



## Conseil économique et social

Distr. générale  
2 mars 2017  
Français  
Original : anglais

---

**Session de 2017**

28 juillet 2016-27 juillet 2017

Point 20 de l'ordre du jour

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

### **École des cadres du système des Nations Unies**

#### **Rapport du Secrétaire général**

##### *Résumé*

Établi en application de la résolution 60/214 de l'Assemblée générale, le présent rapport rend compte des progrès accomplis par l'École des cadres du système des Nations Unies au cours de la période 2015-2016 en ce qui concerne la portée et l'efficacité de ses services, la variété des cours qu'elle propose et son orientation stratégique.

Au cours de la période considérée, les cours, services et produits proposés par l'École ont bénéficié à près de 30 000 personnes, qui ont ainsi acquis les connaissances et les outils nécessaires pour contribuer à l'objectif commun consistant à améliorer la cohérence et l'efficacité du système des Nations Unies. Ce chiffre est en hausse de 29 % par rapport à celui de la période biennale précédente.

Pendant cette même période, l'École a fait de ses programmes et services pédagogiques des éléments phares de l'apprentissage et de l'échange de connaissances axés sur le personnel des organismes des Nations Unies, à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Seule entité des Nations Unies chargée d'offrir, au niveau interinstitutionnel, des activités d'apprentissage, de formation et d'échange de connaissances, elle a tiré parti de cette position sans égale pour renforcer sa capacité de servir d'agent de changement pour l'ensemble des organismes des Nations Unies.

Pour favoriser l'harmonisation et les liens entre les différents organismes des Nations Unies et renforcer ainsi les capacités nécessaires à la mise en œuvre du Programme 2030, l'École a élaboré un programme suivant deux axes. D'une part, depuis que le Programme 2030 constitue le cadre directeur général des activités de l'ensemble du système des Nations Unies, l'École s'est attachée à devenir un centre d'excellence en matière de diffusion d'informations et d'acquisition de connaissances sur le développement durable. Le Centre de connaissances sur le



développement durable qui a été récemment créé à Bonn (Allemagne) est le fruit de ces efforts. L'École se sert également du Centre comme d'un second campus, hors de Turin (Italie) et du fait qu'un grand nombre de fonctionnaires des Nations Unies se trouvent à proximité, elle peut y dispenser d'autres cours réguliers à un moindre coût.

D'autre part, la volonté et l'aptitude des membres du personnel à gérer l'évolution de leur travail étant cruciales au regard de la capacité du système des Nations Unies de moduler son action en fonction du Programme 2030, l'École s'est efforcée de se positionner comme un centre d'excellence contribuant, grâce aux cours qu'elle propose, à l'intégration de changements et d'innovations dans les activités et les pratiques de l'Organisation. À cette fin, outre l'inclusion des concepts du Programme 2030 dans tous ses cours, elle a élaboré des formations spécialisées ponctuelles visant précisément à favoriser le changement et l'innovation par l'intermédiaire du Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels. Celui-ci propose une grande variété d'activités destinées à divers publics de différents niveaux du système des Nations Unies, offrant notamment aux entités des Nations Unies des services consultatifs relatifs au changement et à l'innovation afin de les aider à procéder aux transformations organisationnelles; des possibilités, pour les membres du personnel concernés par les changements apportés dans différentes entités des Nations Unies, d'apprendre les uns des autres et de se soutenir mutuellement en vue de créer une culture commune d'innovation au sein du système des Nations Unies; et des activités de formation destinées à permettre aux fonctionnaires de différents niveaux de perfectionner leurs aptitudes en matière de gestion et de direction.

## I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi conformément à la résolution 60/214 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a notamment 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. Il décrit les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la résolution 2015/9 du Conseil économique et social, dans laquelle celui-ci s'était félicité que l'École joue de plus en plus un rôle de catalyseur en ce qui concerne les changements et la transformation institutionnels dans le système des Nations Unies.

2. Créée par l'Assemblée générale en 2002, l'École des cadres propose des cours dans ses centres de Turin (Italie) et de Bonn (Allemagne), et déploie chaque année son équipe mobile d'experts dans plus de 50 pays pour qu'elle y dispense des formations. Elle offre en outre un catalogue de plus en plus étoffé de cours à distance et de plateformes de partage des connaissances. Ses programmes bénéficient de la relation étroite qu'elle entretient avec les organes de décision des Nations Unies, qui lui permet de cerner avec précision les besoins de formation propres aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies et de contribuer au programme de réforme ambitieux mis en œuvre dans l'ensemble du système. Pour élaborer et exécuter ses programmes, l'École collabore avec des experts et des établissements universitaires renommés, ainsi qu'avec des partenaires des Nations Unies. Elle peut ainsi mettre à profit les notions de réflexion novatrice, de rigueur académique et de pertinence contextuelle pour donner aux fonctionnaires des aptitudes supplémentaires leur permettant de traiter les questions les plus cruciales auxquelles les Nations Unies sont confrontées.

3. La section II du présent rapport met en lumière l'importance des activités interinstitutions d'enseignement dans le cadre du développement durable et le rôle crucial que l'École peut jouer en tant qu'agent de changement pour l'ensemble du système des Nations Unies. La section III présente un aperçu des principales réussites de l'École pour ce qui est des programmes mis en œuvre durant la période 2015-2016, et la section IV fait valoir que les entités du système des Nations Unies et les États Membres devraient considérer l'École comme un acteur stratégique dans la réalisation des objectifs ambitieux définis dans le Programme 2030. Il est en outre recommandé dans cette dernière section que les États Membres et les entités des Nations Unies apportent à l'École leur plein appui.

## II. Activités interinstitutions d'enseignement : une stratégie cruciale pour la mise en œuvre du Programme 2030

4. Le système des Nations Unies joue un rôle crucial pour ce qui est d'aider les gouvernements à honorer les engagements qu'ils ont pris dans le cadre du Programme 2030. Pour apporter aux États Membres le soutien qui leur permettra de contribuer au succès de ce programme global porteur de changements, il lui faut des responsables visionnaires et un personnel technique et administratif exceptionnel. Le système des Nations Unies doit être transformé pour se doter d'effectifs ayant les

compétences et la mentalité requises afin de s'acquitter véritablement de son mandat.

5. Comme l'a souligné le Secrétaire général dans son rapport sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/71/292/Rev.1), il faut, pour progresser sur la voie du développement durable, mener une réflexion intégrée, qui transcende les différents mandats et structures, et explore les liens entre diverses questions thématiques. Il est nécessaire, notamment, de favoriser la création de partenariats afin de faciliter la définition des principaux problèmes et perspectives, d'appliquer différentes méthodes de mise en œuvre, et de promouvoir les actions conjointes de façon à garantir les progrès et à optimiser les résultats. De plus, il convient d'adopter une approche systématique et intégrée de la réalisation des objectifs de développement durable, car absolument aucun objectif ne devrait être considéré comme relevant du mandat exclusif d'une entité particulière et aucun des objectifs ne dépasse le cadre du mandat d'aucune entité. Pour être en mesure d'appuyer pleinement les États Membres qui s'emploient à mettre en œuvre le Programme 2030, les organismes du système des Nations Unies doivent comprendre que la collaboration et la coordination interinstitutions et à l'échelle de l'ensemble du système sont la clef du succès.

6. Actuellement, le système des Nations Unies manque d'une culture organisationnelle commune qui peut contribuer à améliorer la transparence et la cohérence de ses activités au niveau mondial, ou à la formation de dirigeants fiables et de gestionnaires compétents ayant la même vision du rôle, des valeurs et de la mission du système. Au contraire, chaque entité des Nations Unies a sa propre culture organisationnelle, qui prime souvent sur l'« Unité d'action des Nations Unies ».

7. L'absence de culture commune en matière de direction et de gestion a ainsi favorisé l'incohérence d'un système qui encourage la compétition plutôt que la collaboration entre les nombreuses entités et exacerbe le dysfonctionnement perçu par certains à travers le monde.

8. Les programmes de renforcement des capacités et les stratégies novatrices de formation qui y sont associées peuvent influencer sur la mentalité et le comportement du personnel. Le contexte pédagogique offre un espace sûr, apolitique et sécurisant, qui peut inciter les fonctionnaires à privilégier la collaboration plutôt que la compétition, et les amener à adopter un mode de réflexion et d'action commun, dans un système unique, cohérent et intégré.

9. Le temps passé dans des salles de classe avec des collègues d'autres organismes peut permettre aux fonctionnaires de mieux comprendre les difficultés que d'autres rencontrent dans leur travail ainsi que les défis auxquels font face la direction et l'administration, et de trouver des moyens de s'unir dans l'action. Par ailleurs, dans le cadre de formations en ligne, les membres du personnel peuvent présenter leurs expériences professionnelles, les enseignements qu'ils en ont tirés et des exemples de bonnes pratiques de direction et de gestion, trouver conjointement avec d'autres fonctionnaires des solutions à des problèmes communs et nouer des liens avec des pairs travaillant dans différents domaines et organisations. Toutes ces activités bénéficient au système dans son ensemble.

10. Au cours de la période considérée, l'École a fait de ses programmes et services pédagogiques des éléments phares de l'apprentissage et de l'échange de connaissances axées sur le personnel des organismes des Nations Unies à l'appui du Programme 2030. Seule entité des Nations Unies chargée d'offrir, au niveau interinstitutionnel, des activités d'apprentissage, de formation et d'échange de connaissances, elle a tiré parti de cette position sans égale pour utiliser le pouvoir de la connaissance comme moyen de promouvoir les changements et les transformations dans le système.

### **III. Aperçu des activités et principaux résultats des programmes**

11. Au cours de la période considérée, les cours, services et produits proposés par l'École ont bénéficié à près de 30 000 fonctionnaires de tous les organismes du système, qui ont ainsi acquis les connaissances et les outils nécessaires pour contribuer à l'objectif commun consistant à améliorer la cohérence et l'efficacité du système des Nations Unies.

12. Le principal moteur des activités de l'École est un programme qu'elle a conçu selon deux axes, en vue de favoriser l'harmonisation et la création de liens entre les différents organismes des Nations Unies en matière de renforcement des capacités pour le Programme 2030. Avec la contribution du Centre de connaissances sur le développement durable et du Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels, l'École est le premier mécanisme des Nations Unies à renforcer les capacités techniques et les compétences de gestion et de direction du personnel dans la perspective de la concrétisation des objectifs de développement durable. En ce qui concerne l'acquisition de connaissances sur le développement durable, le Centre de connaissances met principalement l'accent sur le « quoi » (connaissances fonctionnelles et techniques), alors que le Laboratoire se concentre sur le « comment », c'est-à-dire les innovations et les changements auxquels doit procéder l'Organisation pour être plus efficace. Les capacités techniques sont cruciales pour ce qui est de répondre aux attentes relatives à la contribution spécifique des Nations Unies à l'exécution du Programme 2030. Toutefois, leur utilité serait moindre sans les compétences de direction et de gestion nécessaires pour promouvoir le changement et l'innovation et stimuler la transformation organisationnelle et systémique radicale par laquelle le système doit passer pour s'adapter au nouveau contexte.

13. L'École a incorporé des éléments intéressants le Programme 2030 (en particulier l'objectif 16) dans les cours sur la paix et la sécurité qu'elle propose actuellement. Elle a en outre continué d'investir en faveur des méthodes pédagogiques faisant appel à la technologie, car c'est un moyen efficace de toucher un grand nombre de fonctionnaires pour un coût intéressant.

#### **A. Renforcement des connaissances de fonds sur le Programme 2030 : le Centre de connaissances sur le développement durable**

14. En 2015, avec la généreuse contribution du Gouvernement allemand, l'École a conçu et créé le Centre de connaissances sur le développement durable, à Bonn. Officiellement inauguré et devenu pleinement opérationnel en mars 2016, ce centre a pour mission de répondre aux besoins du personnel et des partenaires des Nations

Unies en matière d'apprentissage, de formation et de gestion des connaissances dans le cadre du Programme 2030 et de l'Accord de Paris sur les changements climatiques.

15. Les programmes offerts par le nouveau Centre sont fondés non seulement sur le savoir-faire existant de l'École, mais également sur les vastes connaissances relatives au développement durable disponibles dans les entités des Nations Unies, les institutions universitaires et les groupes de réflexion établis à Bonn. Premier campus de l'École hors de Turin, le Centre offre la possibilité de dispenser sur un nouveau site d'autres cours réguliers à un coût abordable.

16. En 2016, le Centre de connaissances a organisé plus de 30 formations. On relèvera en particulier le cours de base sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui a été suivi par 240 personnes, la série de séances de réflexion des Nations Unies sur la coopération au service du développement, les choix de politique et les pays à revenu intermédiaire; et le programme sur la mobilisation de parties prenantes et la recherche de consensus aux fins du développement durable. De plus, le Centre a lancé deux cours pilotes consacrés au soutien des Nations Unies à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire pour la mise en œuvre du Programme 2030 et à l'exploitation des mégadonnées dans le cadre du développement durable. L'École a été invitée à organiser, en marge du forum politique de haut niveau à New York, une manifestation sur la mobilisation de capacités aux fins de la mise en œuvre le Programme 2030, qui a été bien accueillie par les participants. Les activités de formation introduites en phase pilote en 2016 seront intégrées au programme régulier de l'École, ce qui contribuera à accroître l'effet produit par l'acquisition de connaissances sur le système des Nations Unies dans son ensemble.

17. Continuant de concevoir ses activités d'apprentissage et de formation selon l'approche multipartite adoptée dans le Programme 2030, le Centre de connaissances a élargi sa base de partenariats en établissant diverses collaborations productives, notamment avec des organisations et institutions gouvernementales, la société civile, les milieux d'affaires et le monde universitaire. Plus précisément, ses partenaires comprenaient le Réseau des solutions pour le développement durable et son centre de formation, le Consensus Building Institute, la Data-Pop Alliance, Impact 2030, la Simpleshow Foundation, le centre de collaboration sur des modes de consommation et de production durables et l'institut de formation du service diplomatique du Ministère allemand des affaires étrangères. Le Centre a travaillé avec ces partenaires à la conception et à l'élaboration d'un ensemble varié de supports pédagogiques concernant les objectifs de développement durable et le Programme 2030. Par ailleurs, les cours dispensés par l'École ont attiré une grande variété de participants, parmi lesquels des membres du personnel des Nations Unies, des personnalités officielles et des représentants du milieu universitaire, du secteur privé et de la société civile.

## **B. Faire évoluer la culture professionnelle du système des Nations Unies : le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels**

18. Créé en 2015, le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels offre un vaste éventail d'initiatives didactiques et de

services consultatifs visant à promouvoir la culture du changement et de l'innovation dans l'ensemble du système des Nations Unies. Les services fournis par le Laboratoire ont pour but de faire évoluer la manière dont les fonctionnaires des Nations Unies apprennent, pensent et travaillent, renforçant ainsi les capacités d'une nouvelle génération désireuse d'agir efficacement dans le nouvel esprit de coopération qui caractérise le Programme 2030.

19. L'idée du Laboratoire a vu le jour au cours d'un atelier sur le renforcement des capacités aux fins de la réforme des Nations Unies, organisé en 2014 par l'École des cadres, auquel ont participé activement des hauts représentants des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, ainsi que des États Membres intéressés. Le Laboratoire reçoit des contributions régulières des gouvernements allemand, américain, italien et suisse.

### **Diffusion du savoir**

20. Par l'intermédiaire du Laboratoire, l'École offre un vaste catalogue de cours, qu'ils portent sur l'amélioration des méthodes de direction et de gestion ou sur la gestion de l'innovation et du changement. Les activités proposées transcendent les différences hiérarchiques et les frontières entre institutions pour contribuer à l'émergence d'une culture du changement et de l'innovation dans l'ensemble du système des Nations Unies. Parmi les nouvelles activités didactiques conçues et menées à bien au cours de la période considérée, on retiendra le programme « Leadership Exchange », organisé à Genève pour les hauts fonctionnaires des Nations Unies ayant le rang de sous-secrétaire général ou de secrétaire général adjoint, l'échange entre pairs sur la gestion du changement, le programme de formation sur l'innovation à l'intention des hauts responsables et le programme de formation à la gestion du changement à l'intention des cadres. L'École s'est également associée au Directeur de l'innovation et de la créativité du Creative Skills for Innovation Lab de Google pour concevoir et mettre à l'essai le contenu d'un nouveau programme commun. La première formation accélérée de formateurs sur l'innovation (Google Innovation Sprint Training of Trainers) à l'intention du personnel des Nations Unies a été animée de concert par l'École et le Directeur de l'innovation et de la créativité de Google. De telles initiatives visent à démultiplier les capacités internes mises au service de la créativité et de l'innovation dans les mécanismes et activités des Nations Unies.

21. Depuis 2011, l'École organise des programmes de perfectionnement des cadres aux fonctions de direction et de gestion à l'intention des administrateurs, des débutants jusqu'à la haute direction. Ses programmes rassemblent des fonctionnaires des sièges et des bureaux extérieurs, qui passent en moyenne cinq jours avec des collègues exerçant différents métiers dans différentes entités des Nations Unies, le but étant de rompre avec le raisonnement en silo. Les participants mettent en commun leur expérience, s'informent des dernières tendances en matière de méthodes de direction et de gestion et forment une vision commune du rôle des responsables dans le système des Nations Unies. Ils se familiarisent avec des théories et des pratiques issues des secteurs public et privé qui sont indispensables à l'efficacité de la direction et de la gestion. Les réactions des participants et plusieurs évaluations ont montré que l'offre de formation de l'École en matière d'amélioration des méthodes de direction et de gestion est considérée comme très bien conçue et extrêmement pertinente au regard des réalités des Nations Unies.

22. Une des principales réalisations de l'année 2015 a été la signature d'un accord sur le perfectionnement des cadres entre le Secrétariat de l'Organisation et l'École qui accorde à cette dernière l'exclusivité, tous les fonctionnaires du Secrétariat ayant le rang de directeur devant suivre le Programme pour les hauts responsables des Nations Unies. Également en 2015, l'École a lancé un nouveau cours axé sur les fonctions de direction, les femmes et les Nations Unies qui offre aux femmes fonctionnaires de rang intermédiaire et supérieur de l'ensemble des organismes du système la possibilité d'acquérir des compétences en matière d'encadrement tout en établissant des contacts et en tirant des enseignements de leurs expériences mutuelles.

23. Afin de renforcer les capacités des hauts responsables en poste dans les pays au sujet du rôle et des résultats attendus des Nations Unies au niveau national, l'École a continué de proposer le cours de formation des responsables des équipes de pays des Nations Unies aux fonctions de direction, un programme très apprécié qui est spécialement conçu pour les coordonnateurs résidents et les représentants d'organismes des Nations Unies sur le terrain. Cette formation fait partie du programme obligatoire d'orientation que les coordonnateurs résidents nouvellement nommés doivent suivre et continue d'être vivement recommandé aux fins du renforcement des capacités des équipes de pays en matière d'encadrement. Il concourt directement à la mise en œuvre du principe du « Responsable unique » préconisé par le Groupe des Nations Unies pour le développement dans ses instructions standard, en donnant aux coordonnateurs résidents et aux membres des équipes de pays des Nations Unies les moyens d'être unis dans l'action, de travailler ensemble à la programmation et à l'allocation des ressources et de favoriser l'action collective axée sur la réalisation d'objectifs communs.

24. Le développement des capacités de gestion dans l'ensemble du système des Nations Unies est également au cœur de l'initiative du Laboratoire. En 2016, l'École a mis au point un nouveau programme de renforcement des capacités de gestion destiné aux cadres moyens. Ce programme innovant de formation de cadres comprend trois volets interdépendants et complémentaires : un module d'apprentissage en ligne (16 semaines), une formation résidentielle de cinq jours, et un accompagnement professionnel individualisé visant à orienter les plans personnels de perfectionnement. Il a été inauguré dans le cadre d'un programme de renforcement des capacités de gestion conçu pour près de 100 fonctionnaires du Département de la sûreté et de la sécurité et sera intégré au catalogue de formation de l'École à compter de 2017.

25. Des efforts ont été faits pour concevoir de nouveaux produits d'apprentissage et diversifier l'offre de l'École. À cet égard, le master de formation continue en gestion des organisations internationales, conçu à l'intention des cadres en partenariat avec l'Université Bocconi de Milan (Italie) et le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, est le premier programme de l'École sanctionné par un diplôme de deuxième cycle d'une grande université. Il a été lancé en septembre 2015 avec 22 étudiants, dont 19 travaillent dans 11 entités du système des Nations Unies, notamment le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, dans 16 lieux d'affectation différents. L'École étudie actuellement la possibilité de nouer de nouveaux

partenariats avec des établissements universitaires d’Afrique et d’Asie afin d’élargir cette offre.

### **Services consultatifs et études de cas**

26. Outre les programmes d’enseignement, le Laboratoire fournit aux équipes, départements, et organismes des Nations Unies des services consultatifs sur la gestion du changement, et fait vivre des réseaux de praticiens regroupant des agents de changement de l’ensemble du système des Nations Unies. L’objectif général visé par ces activités est de mettre en place, de coordonner et de développer des réseaux d’agents de changement à différents niveaux du système qui pourraient former la masse critique nécessaire pour stimuler la transformation institutionnelle de la manière la plus économique possible.

27. Pour favoriser l’amélioration de la coordination à l’échelle du système, l’École a mis en place un consortium avec l’équipe de consultants en gestion du Programme des Nations Unies pour le développement, qui fournit au système des Nations Unies des services de conseil en gestion interne du changement. Le consortium devrait s’élargir et intégrer d’autres entités des Nations Unies.

28. Dans ce cadre, le Laboratoire a fourni des services consultatifs à un certain nombre de partenaires des Nations Unies en 2016, notamment le Département de l’Assemblée générale et de la gestion des conférences en ce qui concerne ses grandes orientations et sa planification stratégique, le programme des Volontaires des Nations Unies à propos de son examen de la gestion, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et l’Entité des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

29. L’École a produit des études de cas sur la gestion du changement en vue de diffuser les enseignements tirés de plusieurs initiatives de réforme institutionnelle qui pourraient présenter un intérêt pour l’ensemble du système et être reproduites. Le Laboratoire tiendra à jour un recueil d’études de cas sur les processus de changement et les bonnes pratiques éprouvés dans le système et rendra cette ressource accessible à tous les organismes des Nations Unies. Trois études de cas ont été publiées au deuxième semestre de 2016, dont la première portait sur l’analyse des résultats de l’enquête consacrée à l’initiative « Unis dans l’action » et a fourni le point de départ factuel de débats concernant les styles et méthodes de direction aux Nations Unies. La deuxième étude de cas, relative à l’innovation, a attiré l’attention sur le potentiel inexploité que pouvaient offrir des méthodes et techniques innovantes eu égard aux réformes et aux changements du système des Nations Unies. La troisième concernait la mise en service de progiciels de gestion intégré et le changement aux Nations Unies.

30. L’équipe du Laboratoire prévoit d’accélérer la production d’études de cas en vue de permettre au système des Nations Unies de réfléchir à la meilleure façon d’apporter des changements constructifs pour améliorer l’efficacité et la productivité.

## **C. Pérenniser la paix et renforcer la sécurité du personnel**

31. Face à la dégradation de la situation sur le plan de la paix et à la montée de la violence dans le monde, y compris dans des zones qui ne sont pas directement

touchées par des conflits armés, l'École a décidé d'élargir son offre de programmes relatifs à la paix et la sécurité en mettant l'accent sur des questions telles que l'analyse et la prévention des conflits, la décentralisation et la consolidation de la paix et la prévention de la violence électorale, ainsi qu'en menant des initiatives didactiques destinées à mieux appréhender le phénomène des nouveaux groupes armés non étatiques.

32. En partenariat avec le Groupe sécurité humaine, un nouveau cycle de formation a été conçu qui envisage le Programme 2030 sous l'angle de la sécurité humaine; il devrait débiter en 2017.

33. Le renforcement des capacités du personnel dans les opérations de paix a également été une priorité : un nouveau programme de formation a été élaboré en coopération avec l'équipe de l'analyse et de la planification du Cabinet du Secrétaire général pour combler les lacunes des opérations de paix en matière de capacités de planification stratégique. Des discussions sont également en cours avec le Gouvernement allemand sur le financement d'un ensemble complet d'activités didactiques visant à accroître la capacité du système des Nations Unies de prévenir les conflits et de pérenniser la paix. S'inspirant des conclusions de l'examen des opérations de paix des Nations Unies réalisé en 2015 (voir A/70/95-S/2015/446) et dans l'esprit du Programme 2030, l'École s'attachera à faire en sorte que les fonctionnaires soient mieux à même de comprendre la nature multidimensionnelle et interdisciplinaire des problèmes rencontrés par les organismes des Nations Unies, tout en renforçant leur aptitude à travailler d'une manière plus intégrée, c'est-à-dire en faisant le lien entre les piliers du système que sont le développement, l'action humanitaire et la paix et la sécurité. En particulier, cela passera par le renforcement des capacités des opérations de paix et des équipes de pays de procéder ensemble à la planification stratégique.

34. En 2016, six cours en ligne encadrés par des instructeurs et 24 cours en face à face ont été dispensés, en anglais et en français, à Turin, New York, Genève, Washington et plusieurs autres villes, notamment Bamako, Nairobi, Istanbul (Turquie), Addis-Abeba, Bogota, Amman, Entebbe (Ouganda), Dakar et Tunis. Un appui a été fourni à l'occasion de trois cours de formation consacré à la lutte contre la violence sexiste et organisés à l'intention du personnel du Fonds des Nations Unies pour la population, et un représentant de l'École a coprésidé la réunion annuelle du Groupe de travail interinstitutions sur la formation à la sécurité.

35. En outre, une aide à l'enseignement et à la formation a été apportée à des entités des Nations Unies en Libye qui ont bénéficié de services de facilitation et d'un ensemble complet de cours thématiques organisés dans le pays et axés notamment sur l'analyse des conflits, la gestion des connaissances, les compétences administratives, la gestion de l'information et les compétences en matière de communication, ainsi que du cours de base de l'École sur les objectifs de développement durable.

36. Le besoin croissant de fonctionnaires des Nations Unies préparés à rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée dans des théâtres d'action caractérisés par une violence grandissante a poussé le système des Nations Unies à mettre de plus en plus l'accent sur la formation du personnel civil à la sûreté et à la sécurité du personnel. L'École a pris une part active aux travaux du Groupe de travail interinstitutions sur la formation à la sécurité, dont elle est membre, ce qui l'a amenée à établir avec le Département de la sûreté et de la sécurité un partenariat

plus large qui inclut sur plusieurs cours de formation obligatoire donnant lieu à la délivrance de certificats conjoints.

37. Les activités menées dans le domaine de la création et du partage de connaissances ont abouti à la publication en 2016 du manuel sur l'analyse des conflits, un guide d'évaluation des conflits à l'usage du personnel présent sur le terrain et du personnel des sièges. Pour produire ce manuel, qui a demandé un an de travail, l'École a mis à profit son expérience en matière d'analyse des conflits et employé une méthode pluridisciplinaire, associant un examen approfondi de la documentation existante, un inventaire des outils d'analyse des conflits, des travaux de recherche, une compilation de documents et une enquête auprès du personnel.

38. L'innovation a été à nouveau encouragée grâce à la mise au point d'un jeu pédagogique en ligne de formation à la consolidation de la paix destiné à préparer les fonctionnaires aux difficultés auxquels ils pourraient se heurter dans ce domaine complexe. Il permet aux joueurs d'apprendre à analyser les conflits en continu, à recenser et analyser les vues, objectifs, intérêts et contraintes des autres parties, à instaurer un climat de confiance par le dialogue, à associer les acteurs locaux et à appliquer les théories du changement. Il a été mis au point par un consortium comprenant l'École des cadres, PeaceNexus, l'African Centre for the Constructive Resolution of Disputes, l'United States Institute of Peace, le Geneva Centre for Security Policy et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche. Une version bêta sera disponible en 2017.

39. En outre, les premières dispositions ont été prises en vue d'une nouvelle initiative didactique concernant l'analyse des groupes armés non étatiques (tels que les groupes terroristes, les réseaux criminels, les gangs de jeunes, les cartels de drogue et les groupes d'autodéfense) au niveau local, et la phase exploratoire a été lancée. Un groupe de travail interinstitutions a été créé pour élaborer des modules de formation et d'enseignement et un portail de diffusion des connaissances, ainsi que pour commander des travaux de recherche et des rapports de situation sur le terrain dans lesquels puiser afin d'établir le programme d'études qui sera suivi dans ce cadre. Le rapport de la phase exploratoire est venu compléter les résultats de la série de dialogues tenus avec les représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, axés sur l'analyse de la nouvelle génération de groupes armés non étatiques. Actuellement dans sa sixième année, cette manifestation a lieu tous les ans à Berlin, en partenariat avec le Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (Centre pour les opérations internationales de paix) et avec l'appui du Gouvernement allemand.

#### **D. Offrir aux divers publics de fonctionnaires des Nations Unies la possibilité de suivre des formations en ligne pertinentes et de qualité**

40. Au cours de la période considérée, l'École des cadres a contribué de manière décisive à favoriser l'utilisation efficace des technologies Web pour créer des formules d'enseignement innovantes et économiques. Elle a ainsi été en mesure d'atteindre un plus grand nombre de fonctionnaires à un moindre coût pour l'apprenant comme pour elle-même à un moment où les maigres ressources financières disponibles pour la formation et le perfectionnement du personnel ont clairement accru la demande d'apprentissage en ligne. Des méthodes de conception

pédagogique novatrices, une meilleure connectivité et un meilleur accès aux possibilités d'apprentissage ont permis au corps enseignant de l'École et aux apprenants de recourir davantage à des activités assistées par la technologie.

41. En plus d'offrir un catalogue qui ne cesse de s'étoffer et compte aujourd'hui plus de 20 cours en ligne encadrés par des instructeurs, le Laboratoire d'apprentissage de l'École est chargé d'élaborer et de tenir à jour un grand nombre de plateformes et d'outils en ligne afin de faciliter l'accès aux connaissances et la diffusion du savoir dans le cadre de la collaboration de pair à pair. Il s'agit notamment de gérer de nombreux environnements virtuels, portails d'apprentissage, sites Web et applications mobiles.

42. En 2015, l'École des cadres a lancé sa première application mobile d'apprentissage disponible sur le marché, intitulée « United Nations facilitator's cookbook » (manuel de l'animateur des Nations Unies). La mise en service d'une plateforme d'apprentissage ouverte et gratuite pour le personnel des Nations Unies, connue sous le nom de « Portals@UNkampus », revêt une importance particulière pour ce qui est d'accroître l'accessibilité des connaissances. La plateforme a permis de diffuser des contenus d'apprentissage à plus de 5 000 fonctionnaires.

43. En outre, le Laboratoire d'apprentissage a consolidé un programme d'études en ligne et en a fait le pilier de son offre d'enseignement au cours de la période considérée, les cours en ligne encadrés par des instructeurs représentant plus de 85 % de ses produits payants. La conception pédagogique des cours en ligne a associé avec succès une large gamme d'activités didactiques, d'exercices et de devoirs synchrones et asynchrones, des recueils de meilleures pratiques, des études de cas et des discussions par webinaire ou dans des classes virtuelles. Les cours en ligne du Laboratoire ont privilégié le renforcement des qualifications de base et des compétences en matière d'encadrement.

44. Forte de sa réputation grandissante, l'École s'est donné les moyens de tenir son rôle de fournisseur de solutions d'apprentissage en ligne sur mesure auprès des entités du système des Nations Unies, qui se sont montrées intéressées à offrir de telles possibilités à leur personnel. Au cours de la période considérée, le Laboratoire d'apprentissage a fourni des services allant de la conception pédagogique à l'élaboration de modules d'enseignement personnalisés, en passant par la mise au point de plateformes d'apprentissage en ligne sur mesure. À titre d'exemple, par l'intermédiaire du portail d'apprentissage en ligne réservé au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), plusieurs modules sur la gestion axée sur les résultats et la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes ont été diffusés afin de renforcer les capacités du personnel du PNUE de concevoir et d'exécuter des projets qui produisent des effets positifs durables et mesurables sur l'environnement tout en contribuant à l'égalité des sexes.

45. Le Laboratoire d'apprentissage a continué de permettre à l'École de répondre à la demande accrue de soutien personnalisé en face à face ou selon des modalités mixtes, en particulier dans les domaines de la gestion et de la planification stratégique. Il a par exemple apporté un appui de ce type à l'occasion de deux programmes organisés consécutivement à l'intention des cadres supérieurs à la Commission économique pour l'Afrique à Addis-Abeba, d'un cours sur l'apprentissage collaboratif dispensé au profit du programme des Volontaires des Nations Unies à Bonn, et d'un atelier à l'intention des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes du PNUE basés en Europe, qui s'est

tenu à Turin. Il a également organisé le Forum des responsables de la formation et du perfectionnement, qui rassemble chaque année les professionnels du secteur travaillant pour le système des Nations Unies, ainsi que le programme d'orientation à l'intention des administrateurs auxiliaires. Le Forum des responsables de la formation et du perfectionnement demeure un espace de première importance pour renforcer la collaboration et le réseautage interinstitutions dans le domaine de l'enseignement et de la formation.

#### **IV. Conclusions et recommandations**

46. Avec l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le système des Nations Unies a plus que jamais besoin de responsables, de cadres et d'administrateurs qui partagent la même vision de la contribution stratégique et décisive que le système peut apporter aux efforts déployés à l'échelle mondiale pour honorer les engagements pris dans le Programme 2030.

47. Le renforcement de l'aptitude du personnel des Nations Unies à apprendre et à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail devrait constituer une priorité absolue de l'action visant à accroître les capacités et les compétences des fonctionnaires. Les personnes qui occupent des postes de direction ne devraient plus s'employer à défendre les intérêts étroits de leur organisation mais au contraire faire coïncider leur action avec les intérêts de l'ensemble du système des Nations Unies. Le Programme 2030 oblige les hauts responsables des Nations Unies à adopter une démarche d'unité dans l'action qui dépasse largement les vues particulières de telle ou telle organisation. Tel est le message que l'École des cadres fait passer au personnel par l'intermédiaire de son offre d'enseignement, veillant par là-même à ce que les cadres et experts du système des Nations Unies soient formés en conséquence.

48. L'École des cadres se positionne comme un allié stratégique à la fois des États Membres et des entités du système des Nations Unies intéressés par la conception d'initiatives de renforcement des capacités qui aient pour objet principal la pensée intégrée et le changement.

49. Il est donc recommandé que les entités des Nations Unies coordonnent leurs activités d'enseignement et de formation avec l'École des cadres, encouragent leurs fonctionnaires à participer aux programmes de l'École et appuient l'action qu'elle mène pour faciliter la transformation par la mutualisation des enseignements tirés de la mise en œuvre de changements positifs et de la transformation de la culture des organisations afin de les rendre plus efficaces, plus efficientes et plus innovantes.

50. Les États Membres sont encouragés à tenir compte de l'importance cruciale que la formation et le perfectionnement revêtent en général, et à l'échelle du système en particulier, et à les considérer comme une pierre angulaire de la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme 2030.