



## Conseil économique et social

Distr. générale  
30 avril 2013  
Français  
Original : anglais

---

### Session de fond de 2013

Genève, 1<sup>er</sup>-26 juillet 2013

Point 15 de l'ordre du jour provisoire\*

**Instituts de recherche et de formation  
des Nations Unies**

## École des cadres du système des Nations Unies

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Le présent rapport a été établi en application de la résolution 60/214 de l'Assemblée générale qui a décidé que les rapports biennaux sur les activités de l'École des cadres du système des Nations Unies seront présentés au Conseil économique et social et non à l'Assemblée générale.

Le rapport montre l'expansion qu'a prise l'École au cours des deux dernières années s'agissant de la promotion de ses services, de sa panoplie de cours et de son autonomie.

Avec un effectif de moins de 40 membres et dans un environnement financier très difficile, l'École a mené des activités de fond en 2011 et 2012. Des résultats encourageants ont été enregistrés dans tous les domaines de programmes, qui ont touché près de 20 000 bénéficiaires au cours de la période considérée.

Les efforts déployés par l'école durant la période de référence reconfirment son ferme engagement à servir de centre d'excellence en matière de formation et de gestion des connaissances pour l'ensemble du système des Nations Unies.

---

\* E/2013/100.



---

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Aperçu des activités .....	3
A. Améliorer l'efficacité des cadres supérieurs dans le système des Nations Unies .....	4
B. Améliorer la cohérence à l'échelle du système .....	6
C. Promouvoir la formation dans les domaines du développement et des droits de l'homme, ainsi que de l'égalité des sexes et des relations interculturelles .....	9
D. Développer les activités en faveur du partage du savoir au sein du système .....	11
E. Appuyer les efforts du système des Nations Unies en faveur de la paix, de la sécurité et de la sûreté de son personnel .....	13
III. Renforcement de la collaboration interinstitutions et des efforts de partenariat .....	13
IV. Principales réalisations .....	15

## I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application de la résolution 60/214 de l'Assemblée générale. Elle y 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 ». L'Assemblée générale a également décidé que les rapports biennaux sur les activités de l'École seront présentés au Conseil économique et social et non à l'Assemblée générale. Le présent rapport porte sur les deux années écoulées depuis la période couverte par le rapport précédent (E/2011/116).

2. Le présent rapport souligne les progrès accomplis en vue de réaliser le principal objectif de l'École, à savoir de devenir un centre d'excellence en matière d'apprentissage et de formation au sein du système des Nations Unies. Il donne également des exemples concrets d'efforts accomplis par l'École en vue de répondre à l'exhortation formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 60/214 : développer dans l'ensemble du système des Nations Unies une pratique de gestion cohérente; développer encore ses activités en faveur du partage du savoir, et mieux concourir à la réalisation des objectifs convenus à l'échelle internationale en vue d'aider à apporter des solutions multilatérales aux problèmes relatifs au développement, à la paix et à la sécurité collective et à améliorer la cohérence à l'échelle du système.

3. Au fil des ans, le nombre de fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies participant aux programmes de l'École des cadres a augmenté de façon régulière, le montant de son financement global s'est accru et ses sources de financement se sont diversifiées, tandis que le contenu thématique des cours et plus important encore, la qualité de ses services n'ont cessé de s'améliorer. Depuis ses modestes débuts en 1996, visant essentiellement à former le personnel de l'Organisation des Nations Unies des bureaux extérieurs, soit environ 1 000 participants par an, l'École des cadres s'est développée pour devenir un institut de formation de personnel de direction à tous les niveaux du système des Nations Unies, comptant en 2012 plus de 9 000 participants et prodiguant une formation à l'appui des objectifs de l'Organisation des Nations Unies.

4. À la section II du présent rapport figure un aperçu général des principales activités d'apprentissage et de formation menées par l'École des cadres au cours de la période considérée. La section III illustre la stratégie utilisée par l'École pour accroître ses efforts de collaboration au sein et à l'extérieur du système, ce qui l'a aidée à réaliser ses objectifs et à étendre ses services. La section IV passe en revue les principales réalisations de l'École durant la période considérée, concernant le nombre de bénéficiaires et sa panoplie de cours de formation, ses ressources et sa réputation au sein du système des Nations Unies.

## II. Aperçu des activités

5. Conformément à la résolution 62/208 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée prie le Secrétaire général, agissant par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de

poursuivre et d'intensifier les efforts en matière de mobilité du personnel entre institutions, de redéfinition des postes et de redéploiement du personnel, ainsi qu'en matière de formation et de perfectionnement, notamment à l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin (Italie), l'École des cadres n'a épargné aucun effort pour assurer des services de premier ordre au niveau interinstitutionnel.

6. Grâce à l'emploi de méthodologies novatrices dans l'enseignement direct ou à distance, l'École des cadres a réussi à intensifier la cohérence et la coordination dans les nombreuses opérations du système des Nations Unies, et a encouragé les nombreux organismes des Nations Unies à travailler de manière plus méthodique. Le caractère interinstitutionnel des services de l'École des cadres non seulement évite une duplication de la formation offerte par les organismes, fonds et programmes pris séparément, mais il complète en outre et enrichit les efforts de ces entités.

7. Pour les besoins du présent rapport, les activités de formation et d'apprentissage qui se sont déroulées durant la période considérée sont présentées selon les cinq domaines thématiques suivants : a) améliorer l'efficacité des cadres supérieurs dans le système des Nations Unies; b) renforcer la cohésion dans l'ensemble du système; c) faire progresser le développement et les droits de l'homme ainsi que la formation dans le domaine de l'égalité des sexes et la formation interculturelle; d) promouvoir le partage des connaissances dans l'ensemble du système, et e) appuyer les efforts du système des Nations Unies en faveur de la paix, de la sécurité et de la sûreté de son personnel. Toutes les activités de l'École qui sont exposées sont sous-tendues par leur caractère interinstitutionnel et visent à renforcer la collaboration au sein du système des Nations Unies, conformément au le Statut de l'École (résolution 55/278 de l'Assemblée générale, annexe).

## **A. Améliorer l'efficacité des cadres supérieurs dans le système des Nations Unies**

8. Le Groupe de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système, dans son rapport intitulé « Unis dans l'action » (voir A/61/583) a recommandé que « L'École des cadres du système des Nations Unies soit à même de proposer aux cadres supérieurs une formation aux tâches de direction, ce qui permettrait de gérer plus efficacement les processus de changement et contribuerait à instaurer un style de gestion commun à tout le système des Nations Unies ».

9. Conformément à cette recommandation, l'École des cadres a continué d'attacher une importance primordiale à la formation des cadres supérieurs en vue d'améliorer l'efficacité, l'esprit de corps et le dynamisme du personnel de l'Organisation à tous les niveaux. L'École des cadres a la ferme conviction que la formation des cadres est un élément vital des efforts de l'Organisation visant à créer un corps professionnel réellement international, dynamique et adaptable. Elle a par conséquent enrichi sa panoplie d'initiatives dans ce domaine tant au Siège que dans les bureaux régionaux et de pays.

### **Nouvelles initiatives concernant la formation des cadres supérieurs**

10. Durant la période considérée l'École des cadres a lancé une nouvelle initiative à l'intention des cadres supérieurs nouvellement nommés et affectés à des postes de

Secrétaire général adjoint ou de Sous-secrétaire général : « United Nations Leadership Exchange ». Ce programme didactique offre une occasion unique d'explorer le rôle stratégique des Nations Unies et de mobiliser et de perfectionner les aptitudes collectives et individuelles à l'art de diriger, en vue de résoudre les questions et problèmes mondiaux. Le programme « Leadership Exchange » se caractérise par la présence de tuteurs, anciens hauts fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies dont la réputation et les qualités professionnelles de haut vol sont notoirement reconnues. Ces tuteurs donnent des avis et font part de leur expérience et de leur point de vue sur les questions auxquelles sont confrontés les participants. Les participants au premier programme du « Leadership Exchange », qui s'est déroulé à Turin (Italie) en novembre 2012, relevaient de huit entités différentes, et se trouvaient en poste dans sept lieux d'affectation. Ils ont hautement prisé le programme, et ont été unanimes à recommander qu'il devienne un programme de formation obligatoire.

11. Des cours de formation ont également été offerts à de jeunes cadres débutant dans leur carrière aux Nations Unies. En 2012 le programme « Jeunes administrateurs » a été remanié pour faire en sorte qu'il reste viable, actuel et bien circonscrit. Les domaines couverts par le programme ont été réduits afin de faciliter l'acquisition des compétences et des connaissances nécessaires à la résolution de problèmes pratiques, et le développement d'un sens commun des responsabilités pour travailler à l'ONU. Une édition pilote du programme nouvellement remanié est parue en décembre 2012, élaborée en étroite collaboration avec le secrétariat du Bureau de la gestion des ressources humaines à New York. Des consultations sont en cours avec le Bureau en vue d'organiser une future collaboration sur le programme.

12. Conformément à son objectif qui est de répondre aux besoins du système des Nations Unies, l'École des cadres a réussi à lancer une série d'initiatives nouvelles destinées à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) spécialement adaptées à ses besoins et circonstances. Ces initiatives se sont concrétisées notamment par la facilitation d'un forum mondial des membres d'ONU-Femmes, réunissant toutes les dirigeantes hors classe d'ONU-Femmes, pour la première fois depuis sa création. Par ailleurs deux ateliers d'initiation aux fonctions de cadres dirigeants à l'intention de représentantes d'ONU-Femmes et de cadres de direction hors classe, ont été mis sur pied et organisés en 2012 spécialement axés sur l'acquisition de compétences dans les domaines de la direction et de la gestion, tenant compte des perspectives et des procédures de gestion d'ONU-Femmes.

#### **Initiatives ayant fait leurs preuves dans la formation des cadres supérieurs**

13. Le Programme pour les hauts responsables des Nations Unies, cours de formation très réputé, destiné à promouvoir les compétences de cadres de direction (niveau de directeur) est toujours coté comme l'un des programmes de formation des cadres les plus efficaces et dynamiques jamais mis en œuvre aux Nations Unies. L'objectif est de former des dirigeants stratégiques qui réfléchissent et qui agissent de façon novatrice, mais œuvrent ensemble d'un commun accord pour réaliser le mandat de l'Organisation. Au cours de la période à l'examen, le programme a assuré une formation de haut niveau aux fonctions de cadres dirigeants, à plus de 120 directeurs en poste dans le système des Nations Unies. En 2012 le Programme a, pour la première fois, été organisé au niveau régional, à Singapour, dans le cadre

d'un partenariat établi avec la Lee Kwan Yew School of Public Policy de l'Université nationale de Singapour. Chaque session du programme est axée sur un thème différent, à propos duquel les hauts fonctionnaires participants sont invités à explorer, à analyser et à acquérir les compétences spécifiques nécessaires à l'exercice de fonctions de cadres supérieurs au sein du système des Nations Unies. Cette formation porte sur un certain nombre de thèmes comme éthique et responsabilisation, culture et développement, évolution du pouvoir mondial et direction des affaires.

14. Afin d'accroître davantage la capacité des hauts fonctionnaires des équipes de pays des Nations Unies chargées des questions de développement et de coordonner les activités des divers organismes des Nations Unies dans les pays en développement, l'École des cadres continue d'offrir un cours très coté sur la formation à la direction et à la coordination, conçu à l'intention des coordonnateurs résidents et des représentants hors siège, et suivi par plus de 180 hauts fonctionnaires des Nations Unies répartis dans le monde entier. Chaque session de ce cours réunit en moyenne plus de 10 entités des Nations Unies présentes dans plus de 20 lieux d'affectation. Cette formation demeure un élément obligatoire du programme d'initiation et d'orientation offert aux nouveaux coordonnateurs résidents des Nations Unies et continue d'être fort recommandée pour renforcer la capacité d'encadrement des équipes de pays des Nations Unies. Ce cours couvre des sujets divers parmi lesquels on peut citer: perfectionnement des cadres dirigeants, négociation, coordination, gestion et communication. Une attention particulière est apportée à la manière d'aider les hauts fonctionnaires à acquérir les compétences nécessaires pour traiter de questions culturelles et politiques délicates.

15. L'École des cadres continue d'organiser deux manifestations de haut niveau spécialement conçues pour les plus hauts fonctionnaires de l'Organisation: le cinquième séminaire de l'équipe de direction du Secrétaire général, consacré à la planification stratégique, qui offre également une occasion d'entretiens entre cadres de direction de l'ONU à propos des principaux défis mondiaux auxquels l'Organisation des Nations Unies se trouve confrontée, et la « série de dialogues » destinée particulièrement aux Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général et à certains fonctionnaires du Siège. Ces deux manifestations ont toutes deux contribué à la promotion des fonctions de direction car elles ont permis l'échange de bonnes pratiques et d'enseignements tirés de l'expérience acquise tant au sein qu'à l'extérieur du système des Nations Unies, et ont aidé de hauts fonctionnaires à traiter des questions complexes.

16. L'École des cadres a en outre maintenu son partenariat avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) pour l'organisation de séminaires annuels destinés aux Représentants spéciaux du Secrétaire général, autre exercice de haut niveau visant à promouvoir les compétences effectives de cadres dirigeants en favorisant le partage des données d'expérience et des enseignements retenus, et qui offre une tribune pour discuter de problèmes complexes.

## **B. Améliorer la cohérence à l'échelle du système**

17. Appuyer les efforts de l'Organisation des Nations Unies en vue d'améliorer la cohérence et l'efficacité à l'échelle du système constitue l'un des principaux objectifs de l'École des cadres. Les activités de cette dernière dans ce domaine se

sont particulièrement axées sur l'appui à l'harmonisation des pratiques de fonctionnement, sur le renforcement des équipes de pays et sur le suivi et l'évaluation.

### **Appui à l'harmonisation des pratiques de fonctionnement**

18. Pour répondre aux nombreux appels reçus d'États Membres et du système des Nations Unies demandant que des progrès plus tangibles soient réalisés en matière d'harmonisation des pratiques de fonctionnement<sup>1</sup>, et tirant parti des avantages qu'elles a obtenus en appuyant le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Plan d'action pour l'harmonisation des pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies, élaboré par le Comité de haut niveau sur la gestion, du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CEB/2008/HLCM/10), l'École des cadres a réorienté ses dispositifs d'apprentissage et de formation durant la période considérée, afin de mieux promouvoir l'application de ces recommandations à l'échelon national. Elle s'est particulièrement intéressée aux compétences liées à la gestion du changement, au développement des fonctions de direction et des capacités des équipes de pays des Nations Unies, introduisant la responsabilisation à tous les niveaux et décuplant l'efficacité opérationnelle afin d'améliorer les résultats des programmes et les apports de l'efficacité.

19. Un effort a donc été consenti en vue de former davantage de cadres hautement qualifiés pour les équipes de pays des Nations Unies, et à cet effet on a modifié les sessions des cours de formation à la direction et à la coordination pour les équipes de pays des Nations Unies afin de les actualiser, d'y intégrer les dernières directives, les meilleures pratiques, les enseignements retenus, les solutions aux difficultés fonctionnelles, les panoplies de méthodes et de modèles relatifs aux services communs et l'harmonisation des pratiques de fonctionnement.

20. L'École des cadres a en outre aménagé la capacité des équipes de gestion des opérations afin d'assurer que les programmes et les opérations soient mieux interconnectés; elle a à cet effet proposé des cours de formation dans le domaine de la gestion des opérations. Cinq de ces cours ont été donnés durant la période considérée, à l'échelon régional et à Turin, ce qui a permis de former 226 hauts fonctionnaires provenant de diverses entités des Nations Unies.

21. Afin d'appuyer davantage et de manière rentable l'harmonisation des pratiques de fonctionnement, des ateliers de formation des formateurs ont également été organisés, fournissant des moyens et des méthodes d'apprentissage relatifs à la diffusion d'opérations de fonctionnement de pointe et aux normes comptables internationales pour le secteur public.

22. Un groupe spécialisé dans les pratiques de fonctionnement, composé de 282 membres, a été constitué pour servir de pôle d'échanges de connaissances, pour recueillir les exemples de bonnes pratiques et analyser les facteurs de succès et les leçons apprises parmi différents pays.

23. En collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et le Comité de haut niveau sur la gestion, l'École des cadres a réussi à unir les efforts pour créer un dispositif d'appui au fichier d'experts du GNUD, ce

---

<sup>1</sup> Voir résolutions 59/250 et 63/311 de l'Assemblée générale.

qui facilite la collaboration interne et le transfert des connaissances au profit des efforts d'harmonisation et de simplification. Pour appuyer cette initiative un cours spécial de formation des formateurs a été mis en place en 2012.

### **Renforcement des capacités des équipes de pays des Nations Unies**

24. En collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement, l'École des cadres a fourni ses services de formation et de facilitation aux équipes de pays des Nations Unies pour les aider à mettre en place le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Selon l'ensemble des directives approuvées par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), la planification stratégique est une étape cruciale pour les équipes de pays des Nations Unies dans l'évolution de la réflexion stratégique et l'établissement des priorités, associés à un engagement plus dynamique des parties prenantes. Il est intéressant de noter que cette assistance a pris la forme de réunions de réflexion sur l'élaboration de plans stratégiques à la faveur desquelles les équipes de pays des Nations Unies et leurs partenaires ont pu revoir et entériner certains des principaux objectifs nationaux de développement, examiner les avantages comparés du système des Nations Unies et identifier les priorités demandant une urgente intervention des Nations Unies. Ces réunions de réflexion ont permis la réalisation initiale de la matrice de résultats du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, avec une claire définition des interventions liées aux résultats et produits répondant aux priorités nationales. Durant la période considérée, l'École des cadres a organisé et mis en œuvre de telles réunions de réflexion à l'intention des équipes de pays des Nations Unies dans le monde entier. Ces réunions de réflexion ont été suivies par plus de 600 participants.

25. En outre, l'École a fourni une aide sous différentes formes aux équipes de pays ainsi qu'aux opérations de maintien de la paix pour leur permettre de mener et d'utiliser l'analyse des conflits comme base des processus de planification et de programmation tels que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'évaluation stratégique, le cadre stratégique intégré, l'évaluation des besoins en situations postconflituelles et le plan des priorités de consolidation de la paix. En tant qu'élément de la phase préparatoire du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'analyse des conflits contribue à intégrer la prévention des conflits et à établir des priorités pouvant avoir un effet stabilisateur à long terme et instaurer une communauté de vues pour les missions et les organismes des Nations Unies en matière de consolidation de la paix.

26. En 2012, l'École des cadres a mis au point et offert un nouveau produit pour améliorer la cohérence dans le système des Nations Unies et la qualité de la programmation au niveau national, intitulé UN STEPS (Skills and tools for Effective Programming). Au cours du premier des deux ateliers, qui a été très positivement évalué, les participants ont reçu une formation portant sur les instruments de programmation des Nations Unies et sur leurs principales applications, ainsi que sur les méthodes et approches novatrices suivies en matière de planification et de mise en œuvre des stratégies et cadres de développement des Nations Unies; les participants ont également eu l'occasion de parfaire certaines connaissances de base nécessaires pour appuyer valablement les activités des équipes de pays des Nations Unies.

### **Suivi et évaluation**

27. L'évaluation et le suivi sont un autre moyen fiable d'améliorer la cohérence et l'harmonisation du système des Nations Unies en vue de garantir la pertinence et l'efficacité des interventions spéciales. L'École des cadres a continué d'assurer ses cours sur l'évaluation et les études d'impact, élaborés en collaboration avec le Return on Investment Institute, afin de donner au personnel des Nations Unies un aperçu des pratiques d'évaluation dans le contexte du système des Nations Unies et de leur faire connaître la méthodologie d'évaluation de l'Institut. Le but recherché est de doter le personnel de méthodes de suivi et d'évaluation éprouvées afin qu'il soit à même de mesurer l'impact (et l'ensemble du retour sur investissement) des programmes d'apprentissage et de formation de manière suivie à l'échelle du système. Les cours seront offerts en ligne en 2013 afin qu'ils puissent toucher un plus grand nombre de participants.

28. Dans ce domaine d'activité, l'École des cadres a en outre organisé, au niveau national, une série d'ateliers intitulée « Ateliers sur les instruments de mesure d'une gestion efficace axée sur les résultats » dans le but de parfaire les compétences du personnel en matière de mise au point, de suivi et d'évaluation des projets et programmes. Plus de 140 fonctionnaires ont suivi ce cours de formation durant la période à l'examen. L'École des cadres envisage de proposer une version en ligne de ce cours en 2013.

### **Autres moyens d'améliorer la cohérence à l'échelle du système**

29. Outre les domaines d'intervention précités, l'École des cadres a lancé d'autres activités d'apprentissage et de formation visant à renforcer le système. Elle a par exemple, mis au point et mis en œuvre un cours de formation unifié sur l'état de droit, destiné au personnel de terrain de l'ONU, afin de mieux familiariser le personnel du système des Nations Unies avec l'approche liée à la primauté du droit dans des domaines fondamentaux concrets. Un cours portant sur la manière dont le système des Nations Unies pourrait systématiquement apporter des avis en matière de politique générale, a été donné à Turin; par la suite, spécialement conçu à l'intention des pays à revenu intermédiaire il a été donné à Hanoi. Le cours était orienté sur les politiques publiques à leurs différents stades, allant de l'élaboration à l'application, avec suivi et évaluation.

## **C. Promouvoir la formation dans les domaines du développement et des droits de l'homme, ainsi que de l'égalité des sexes et des relations interculturelles**

30. Au cours de la période considérée, l'École des cadres a étoffé et révisé ses cours fondamentaux et thématiques en vue d'appuyer le Programme d'action mondial des Nations Unies. À cette fin, elle a innové deux nouveaux domaines thématiques de formation concernant d'une part, le développement et les droits de l'homme et d'autre part, l'égalité des sexes et les relations interculturelles.

### **Développement et droits de l'homme**

31. Partant du principe que le développement et les droits de l'homme sont interconnectés, interdépendants et indivisibles, l'École des cadres a aidé le

personnel des Nations unies et ses homologues chargés de la programmation à créer des capacités aux niveaux individuel, institutionnel et de la société pour le développement et les droits de l'homme. Des dispositifs de gestion des connaissances et des offres de cours ont été préparés pour aider le système dans cette importante mission.

32. La capacité du personnel des Nations Unies à appliquer effectivement une approche axée sur les droits de l'homme et une gestion axée sur les résultats dans ses activités a fait l'objet de nombreux ateliers organisés durant la période considérée, qui ont réuni 270 participants. Les ateliers ont proposé des études de cas et des exercices directement tirés de données d'expériences réunies par les Nations Unies dans différents pays, aidant ainsi le personnel des programmes à se perfectionner en appliquant concrètement, dans ses tâches quotidiennes, notamment dans le contexte du processus de programmation conjointe par pays, des approches fondées sur les droits de l'homme et des méthodes de gestion axées sur les résultats.

33. D'autres initiatives ont également été entreprises dans le domaine de la viabilité de l'environnement, sous la forme de deux ateliers organisés à l'échelon national en vue de fournir un appui intégré, coordonné et systématique sur la manière d'appliquer les directives du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) relatives à la viabilité de l'environnement, à la réduction des risques de catastrophes et au changement climatique.

34. En août 2012, l'École des cadres a lancé la première université d'été des Nations Unies, manifestation annuelle spécialement destinée aux spécialistes du développement. Pour 2012 le thème en a été « Un nouveau partenariat mondial pour le développement ». Cette université d'été a fourni à des experts de 26 pays, spécialistes du développement, qui formaient un groupe diversifié de représentants d'organismes des Nations Unies, de Gouvernements, d'organisations de la société civile et du secteur privé, un espace intellectuel et pratique pour échanger des connaissances.

35. En association avec le Bureau des Nations Unies pour les partenariats, la Fondation pour les Nations Unies, le Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud, et le Programme des Nations Unies pour le développement/Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, un cours intitulé « Partenariats au service d'un développement effectif » a été inauguré en 2012. Il porte sur les particularités spécifiques des activités à entreprendre dans le contexte d'un environnement de la coopération au développement en évolution rapide, en interaction avec des partenaires nouveaux et non traditionnels. Il traite également du document final du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, tenu à Busan (République de Corée) en 2011.

### **Égalité des sexes et relations interculturelles**

36. Dans le domaine de la formation interculturelle et en partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (UNAIDS), et le PNUD, l'École des cadres a offert un programme intitulé « Strategic Learning Exchange on Faith and Development » qui a réuni des représentants de différentes entités du système des Nations Unies pour réfléchir sur l'interaction entre la foi et le développement, avec des représentants d'organisations confessionnelles. En partageant les expériences concrètes et les enseignements tirés des partenariats entre le système des Nations Unies et des

organismes religieux, le lien et les incidences entre foi et développement ont été définis et étudiés.

37. Afin d'encourager l'intégration de l'égalité des sexes, un accord général a été signé par l'École des cadres et ONU-Femmes. Dans le cadre de ce partenariat, l'École a accepté d'organiser une série de manifestations et de mettre en place des dispositifs répondant spécialement aux besoins d'ONU-Femmes. Il s'agissait entre autres de réunions de réflexion de cadres de direction d'ONU-Femmes; d'ateliers spécialisés sur les « instruments de mesure d'une gestion efficace axée sur les résultats »; d'ateliers et programmes concernant les cadres de direction; d'ateliers portant sur l'égalité des sexes et l'analyse des données; de cours de formation des formateurs destinés aux femmes d'ONU-Femmes spécialistes de l'égalité des sexes, et d'une plateforme Web visant à encourager la contribution des experts. En 2011, l'École des cadres a également facilité la mise en œuvre de quatre ateliers de planification stratégique à l'intention d'ONU-Femmes, au cours desquels plus de 140 participantes ont été formées.

#### **D. Développer les activités en faveur du partage du savoir au sein du système**

38. Dans le souci de répondre au besoin d'une compréhension plus approfondie du concept de gestion des connaissances et de partage du savoir ainsi que pour favoriser une pratique du travail en réseau au sein du système des Nations Unies (voir E/AC.51/2006/2), l'École des cadres a attaché beaucoup d'importance à l'élaboration d'instruments didactiques susceptibles d'être utiles à un grand nombre de fonctionnaires des Nations Unies dans le monde entier et de contribuer efficacement au processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies.

39. Le cycle de gestion des connaissances, par lequel les connaissances sont générées, codifiées, partagées et appliquées, constitue le fondement des opérations de l'École des cadres. Dans l'application de cette pratique pédagogique qui sous-tend ses programmes, une variété de techniques et de moyens entrent en jeu, notamment une méthodologie d'étude de cas, des échanges entre pairs, la création de groupes consultatifs et de référence pour certains programmes de l'École afin d'intégrer le savoir et l'expérience des experts et du personnel des Nations Unies dans les projets et produits; la facilitation des échanges de connaissances et la collaboration interinstitutions, en particulier au moyen des réseaux interinstitutions; l'établissement de groupes de travaux pratiques et de services consultatifs, et la diffusion des ressources propres à la diffusion des connaissances, comme le matériel et les outils pédagogiques.

##### **Produits de connaissance**

40. Durant la période à l'examen, plusieurs produits de connaissance ont également été créés avec le concours de partenaires clefs. Un cours en ligne Union européenne-Nations Unies a été mis au point avec le Dispositif interinstitutions des Nations Unies pour la coordination de l'action préventive. Le cours, intitulé « Strengthening capacities for Sustainable Management of Land and Natural Resources in Conflict Affected and Fragile States » (Renforcement des capacités nécessaires à la gestion durable des terres et des ressources naturelles dans des États touchés par un conflit, et fragiles) vise à la création des capacités nécessaires à

l'identification de liens existant entre les problèmes relatifs aux ressources naturelles et les conflits. Le module de formation du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) « Conflict Sensitivity and Peacebuilding » (vulnérabilité aux conflits et consolidation de la paix) a également été élaboré en vue de son intégration dans le « Global Programme on Education and Peacebuilding » (Programme mondial sur l'éducation et la consolidation de la paix).

41. L'École des cadres a en outre aidé certains organismes des Nations Unies à créer sur Internet des outils d'apprentissage et de formation. Cette initiative a abouti notamment à la création d'un dispositif d'appui au fichier d'experts du Groupe des Nations Unies pour le développement; d'un dispositif à l'intention d'ONU-Femmes pour identifier, filtrer, gérer et déployer des experts externes chargés des questions relatives à l'égalité des sexes et de la promotion de la femme, et à la production, en collaboration avec le FNUAP, d'un cours d'apprentissage en ligne sur le développement des capacités, spécialement adapté à la région de l'Amérique latine et des Caraïbes.

#### **Enseignement en ligne et enseignement à distance**

42. Le portefeuille de cours ordinaires en ligne de L'École des cadres s'est considérablement étoffé, passant de 2 en 2011 à 10 en 2012. Les cours couvrent une variété de sujets, allant des compétences en matière de gestion et de communication, au modèle didactique et à l'analyse des conflits aux fins de prévention et de consolidation de la paix. En 2012, l'École des cadres a en outre fourni des webinaires et organisé sur une diversité de sujets, des débats en ligne, accessibles gratuitement à tout le personnel des Nations Unies.

43. Le site Web et les capacités de la plateforme d'apprentissage de l'École des cadres ont été améliorés pour faciliter au personnel l'accès aux connaissances grâce à une « banque des savoirs ». On se prépare à mieux diffuser et à mieux gérer les activités d'apprentissage en ligne et les activités d'apprentissage mixtes, par exemple par l'aménagement de salles de classes virtuelles et d'enseignement mobile.

#### **Manifestations en faveur du partage des savoirs**

44. L'École des cadres promeut l'utilisation effective de la gestion des connaissances dans le but d'accroître l'efficacité organisationnelle du système des Nations Unies. Cette approche est essentielle pour stimuler l'innovation, partager les enseignements et les bonnes pratiques à l'échelle du système et créer des synergies internes en vue d'accroître le rendement ainsi que les prestations de services et les résultats. L'École des cadres a organisé deux manifestations spécialement axées sur ce point, il s'agit du Forum annuel des responsables de la formation et du perfectionnement qui permet aux principaux protagonistes des activités d'apprentissage et de formation de partager les connaissances, les bonnes pratiques et les données d'expérience en matière pédagogique, à l'échelle du système, et une version adaptée du cours intitulé « Think UN, Act Smart: Leveraging Experience and Good Practice » (Pensez ONU, agissez intelligemment : mettez à profit l'expérience acquise et les bonnes pratiques) dans le but de proposer au personnel de tous les sièges à l'échelle mondiale et régionale, une approche concrète et pragmatique de la gestion des connaissances dans le contexte de l'ONU.

Les deux cours se déroulent avec succès depuis plusieurs années et continuent de recevoir des évaluations positives.

### **E. Appuyer les efforts du système des Nations Unies en faveur de la paix, de la sécurité et de la sûreté de son personnel**

45. Durant la période à l'examen, l'École des cadres, tout en améliorant son offre, a continué de répondre aux demandes du système des Nations Unies dans le domaine de la formation à la sécurité et à la sûreté du personnel exposé aux risques dans les opérations des Nations Unies dans des zones de conflit, à l'analyse des conflits et à leur prévention ainsi qu'à la consolidation de la paix.

46. L'École des cadres a continué de répondre aux demandes accrues en matière de formation à la sécurité et à la sûreté du personnel du système et des personnels associés exposés aux risques dans les zones de conflit, ainsi que l'a souligné l'Assemblée générale dans sa résolution 65/132. Son programme sur la sécurité et la sûreté en mission, élaboré avec le concours du Département de la sûreté et de la sécurité, est constitué de modules clefs tels que les communications par radio, la sûreté personnelle, la sensibilisation au danger des mines, les déplacements, la sécurité des convois et des véhicules, les systèmes de gestion de la sécurité des Nations Unies, la sensibilisation aux différentes cultures, la gestion des incidents, la gestion du stress, la survie des otages et les premiers soins. Le matériel pédagogique peut être adapté pour répondre aux besoins spécifiques de sécurité et de sûreté dans un pays donné. La prestation des cours sur le terrain est assurée à travers une réserve de formateurs certifiés de l'École des cadres qui participent aux séminaires de formation des formateurs, produisant un effet multiplicateur de la couverture du programme; durant la période considérée, environ 6 000 personnes ont suivi le programme sur la sécurité et la sûreté en mission.

47. Dans le domaine de la prévention des conflits, l'École des cadres a continué de donner des cours portant sur des aspects essentiels tels que le lien entre ressources naturelles et conflit ou sur la compréhension de la façon dont la gouvernance décentralisée peut contribuer à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix dans un contexte post conflictuel explosif.

48. L'analyse des conflits – un aspect crucial de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix – fournit des critères objectifs pour établir des priorités et contribuer à l'évaluation de l'impact des programmes de prévention des conflits et de consolidation de la paix. Simultanément, cette analyse constitue la base des opérations de maintien de la paix, dans la mesure où des évaluations solides des conflits permettent aux médiateurs du processus de paix de répondre aux besoins et aux intérêts des différentes parties au conflit. Dans ce domaine, l'École offre un cours d'analyse des conflits aux fins de prévention et de consolidation de la paix à l'intention des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies en vue de renforcer leurs capacités dans ce domaine. Le cours vise à faire acquérir la pratique de l'analyse des conflits dans les situations de détérioration de la sécurité des personnes, de conflits armés, de crises politiques et d'autres menaces pour la paix.

### III. Renforcement de la collaboration interinstitutions et des efforts de partenariat

49. Le nombre croissant d'entités des Nations Unies qui cherchent à entreprendre des opérations conjointes avec l'École des cadres en dépit des coupes budgétaires dont pâtit la formation en raison de la crise financière mondiale, prouve à quel point l'École des cadres est reconnue comme un centre d'excellence dans les domaines de l'enseignement et de la formation, et comme partenaire fiable.

50. Un certain nombre de nouvelles activités conjointes ont été menées durant la période à l'examen, notamment avec le Bureau des Nations Unies pour les partenariats, la Fondation pour les Nations Unies, le Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud, et le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer (PNUD) à propos du cours intitulé « Building partnerships for development effectiveness » (Former des partenariats pour assurer l'efficacité du développement) et du cours de formation des formateurs sur une approche fondée sur les droits de l'homme et la programmation liée au VIH, avec la collaboration de ONUSIDA et du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. L'École des cadres a collaboré avec le Département des affaires économiques et sociales (DAES) pour entreprendre une étude analytique de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacité du processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Cette étude fait partie des travaux préparatoires analytiques de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de l'Assemblée générale, pour le développement du système des Nations Unies en 2012.

51. De nouveaux et importants partenariats ont été forgés avec des institutions du Sud. Par exemple le partenariat établi avec la Lee Kwan Yew School of Public Policy de l'Université nationale de Singapour, a donné lieu à la signature d'un mémorandum d'accord en vertu duquel cette école et l'École des cadres sont convenues d'offrir conjointement à Singapour une version régionale du Programme pour les cadres dirigeants des Nations Unies sur le thème « Global power shifts ». En outre, un partenariat a été établi avec l'Université Koç à Istanbul, Tui Key, dans le but de mettre au point un nouveau cours intitulé « Le rôle des Nations Unies dans les pays à revenu intermédiaire ». Des entretiens ont eu lieu également avec la Fondation du Qatar en 2012. On s'attend de ce fait à un éventuel développement d'initiatives de ce type en 2013.

52. Par ailleurs, le bien fondé des programmes de l'École des cadres et la confiance qu'ils suscitent se vérifient par l'empressement d'anciens et actuels hauts fonctionnaires des Nations Unies à s'associer et à contribuer au développement de ses programmes et de leur contenu.

53. Le renouvellement de partenariats établis de longue date témoigne également de l'importance que les organismes des Nations Unies attachent à l'École des cadres. Par exemple, le Bureau de la coordination des activités de développement demeure un partenaire de premier plan pour l'École des cadres, en ce qu'il aide les équipes de pays des Nations Unies à mettre en œuvre les processus de réforme, en appuyant notamment les coordonnateurs résidents et les membres des équipes de pays et leur personnel dans leurs efforts de planification et d'exécution de programmes de pays plus stratégiques et coordonnés au service des priorités nationales. Un autre exemple est l'accord passé avec le Comité de haut niveau sur la gestion, visant à organiser des ateliers de formation en matière de connaissances et

de compétences et de planification, dans le but de renforcer les capacités des équipes de gestion des opérations.

54. Afin de rester dans l'actualité et de continuer à susciter un intérêt effectif, l'École des cadres ne cesse d'entretenir des relations avec des établissements universitaires de renommée mondiale, qui enrichissent ses programmes en lui apportant la participation du corps enseignant dans l'élaboration et la prestation de ses cours. Cette collaboration donne l'assurance que les cours sont en phase avec les réalités et les défis auxquels est confronté le personnel des Nations Unies dans le monde d'aujourd'hui, tout en proposant des modes de pensée novateurs compatibles avec la rigueur intellectuelle. En 2012 des activités ont été menées en collaboration avec certaines institutions telles que l'Institut européen d'administration des affaires, le Centre for Leadership Studies de l'Université d'Exeter, la John F. Kennedy School of Government de l'Université d'Harvard, l'Université George Washington, ETH de Zürich, l'Université libre de Bruxelles, l'Institut universitaire de Lisbonne, l'Université de Manchester, l'Université de Cambridge, le Nordic Africa Institute, l'Université Notre Dame et le Franklin and Marshall College.

55. Outre les donateurs traditionnels, l'École des cadres continue de bénéficier de la fructueuse collaboration d'entités locales (sises à Turin) comme la Fondation Compagnia di San Paolo, le gouvernement régional du Piémont, la ville de Turin et l'armée italienne. Par des contributions financières ou en nature chacune de ces entités a largement aidé à faciliter les travaux de l'École des cadres dans ses offres de cours.

#### **IV. Principales réalisations**

56. Avec une équipe inférieure à 40 personnes et vu les conditions financières mondiales qui engendrent d'énormes difficultés, l'École des cadres s'est lancée dans des activités importantes en 2011 et 2012. Des résultats encourageants ont été obtenus dans tous les domaines de programme, et le nombre des bénéficiaires s'est élevé à près de 20 000 durant la période considérée.

57. Le portefeuille de cours fondamentaux et thématiques offerts par l'École des cadres a plus que doublé depuis le précédent rapport. En 2010 l'École proposait 16 différents types de produits d'apprentissage, alors qu'en 2012 elle a offert 43 types d'activités d'apprentissage et de formation. Ses activités d'apprentissage en ligne se sont également amplifiées, passant de 90 participants pour deux cours en 2011, à 259 participants pour 10 cours en 2012.

58. Sur le plan des ressources financières, l'École des cadres a poursuivi sa stratégie visant à devenir plus autonome et moins dépendante de ses donateurs. En 2012, les recettes provenant des tarifs de ses propres cours et contrats représentaient 74 % des recettes totales, soit une augmentation de 4 % par rapport aux deux précédents exercices de présentation de rapports, tandis que les recettes provenant de donateurs (Italie, Allemagne et Suède) s'élevaient à 16 %, la contribution du système des Nations Unies aux ressources de base, à 7 %, et les contributions de fondations locales, à 3 %.

59. La confiance placée par le système des Nations Unies dans les activités de l'École a connu une croissance inégalée grâce à une amélioration ininterrompue à la fois de la qualité de ses services et de sa structure de gestion interne. L'École des

cadres est aujourd'hui une alliée de premier plan des organes responsables de l'élaboration des politiques tels que le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, le Comité de haut niveau sur les programmes et le Comité de haut niveau sur la gestion. L'École apporte son concours aux travaux interinstitutions de ces organes par la prestation de cours d'apprentissage et de formation dans des secteurs clefs de la réforme.

60. À la lumière des efforts actuellement entrepris pour renforcer la cohérence à l'échelle du système, augmenter son efficacité, renforcer les capacités du personnel dans les domaines d'intervention prioritaires et développer les compétences à la direction au sein de l'Organisation des Nations Unies au XXI<sup>e</sup> siècle, l'École des cadres est bien placée pour jouer un rôle encore plus grand en matière d'apprentissage interinstitutions, de formation et de partage des connaissances.

---