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique ONUSIDA-Éthiopie	Éthiopie	10/12/2007	18/12/2007	<b>66</b>
96	Approche harmonisée des transferts monétaires : formation des formateurs à l'échelle régionale	Afrique du Sud	11/12/2007	14/12/2007	<b>33</b>
97	Retraite de planification stratégique	Congo	12/12/2007	14/12/2007	<b>62</b>
98	Programme sur l'évaluation et l'étude d'impact des activités de formation	Italie	17/12/2007	19/12/2007	<b>21</b>
99	Stages sur la sécurité et la sûreté en mission, sous la direction de formateurs agréés par le Département de la sécurité et de la sûreté	Afghanistan, Brésil, Colombie, Chine, Haïti, Népal, Pérou, Somalie, Soudan, Suisse	01/01/2008	31/12/2008	<b>4 583</b>
100	Réunion de préparation à la retraite de planification stratégique	Haïti	18/01/2008	18/01/2008	<b>28</b>

	<i>Activité</i>	<i>Pays</i>	<i>Du</i>	<i>Au</i>	<b>Total de participants</b>
101	Formation des formateurs à l'approche par les droits de l'homme dans le cadre des programmes d'apprentissage communs (décision 2)	Italie	21/01/2008	25/01/2008	<b>40</b>
102	Formation dispensée par le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme sur l'approche par les droits de l'homme	Italie	21/01/2008	25/01/2008	<b>39</b>
103	Formation des formateurs sur les processus des Directives relatives aux bilans communs de pays/PNUAD	Italie	21/01/2008	26/01/2008	<b>39</b>
104	Les jeunes diplomates et l'aptitude à la communication	Italie	30/01/2008	01/02/2008	<b>28</b>
105	Atelier d'orientation sur l'approche par les droits de l'homme	Mauritanie	04/02/2008	05/02/2008	<b>39</b>
106	Atelier du FNUAP sur l'aptitude à constituer des partenariats	Afrique du Sud	07/02/2008	07/02/2008	<b>21</b>
107	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation pour le Rwanda	Rwanda	18/02/2008	22/02/2008	<b>38</b>
108	Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Timor-Leste	20/02/2008	21/02/2008	<b>122</b>
109	Retraite annuelle de l'équipe de pays des Nations Unies pour l'Iraq	Jordanie	23/02/2008	24/02/2008	<b>41</b>
110	Des acteurs pour le changement – formation de formateurs pour la Commission nationale des droits de l'homme du Kenya	Kenya	25/02/2008	29/02/2008	<b>17</b>
111	Retraite de l'équipe de pays des Nations Unies pour l'Albanie sur le thème « Unité d'action »	Albanie	25/02/2008	26/02/2008	<b>22</b>
112	Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Côte d'Ivoire	27/02/2008	28/02/2008	<b>85</b>
113	Réunion technique – formation pilote dispensée à l'intention des coordonnateurs résidents par le groupe du Conseil des chefs de secrétariat sur le commerce et les capacités productives	Suisse	29/02/2008	29/02/2008	<b>4</b>
114	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation pour le Panama	Panama	10/03/2008	14/03/2008	<b>35</b>
115	Compétences des équipes de pays des Nations Unies en matière de coordination et de direction	Italie	10/03/2008	20/03/2008	<b>15</b>
116	Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Haïti	13/03/2008	14/03/2008	<b>62</b>
117	Atelier organisé par l'OMS sur la constitution de partenariats	Sri Lanka	18/03/2008	20/03/2008	<b>26</b>
118	Atelier sur le renforcement des capacités de gestion dans le contexte de la réforme de l'ONU, à l'intention des hauts fonctionnaires de l'Organisation	Italie	31/03/2008	04/04/2008	<b>24</b>
119	Atelier de formation au logiciel DevInfo	Italie	31/03/2008	04/04/2008	<b>22</b>
120	Réunion consacrée au Partenariat sur le mercure du PNUE	Suisse	01/04/2008	03/04/2008	<b>77</b>
121	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation pour le Mali	Mali	07/04/2008	11/04/2008	<b>68</b>

	<i>Activité</i>	<i>Pays</i>	<i>Du</i>	<i>Au</i>	<b>Total de participants</b>
122	Atelier de conception du PNUAD	Guatemala	08/04/2008	11/04/2008	<b>58</b>
123	Programme de formation à la sécurité et sûreté en mission	Italie	13/04/2008	18/04/2008	<b>27</b>
124	Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Botswana	14/04/2008	18/04/2008	<b>47</b>
125	Atelier de conception du PNUAD	Bosnie-Herzégovine	16/04/2008	16/04/2008	<b>25</b>
126	Atelier de conception sur les compétences de direction, organisé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires	Suisse	25/04/2008	25/04/2008	<b>12</b>
127	Atelier de conception du PNUAD	Tadjikistan	05/05/2008	08/05/2008	<b>77</b>
128	Atelier du PNUE sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Thaïlande	05/05/2008	09/05/2008	<b>30</b>
129	Compétences avancées pour constituer des partenariats	Afrique du Sud	05/05/2008	07/05/2008	<b>27</b>
130	Geneva trade design mission	Suisse	05/05/2008	06/05/2008	<b>8</b>
131	Atelier de conception du PNUAD	Philippines	13/05/2008	16/05/2008	<b>54</b>
132	Atelier de conception du PNUAD	Kazakhstan	14/05/2008	16/05/2008	<b>23</b>
133	Mécanisme d'innovation en matière de microassurance, Organisation internationale du Travail	Suisse	16/05/2008	16/05/2008	<b>7</b>
134	Fabrication de matériel aux fins des objectifs du Millénaire pour le développement	Italie	19/05/2008	22/05/2008	<b>20</b>
135	Activités programmatiques du PNUE concernant la viabilité écologique au niveau des pays	Kenya	19/05/2008	23/05/2008	<b>33</b>
136	Atelier sur les responsables de la coordination	États-Unis d'Amérique	19/05/2008	23/05/2008	<b>43</b>
137	La communication et les relations avec les médias au service de la diplomatie	Italie	20/05/2008	22/05/2008	<b>15</b>
138	Atelier sur l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires	Italie	26/05/2008	30/05/2008	<b>19</b>
139	Atelier de conception du PNUAD	République islamique d'Iran	26/05/2008	29/05/2008	<b>78</b>
140	Atelier de conception du PNUAD	Serbie	03/06/2008	06/06/2008	<b>53</b>
141	Forum des responsables de formation	France	04/06/2008	06/06/2008	<b>49</b>
142	Aptitudes des équipes de pays des Nations Unies en matière de coordination et de direction	Italie	09/06/2008	19/06/2008	<b>32</b>
143	Activités programmatiques du PNUE concernant la viabilité écologique au niveau des pays	Panama	09/06/2008	13/06/2008	<b>24</b>
144	Atelier des responsables de la coordination régionale	Afrique du Sud	09/06/2008	11/06/2008	<b>19</b>
145	Aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique	Sénégal	11/06/2008	13/06/2008	<b>33</b>
146	Atelier de conception du PNUAD	Turkménistan	17/06/2008	20/06/2008	<b>80</b>
147	Évaluation et étude d'impact des activités d'apprentissage/formation, New York	États-Unis d'Amérique	23/06/2008	25/06/2008	<b>24</b>
148	Atelier sur l'approche par les droits de l'homme/la gestion axée sur les résultats	Italie	23/06/2008	27/06/2008	<b>43</b>

<i>Activité</i>	<i>Pays</i>	<i>Du</i>	<i>Au</i>	<b>Total de participants</b>
149 Aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique	Italie	23/06/2008	25/06/2008	<b>18</b>
150 Unité d'action : consultations pilotes des Nations Unies avec les coordonnateurs résidents	États-Unis d'Amérique	23/06/2008	27/06/2008	<b>9</b>
151 Atelier de conception du PNUAD	Afghanistan	24/06/2008	26/06/2008	<b>30</b>
152 Atelier de conception du PNUAD	Ouzbékistan	24/06/2008	26/06/2008	<b>108</b>
153 Atelier sur l'approche par les droits de l'homme	Afghanistan	08/07/2008	10/07/2008	<b>26</b>
154 Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Kazakhstan	09/07/2008	11/07/2008	<b>44</b>
155 Retraite à Turin du Secrétaire général	Italie	29/08/2008	30/08/2008	<b>61</b>
156 Retraite des commissions régionales des Nations Unies	Italie	31/08/2008	01/09/2008	<b>28</b>
157 Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale : prévention des conflits – analyse en vue de l'action	Turkménistan	01/09/2008	04/09/2008	<b>31</b>
158 Atelier de conception du PNUAD	Ex-République yougoslave de Macédoine	02/09/2008	05/09/2008	<b>49</b>
159 Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Arménie	10/09/2008	12/09/2008	<b>119</b>
160 Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, Bangkok	Thaïlande	15/09/2008	19/09/2008	<b>47</b>
161 Activités programmatiques du PNUE concernant la viabilité écologique au niveau des pays	Suisse	15/09/2008	18/09/2008	<b>33</b>
162 Atelier des responsables de la coordination, Lycée international bilingue WACA	Sénégal	16/09/2008	18/09/2008	<b>35</b>
163 Programme d'orientation des jeunes professionnels	Italie	21/09/2008	03/10/2008	<b>83</b>
164 Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Tadjikistan	24/09/2008	26/09/2008	<b>73</b>
165 Atelier de formation au logiciel DevInfo	Italie	29/09/2008	03/10/2008	<b>36</b>
166 Troisième atelier interinstitutions sur l'application d'une approche par les droits de l'homme	États-Unis d'Amérique	01/10/2008	03/10/2008	<b>43</b>
167 Groupe des Nations Unies sur l'évaluation de Genève	Suisse	06/10/2008	10/10/2008	<b>37</b>
168 Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Bosnie-Herzégovine	07/10/2008	10/10/2008	<b>65</b>
169 Évaluation et étude d'impact des activités de formation de Turin	Italie	13/10/2008	15/10/2008	<b>29</b>
170 Sécurité et sûreté en mission dans la région Asie – formation des formateurs, Philippines	Philippines	13/10/2008	17/10/2008	<b>28</b>
171 Atelier de conception du PNUAD	Afghanistan	14/10/2008	16/10/2008	<b>22</b>
172 Atelier sur la gestion du changement	Italie	27/10/2008	31/10/2008	<b>45</b>
173 Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Burundi	29/10/2008	31/10/2008	<b>63</b>
174 Les bonnes pratiques en matière de prévention de conflits en Amérique latine	Espagne	03/11/2008	07/11/2008	<b>25</b>
175 Compétences de coordination et de direction pour les équipes de pays des Nations Unies	Italie	03/11/2008	13/11/2008	<b>35</b>

<i>Activité</i>	<i>Pays</i>	<i>Du</i>	<i>Au</i>	<b>Total de participants</b>
176 Réunion du Groupe de travail sur les questions relatives au système de coordonnateurs résidents	Italie	06/11/2008	07/11/2008	<b>28</b>
177 Programme de formation à la sécurité et sûreté en mission	Italie	16/11/2008	21/11/2008	<b>26</b>
178 Réunion du Groupe consultatif officiel pour la formation	Italie	18/11/2008	21/11/2008	<b>12</b>
179 Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Ex-République yougoslave de Macédoine	18/11/2008	18/11/2008	<b>43</b>
180 Réunion de la Division de l'appui opérationnel	États-Unis d'Amérique	20/11/2008	21/11/2008	<b>8</b>
181 Initiative relative à la gestion du changement	Lesotho	26/11/2008	29/11/2008	<b>16</b>
182 Formation à l'appui et à l'assurance de la qualité	Italie	01/12/2008	05/12/2008	<b>46</b>
183 Retraite de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies	Ouganda	01/12/2008	03/12/2008	<b>135</b>
184 Stagiaires des Nations Unies : outils de coopération pour le développement	Italie	07/12/2008	19/12/2008	<b>38</b>
185 La communication et les relations avec les médias au service de la diplomatie	Italie	15/12/2008	20/12/2008	<b>23</b>
<b>Total</b>				<b>12 030</b>