



# Conseil économique et social

Distr. générale  
21 mars 2019  
Français  
Original : anglais

---

**Session de 2019**

26 juillet 2018-24 juillet 2019

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 2017-2018 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, 47 000 personnes ont bénéficié des cours, services et produits proposés par l'École, et ce, dans le monde entier. Ce chiffre représente une forte progression, de l'ordre de 56 %, par rapport à la période biennale précédente (2015-2016). Les formateurs et formatrices de l'École ont assuré en tout 238 activités didactiques. D'après les évaluations postérieures aux cours, les apprenantes et apprenants sont toujours très satisfaits de la qualité globale des produits d'apprentissage, avec un taux moyen de recommandation proche de 96 %.

Depuis sa création, l'École des cadres s'efforce de répondre aux besoins des entités du système des Nations Unies, des États Membres et des entités partenaires en proposant des programmes et des services pertinents, modernes et multidisciplinaires. Au cours de la période considérée, l'École des cadres a entrepris un exercice de planification stratégique, assorti d'un remaniement institutionnel, afin de mieux s'adapter à l'évolution du contexte mondial.

Partant du principe que la formation traditionnelle ne suffit pas, à elle seule, à faire évoluer les comportements et à améliorer la performance des institutions, l'École des cadres a offert, par l'intermédiaire de ses trois « centres de connaissances », divers programmes de formation et services axés sur le savoir en vue d'appuyer la mise en œuvre concrète du Programme de développement durable à l'horizon 2030, des réformes de l'ONU et des résolutions sur la pérennisation de la paix.



L'École des cadres a continué sur la voie de la croissance, de l'innovation et, surtout, de l'épanouissement de la ressource la plus précieuse du système des Nations Unies : son personnel. Le succès de l'établissement se traduit par l'augmentation du nombre de bénéficiaires dans le monde, la multiplication des demandes de formation et la reconnaissance de ses efforts fructueux dans l'ensemble du système des Nations Unies.

La croissance de l'École des cadres tient également à la solidité de sa situation financière. Organisation extrabudgétaire, l'École dépend principalement des recettes qu'elle tire des frais de scolarité et des contrats de services passés avec les entités des Nations Unies. Seule une petite partie de ses recettes provient des contributions volontaires des États Membres.

Dans un contexte marqué par la restriction des financements alloués aux organisations multilatérales, l'École des cadres continue d'afficher de bons résultats financiers, attribuables à la qualité de ses programmes et services, et à l'efficacité de son fonctionnement.

## I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application de la résolution 60/214, dans laquelle l'Assemblée générale 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. Le rapport rend compte des progrès accomplis en application de la résolution 2017/5 du Conseil économique et social, dans laquelle ce dernier a reconnu l'aptitude de l'École à mettre en œuvre les principes du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui est porteur de transformations profondes, dans le cadre de ses activités interinstitutions d'enseignement, de formation et de gestion du savoir.

2. Créée par l'Assemblée générale en 2002, l'École des cadres du système des Nations Unies est l'entité d'enseignement du système des Nations Unies. Le siège de l'établissement est situé à Turin (Italie) et le Centre de connaissances sur le développement durable est implanté à Bonn (Allemagne). En plus d'assurer des programmes sur ces deux campus, l'École déploie chaque année une équipe mobile de spécialistes dans plus d'une cinquantaine de pays pour répondre à la demande mondiale. Elle propose notamment des cours en salle, des programmes mixtes, des formations à distance, des plateformes de mise en commun des connaissances et des ressources pédagogiques, dont des études de cas, des guides d'introduction et des vidéos. Elle élabore et offre également des programmes adaptés aux besoins propres aux entités des Nations Unies et aux entités partenaires. Seule entité des Nations Unies à offrir des activités d'apprentissage au niveau interinstitutionnel, l'École des cadres est à l'écoute des besoins et des demandes des différentes composantes du système des Nations Unies.

3. Par le truchement des programmes de formation qu'elle propose à des fonctionnaires issus de l'ensemble du système des Nations Unies, l'École des cadres propose à la fois une expertise internationale de pointe et le savoir-faire pratique de l'ONU. Les cours sont assurés par des spécialistes provenant d'établissements universitaires renommés, de groupes de réflexion, du secteur privé et de la société civile, qui travaillent de concert avec des professionnels expérimentés de l'ONU. Cela permet de créer des espaces de dialogue uniques en leur genre, dans un esprit de collaboration multipartite, et de garantir un apprentissage adapté au contexte des Nations Unies.

4. Étant donné qu'il importe d'avoir une démarche harmonisée en vue de la concrétisation des différentes priorités de fond de l'ONU, l'École des cadres a mis, grâce à son Centre de connaissances sur le développement durable, à son Centre de connaissances sur les questions d'encadrement et de gestion, ainsi qu'à ses programmes pour la paix et la sécurité, des outils de formation exhaustifs à la disposition des entités des Nations Unies et des entités partenaires, quels que soient le type d'entité et de mandat et l'endroit où elles se trouvent. Les réformes de l'ONU, les résolutions sur la pérennisation de la paix et le Programme 2030 restent au cœur des activités de l'École.

5. On trouvera dans la partie II du présent rapport les principales réussites de l'École pour ce qui est des programmes mis en œuvre au cours des deux dernières années. La partie III permet de comprendre en quoi les initiatives didactiques de l'École contribuent à la réalisation du Programme 2030, des réformes de l'ONU et des efforts de pérennisation de la paix. Il ressort de la partie IV que l'École constitue un partenaire stratégique tant pour les entités du système des Nations Unies que pour les États Membres en vue de la réalisation des objectifs ambitieux définis dans le

Programme 2030. Pour finir, il est recommandé que les États Membres et les entités des Nations Unies continuent d'apporter à l'École leur plein appui.

## II. Aperçu des principaux résultats des programmes

6. Au cours de la période considérée, les travaux de l'École des cadres ont été guidés par le Programme 2030, les résolutions sur la pérennisation de la paix et les initiatives de réforme de l'ONU, conformément au dernier plan stratégique de l'École des cadres. Dans le droit fil des priorités établies par l'ONU, l'École s'est attachée à répondre aux besoins d'apprentissage des cadres et du personnel des entités partenaires par l'intermédiaire de ses trois principales divisions : le Centre de connaissances sur les questions d'encadrement et de gestion, le Centre de connaissances sur le développement durable et l'Équipe chargée des questions de paix et de sécurité. Les équipes enseignantes de ces trois divisions programmatiques ont œuvré à atteindre les objectifs fixés d'un commun accord et à accroître l'utilisation des produits d'apprentissage. Plus de 47 000 personnes ont bénéficié des cours, services et produits intellectuels, soit 56 % de plus qu'au cours de la période biennale précédente.

7. Les activités en présentiel de l'École des cadres ont été le plus souvent organisées au point de demande, 60 % des cours en classe ayant été assurés en dehors des deux principaux campus de l'École (Turin et Bonn). Cette pratique de plus en plus courante témoigne de la mobilité des équipes de formation de l'établissement. La facilité d'accès aux programmes de formation de l'École revêt une importance d'autant plus grande que les ressources destinées aux voyages et à la formation se font de plus en plus rares dans le système des Nations Unies. Par ses services de proximité, l'École appuie également les initiatives de réforme entreprises par les équipes régionales et les équipes de pays des Nations Unies. En parallèle, 25 % des cours de l'École ont été proposés en ligne et selon une formule mixte ; ce chiffre, stable au cours des deux dernières années, est le fruit des efforts menés par l'École pour répondre aux attentes des cadres sur le terrain et des fonctionnaires qui privilégient les formations à distance.

8. D'après les évaluations postérieures aux cours, les apprenantes et apprenants sont toujours très satisfaits de la qualité globale des enseignements dispensés, avec un taux moyen de recommandation proche de 96 %. Ils ont, par ailleurs, souligné la pertinence exceptionnelle des produits d'apprentissage de l'École en attribuant à cet indicateur une note de 5,18 sur 6 (6 indiquant que les produits étaient « extrêmement pertinents » et 1 « pas du tout pertinents »).

9. L'augmentation du nombre d'activités et de participants, conjuguée aux bons résultats financiers, résulte de la visibilité et de la réputation accrues de l'École des cadres dans le système des Nations Unies et auprès des États Membres et d'autres partenaires clefs. Bien que l'École des cadres cible principalement les entités et le personnel des Nations Unies, près de 22 % des apprenantes et apprenants étaient affiliés à des entités extérieures (administrations publiques, société civile et secteur privé), dans un esprit résolument multipartite.

10. En 2017-2018, de nouveaux partenariats ont été établis avec des établissements universitaires et d'autres intervenants clefs, notamment avec l'IE School of Global and Public Affairs à Madrid. Ce partenariat aboutira à la création, en 2019, d'un nouveau master en développement durable, dans le cadre duquel l'École des cadres offrira une série de cours en ligne et contribuera à transmettre le savoir des fonctionnaires des Nations Unies, qui interviendront en tant que professeurs, tout en mettant l'accent sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et sur ses 17 objectifs de développement durable.

11. Ce partenariat est venu compléter le master en administration des affaires (MBA) spécialisé en gestion des organisations internationales, un programme proposé dès 2017 et élaboré en coopération avec la Business School de l'Université de Stellenbosch (Afrique du Sud), dans le cadre duquel l'École des cadres intervient de manière semblable. En 2019, un nouveau master, entièrement en ligne et baptisé « Sustaining peace: from theory to practice » (Pérennisation de la paix : de la théorie à la pratique), sera également inauguré en collaboration avec l'Université de Turin. Ces partenariats permettent à l'École des cadres d'obtenir une plus grande reconnaissance académique, de dégager des recettes plus élevées et de renforcer la capacité des nouvelles générations de respecter les valeurs de l'ONU et les principes du Programme 2030.

12. Dans l'ensemble, au cours de la période considérée, l'École des cadres a consolidé sa structure organisationnelle et renforcé son positionnement stratégique, ce qui lui a permis d'accroître sa productivité, de toucher un plus grand nombre de personnes et d'améliorer sa stabilité financière.

### **III. Principaux axes des programmes**

#### **A. Concrétiser le Programme de développement durable à l'horizon 2030 par la diffusion du savoir**

13. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est le plan d'action pour l'humanité et le programme de lutte contre la pauvreté le plus ambitieux que l'ONU ait jamais adopté. Son ambition transformatrice se situe à la croisée du développement durable, des droits de la personne et des enjeux de paix et de stabilité. Pour atteindre les 17 objectifs de développement durable, les Nations Unies doivent œuvrer dans tous les secteurs, établir des partenariats et des synergies avec les acteurs existants et les nouveaux intervenants, et chercher des moyens novateurs d'aider les États Membres à mettre en œuvre le Programme 2030.

14. Dans le cadre du Programme 2030, les États Membres ont demandé que de nouvelles approches du développement des connaissances et des compétences soient établies pour toutes les parties prenantes. Les progrès à réaliser en matière de développement exigent de mener une réflexion globale, au-delà des mandats et des structures en vase clos, et d'examiner les liens qui existent entre les différentes questions thématiques. Conformément à l'interdépendance des thématiques visées par le Programme, l'École des cadres aide les apprenantes et apprenants à comprendre l'importance d'appréhender ces enjeux selon une perspective intégrée. Les cinq dimensions essentielles qui figurent au cœur du Programme, à savoir l'humanité, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats, font toutes partie intégrante des programmes de l'École des cadres.

15. Dans l'optique d'atteindre les objectifs du Programme 2030, l'École des cadres s'emploie à concevoir et à proposer des outils pédagogiques, des plateformes d'interaction et un ensemble de produits d'apprentissage éprouvés afin de permettre aux membres du personnel des Nations Unies et à ceux des entités partenaires d'acquérir un nouveau bagage de connaissances et de compétences. En particulier, par l'intermédiaire de son Centre de connaissances sur le développement durable, implanté à Bonn, l'École des cadres appuie les activités normatives et opérationnelles de l'ONU et joue un rôle de catalyseur et de rassembleur en favorisant le dialogue et l'échange des connaissances entre les membres du personnel des Nations Unies et différents acteurs issus du milieu universitaire, du secteur privé et de la société civile.

16. Au nombre des formations dispensées figuraient notamment des programmes plébiscités visant à renforcer les capacités des équipes de pays des Nations Unies, comme le cours sur la programmation par pays dans le contexte du Programme 2030, qui permet de mieux appréhender les priorités des pays. Les équipes de pays peuvent ainsi apporter un soutien mieux adapté au contexte propre à chaque État Membre. Par ailleurs, le cours sur les compétences en matière d'encadrement, destiné aux équipes de pays des Nations Unies, a été complètement repensé afin d'améliorer les compétences et les capacités dont les dirigeantes et dirigeants des Nations Unies ont besoin pour promouvoir le Programme 2030, en particulier pour ce qui est de la cohérence des politiques, de la réflexion systémique, des communications stratégiques et de la collaboration.

17. Dans un souci de faire évoluer les comportements des parties prenantes à la lumière des nouvelles priorités fixées par le Programme 2030, l'École des cadres a également offert des programmes pilotes de formation à des fonctionnaires nationaux, notamment en Inde, en Turquie et en Iraq, afin de les aider à élaborer et à prendre en main leurs propres stratégies nationales de développement durable. En outre, l'École a organisé, à l'occasion du Forum politique de haut niveau de 2018, la toute première rencontre d'échange des connaissances sur le renforcement des capacités relatives au Programme 2030. Des participants provenant d'écoles d'administration publique de six pays ont pris part à cette manifestation.

18. Au cours de la période visée, les particuliers intéressés ont pu bénéficier gratuitement de ressources d'apprentissage ouvert, et notamment de modules de microapprentissage, dont des modules en ligne sur les mégadonnées et le développement durable, lancés conjointement avec le groupe de réflexion à but non lucratif Data-Pop Alliance. L'École a également conçu des ressources gratuites, telles que des vidéos explicatives, des guides d'introduction et des webinaires ouverts sur le développement durable, qui ont reçu un accueil favorable.

## **B. Accompagner les réformes de l'ONU par la consolidation des capacités d'encadrement et de gestion et la promotion d'une culture du changement**

19. Dans le cadre des réformes engagées par le Secrétaire général, le personnel doit acquérir un nouvel ensemble de compétences pour mieux gérer les changements en profondeur et répondre aux défis complexes et interdépendants d'aujourd'hui. Ainsi, dans le cadre de la réforme de la gestion, qui prévoit la décentralisation de la prise de décisions, la simplification des politiques et des procédures, et la mise en concordance de l'exécution des mandats et du pouvoir de gestion des ressources, il est indispensable de compter sur des dirigeantes et dirigeants au leadership renforcé, de les doter des pouvoirs et des moyens d'intervenir et de consolider la collaboration dans le système des Nations Unies et au-delà. Ces efforts ont pour but d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de l'exécution des programmes. Il est essentiel que le système des Nations Unies soit pleinement préparé à mettre en œuvre ces réformes.

20. Par l'intermédiaire de son Centre de connaissances sur les questions d'encadrement et de gestion, l'École des cadres a offert aux fonctionnaires des Nations Unies un large éventail de possibilités d'apprentissage destinées à perfectionner leurs méthodes d'encadrement et de gestion et leurs compétences professionnelles fondamentales, tout en renforçant la capacité du système des Nations Unies d'appliquer les diverses réformes en cours. Les programmes offerts ont continué de contribuer à l'émergence d'une culture du changement et de l'innovation dans l'ensemble du système des Nations Unies.

21. Durant la période considérée, l'École des cadres a notamment mené, par le truchement d'une équipe spéciale conjointe du Comité de haut niveau sur les programmes et du Comité de haut niveau sur la gestion, une série de consultations qui ont abouti, en 2017, à l'élaboration d'une proposition globale concernant le modèle de leadership du système des Nations Unies. Adopté par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, le modèle jette les bases de la culture organisationnelle souhaitée à l'ONU et propose une définition des caractéristiques fondamentales du leadership. Fondé sur des règles de droit et sur la droiture, ce modèle prône l'inclusion, garantit l'application du principe de responsabilité et se veut multidimensionnel, porteur de transformation, collaboratif et applicable à chacun.

22. Pour favoriser l'adoption du modèle de leadership du système des Nations Unies, l'École des cadres a mis en œuvre des programmes sur mesure de formation aux méthodes d'encadrement et de gestion pour de nombreuses entités des Nations Unies, dont le Fonds des Nations Unies pour la population, l'Organisation panaméricaine de la santé, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, l'Union internationale des télécommunications, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et la Commission économique pour l'Afrique, ainsi que pour le Secrétariat de l'ONU. Les programmes de formation aux méthodes d'encadrement et de gestion s'appuient sur un outil d'évaluation à 360 degrés, que l'École des cadres a spécialement conçu en fonction des compétences et des comportements décrits dans le modèle de leadership du système des Nations Unies.

23. Au cours de la période considérée, l'École a affiné, diversifié et adapté ses programmes de perfectionnement des cadres et de développement des compétences professionnelles fondamentales dans le but d'étoffer les compétences et les savoir-faire des fonctionnaires des Nations Unies à tous les stades de leur carrière.

24. Pour permettre au personnel des Nations Unies d'acquérir des compétences professionnelles fondamentales, l'École a mis au point une série de cours en ligne dans différents domaines, notamment les techniques de rédaction, les compétences spécifiques des assistants et assistants administratifs, les médias et les méthodes de communication, et la gestion de projets. L'École a également enrichi son offre de formations à l'intention des cadres en proposant un nouveau programme d'apprentissage mixte, le Programme de perfectionnement des cadres supérieurs du système des Nations Unies. Le programme s'adresse aux cadres du système des Nations Unies dans son ensemble, aussi bien au Siège que dans les bureaux extérieurs. Mêlant discussions en ligne, séances de tutorat et cours en présentiel, il donne aux participants la possibilité d'interagir de façon virtuelle et en classe. L'accent y est mis sur le renforcement des capacités de gestion du personnel des Nations Unies, au moyen de méthodes pédagogiques axées sur la résolution de problèmes et l'étude de cas pratiques.

25. Le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels de l'École des cadres a pour objectif principal d'améliorer la capacité des entités du système des Nations Unies de mettre en œuvre les réformes à l'ordre du jour. Par l'intermédiaire du Laboratoire, l'École des cadres a mené de nombreuses activités d'apprentissage et de conseil axées sur l'émergence et la promotion d'une culture du changement et de l'innovation dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le Laboratoire propose quatre gammes de services étroitement liés et complémentaires :

a) **Services intégrés de conseils en matière de gestion du changement.** L'objectif général est d'aider les entités des Nations Unies à mettre en place des mécanismes de gestion du changement dans le cadre des réformes de l'ONU, en les

aidant à paramétrer, à concevoir et à redéfinir leurs processus et procédures, structures et objectifs stratégiques internes ;

b) **Renforcement des compétences et des moyens de gestion du changement.** Les activités didactiques permettent de promouvoir le changement institutionnel selon une approche, commune à l'ensemble du système des Nations Unies, qui met l'accent sur la réflexion systémique pour favoriser la participation accrue du personnel et des parties prenantes, la simplification et la viabilité :

c) **Gestion du savoir.** Les études de cas sont conçues pour approfondir la discussion sur les pratiques de changement et pour recenser et diffuser les bonnes pratiques naissantes, telles que la mise en place de structures de gouvernance optimales et la constitution de réseaux d'agents du changement. Les études de cas sont également utilisées comme illustrations dans les webinaires, comme lectures préalables aux cours et, plus généralement, comme supports de diffusion des connaissances ;

d) **Constitution et maintien de réseaux.** Mis sur pied en 2016, le Réseau de spécialistes de la gestion du changement joue un rôle clef pour favoriser, à l'échelle du système, la collaboration et l'échange de connaissances propices au changement. À ce jour, le Réseau compte parmi ses membres une cinquantaine de fonctionnaires de l'ONU (des classes P-4 à D-2), qui veillent à accompagner le changement dans leurs organismes respectifs.

26. Le Secrétariat de l'ONU, le HCR, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et l'Office des Nations Unies à Genève sont quelques-unes des entités des Nations Unies à avoir reçu des services ponctuels de gestion du changement durant la période considérée. Les Rencontres du Réseau de spécialistes de la gestion du changement sont désormais des événements récurrents qui réunissent des fonctionnaires de rang supérieur issus du système des Nations Unies dans son ensemble.

### C. **Avancer vers une compréhension commune et cohérente de la thématique de la pérennisation de la paix**

27. Le Programme 2030 s'inscrit dans le cadre des résolutions jumelles sur la pérennisation de la paix, dans lesquelles l'Assemblée générale et le Conseil de sécurité ont préconisé que soit mise en place une démarche globale et coordonnée pour renforcer les compétences des sociétés et leur capacité à utiliser des moyens pacifiques, non seulement pour s'attaquer aux causes profondes des conflits, mais aussi pour empêcher le déclenchement, la poursuite, l'intensification et la répétition des violences. Le Programme 2030 et les résolutions sur la pérennisation de la paix s'articulent selon une relation de renforcement mutuel, puisqu'ils reposent sur des principes communs et sur l'idée que les entités du système des Nations Unies doivent mener ensemble une action intersectorielle pour appuyer les mesures que prennent les États Membres en faveur du développement durable et d'une paix qui s'inscrira dans la durée.

28. En particulier, la notion de pérennisation de la paix met l'accent sur les actions préventives transversales entre tous les piliers et domaines d'activité du système des Nations Unies, tels que l'action humanitaire, le maintien et la consolidation de la paix, ou encore le développement durable à long terme. L'objectif global de l'École des cadres est de favoriser la convergence de ces efforts.

29. Par l'intermédiaire de son Équipe chargée des questions de paix et de sécurité, l'École des cadres s'est également attachée à intégrer les éléments énoncés dans les résolutions jumelles et à renforcer les connaissances de fond et les compétences professionnelles fondamentales liées à la pérennisation de la paix. Tout en bénéficiant de produits d'apprentissage et de formation sur mesure, le personnel des Nations Unies et les principaux partenaires ont pu acquérir une compréhension cohérente et commune des enjeux de pérennisation de la paix et de leurs applications dans les domaines de l'humanitaire, du développement et de la paix. Grâce à différentes initiatives de renforcement des capacités, l'École des cadres a également veillé à doter le personnel des Nations Unies et les principales parties prenantes de l'état d'esprit, des connaissances et des compétences nécessaires pour résoudre les problèmes actuels de paix et de sécurité et opérer dans des environnements complexes.

30. Au cours de la période considérée, l'École des cadres a collaboré avec le Groupe de la planification stratégique et du suivi du Cabinet du Secrétaire général pour concevoir, mettre au point et organiser, à l'échelle du système, une série d'activités d'apprentissage visant à améliorer l'aptitude des hauts fonctionnaires des Nations Unies à piloter des opérations complexes de planification intégrée. L'offre de formations a également été adaptée pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de prévention à l'échelle régionale.

31. C'est dans ce contexte qu'en février 2018, l'École des cadres et le Cabinet du Secrétaire général ont réuni à Addis-Abeba des hauts fonctionnaires occupant des postes de direction et de gestion pour contribuer à la redéfinition de l'action des Nations Unies au Sahel, à la mise au point du Plan d'appui des Nations Unies pour le Sahel, ainsi qu'à l'élaboration d'une stratégie financière appropriée. Les deux partenaires ont également organisé un atelier de haut niveau au cours duquel des directeurs régionaux, des coordonnateurs résidents, des représentants spéciaux du Secrétaire général, certains fonctionnaires en poste au Siège de l'ONU et des représentants des principaux partenaires (tels que la Banque mondiale et l'Autorité intergouvernementale pour le développement) se sont employés à définir les priorités de la Stratégie régionale des Nations Unies pour la prévention dans la Corne de l'Afrique et à élaborer un plan concret de mise en œuvre.

32. L'École des cadres a également lancé une initiative destinée à renforcer les capacités des femmes en matière d'analyse et de prévention des conflits en Afrique de l'Ouest et au Sahel. La première réunion de conception s'est tenue à Dakar avec des partenaires de premier plan, dont le West Africa Network for Peacebuilding, le Centre international Kofi Annan de formation au maintien de la paix, le Nigerian Centre for Environment, Human Rights and Development, le Groupe de travail sur les femmes, les jeunes et la paix et la sécurité en Afrique de l'Ouest et au Sahel, le Centre pour le développement du genre de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, ainsi que le Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel. L'initiative vise à renforcer les capacités locales et à tirer parti du leadership des femmes de telle sorte que la formation et le renforcement des capacités ne soient pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'appuyer les efforts de prévention et de pérennisation de la paix sur le terrain.

33. Parallèlement aux activités liées à la pérennisation de la paix, l'École des cadres a continué de donner la priorité, dans son offre de formation, à la sûreté et à la sécurité du personnel des Nations Unies. Grâce à la formation, proposée depuis 2007, sur la sécurité et la sûreté en mission, le personnel des Nations Unies déployé dans des régions instables et dangereuses acquiert des compétences essentielles et complètes en matière de sûreté et de sécurité. Ce programme, mené en collaboration avec le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU, prépare les participantes et participants à faire face aux situations critiques et stressantes. Il

combine des connaissances théoriques et des simulations de situations délicates, et est assuré notamment par des experts de la question, entre autres des représentants de l'armée italienne. Près de 60 000 fonctionnaires des Nations Unies et membres du personnel associé, dont des membres d'organisations non gouvernementales, d'organisations internationales et d'organismes gouvernementaux, ont été formés dans le monde entier.

34. Durant la période considérée, l'École des cadres a également lancé un programme de sécurité routière. Faisant suite à l'inauguration, en février 2018, de la Stratégie de sécurité routière des Nations Unies, ce programme vise à doter les entités des Nations Unies et leurs partenaires de capacités internes en vue de l'élaboration de programmes de sécurité routière contextualisés. L'École des cadres a contribué à l'élaboration du plan d'action ayant trait à la Stratégie de sécurité routière, notamment en présidant le Groupe de travail sur le comportement des usagers de la route, en réalisant la première évaluation approfondie des accidents de la route impliquant des membres du personnel des Nations Unies et en organisant un atelier sur la normalisation de la formation à la sécurité routière à l'échelle du système des Nations Unies. En 2018, plus de 400 conducteurs ont reçu une formation avancée en matière de sécurité routière. Organisée par le réseau de formateurs en conduite automobile, un groupe propre au système des Nations Unies, la formation a été assurée en treize langues en Afrique, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient.

35. Grâce aux efforts fructueux qu'elle a menés en 2018 dans le domaine de la paix et de la sécurité, l'École des cadres a jeté les bases qui lui permettront de se rapprocher de son objectif ambitieux consistant à créer, en 2019, un centre de connaissances complet sur la pérennisation de la paix.

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

36. **Depuis sa création en 2002, l'École des cadres n'a cessé d'adapter sa structure et son savoir-faire aux exigences et aux besoins des entités des Nations Unies et des entités partenaires. Le Programme 2030 étant porteur de transformation, toutes les parties prenantes, y compris l'ONU, doivent faire évoluer leur façon de travailler. En vertu des réformes lancées par le Secrétaire général, l'ONU doit donner un souffle nouveau à son action dans le cadre de ses trois piliers d'intervention.**

37. **Le renforcement de l'aptitude du personnel des Nations Unies à assimiler de nouvelles méthodes de travail et à s'y adapter, grâce à l'enrichissement des connaissances fondamentales et au développement des capacités du personnel, au-delà de la perspective propre à telle ou telle organisation, constitue une priorité absolue de l'École des cadres et le restera au cours des prochaines années. À cette fin, il est primordial que l'École offre des programmes de formation conçus de manière interdisciplinaire.**

38. **Seule entité des Nations Unies chargée d'offrir, au niveau interinstitutionnel, des activités d'apprentissage, de formation et d'échange de connaissances, l'École des cadres jouit d'une position sans égale et mise sur ses travaux antérieurs pour devenir un allié stratégique des États Membres, des entités du système des Nations Unies et des entités partenaires qui souhaitent concevoir des initiatives de renforcement des capacités visant à placer la pensée intégrée et le changement au cœur des politiques et des programmes.**

39. **Il est recommandé aux États Membres et aux entités du système des Nations Unies de continuer à aider pleinement l'École des cadres à renforcer les capacités**

du personnel et des autres parties prenantes afin qu'ils soient en mesure de relever les défis de demain.

40. Les États Membres sont invités à voir dans l'École des cadres non seulement un levier d'accélération du changement et des réformes en cours dans le système des Nations Unies, mais aussi un partenaire à même de les aider dans leurs efforts conjoints de renforcement des capacités, dans un esprit et un contexte multipartites. L'appui des États Membres à l'École des cadres sera essentiel à la constitution d'une base de ressources à la mesure des objectifs fixés.

41. Dans le même ordre d'idées, les entités des Nations Unies sont invitées à continuer de mettre à profit le savoir-faire de l'École des cadres relatif au système des Nations Unies en la considérant comme un établissement de premier plan pour le renforcement des capacités des fonctionnaires. Les entités des Nations Unies devraient encourager davantage la participation de leur personnel aux programmes de l'École et appuyer l'action qu'elle mène en faveur de la transformation institutionnelle.

---