



Conseil économique et social

Distr. générale
23 mars 2021
Français
Original : anglais

Session de 2021

23 juillet 2020-22 juillet 2021

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

Le présent rapport est soumis en application de la résolution [60/214](#) de l'Assemblée générale. Y sont décrits les progrès accomplis par l'École des cadres du système des Nations Unies pendant la période biennale 2019-2020 pour donner suite à la résolution [2019/12](#) du Conseil économique et social, dans laquelle ce dernier l'encourageait à développer son offre d'enseignement, en particulier dans les domaines du développement économique et social, de la paix et de la sécurité et de la gestion interne du système.

Au cours de la période considérée, 57 000 personnes du monde entier ont bénéficié des cours, services et produits proposés par l'École, ce qui représente une augmentation de 22 % par rapport à la période biennale précédente. En tout, 281 activités didactiques ont été organisées. Établi à partir des enquêtes de satisfaction, le taux de recommandation des produits d'apprentissage s'élève globalement à 96 %, preuve que les cours sont pertinents et répondent à la demande.

L'École des cadres s'efforce de répondre aux besoins du système des Nations Unies, des États Membres et des autres parties prenantes en proposant des programmes et des services novateurs, modulables et multidisciplinaires qui visent avant tout à aider le système à exécuter ses mandats.

Comme pour l'ensemble des entités des Nations Unies, l'année 2020 a été très difficile en raison de perturbations liées à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Lorsque le personnel des Nations Unies et les entités partenaires ont commencé à travailler à distance au début de l'année 2020, l'École des cadres s'est adaptée et a décidé de proposer ses formations en ligne et, accomplissant ainsi son mandat, est devenue pour la première fois de son histoire une institution d'apprentissage en ligne à part entière.



Elle fait toujours office de principale institution interagences de gestion du savoir, d'apprentissage et de formation et continue de se développer en ce sens, ce à quoi souscrit le Corps commun d'inspection, qui recommande de renforcer le rôle de pôle centralisé de l'apprentissage qu'elle joue dans le système des Nations Unies.

L'École a affiché de très bons résultats financiers pendant la période considérée, qui s'expliquent par l'augmentation de la demande de programmes de formation et par sa bonne gestion.

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. On y trouvera une description des progrès accomplis par l'École des cadres pendant la période biennale 2019-2020 pour donner suite à la résolution 2019/12 du Conseil économique et social, dans laquelle ce dernier l'encourageait à développer son offre d'enseignement dans les domaines du développement économique et social, de la paix et de la sécurité et de la gestion interne du système.
2. Créée par l'Assemblée générale en 2002, l'École des cadres propose des programmes de formation qui ont vocation à contribuer à la réalisation d'un objectif simple, mais ô combien fondamental : favoriser l'avènement d'un monde dans lequel chacun et chacune s'épanouit dans la paix, la dignité et l'égalité sur une planète en bonne santé. Elle tient un rôle essentiel en mettant l'apprentissage et la formation au service des mandats du système des Nations Unies pour créer un monde plus durable, plus juste et plus équitable. En 2019-2020, elle a été guidée par son plan stratégique pour 2018-2021, dans lequel il lui est demandé de fournir des solutions d'apprentissage de pointe afin que le système des Nations Unies et ses nombreux partenaires soient dotés des compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs mandats.
3. Le siège de l'École des cadres est situé à Turin (Italie) et son Centre de connaissances sur le développement durable est implanté à Bonn (Allemagne). L'École a pour mission de contribuer à rendre l'Organisation des Nations Unies plus efficace, plus souple et davantage orientée sur les résultats par l'apprentissage, la formation et la diffusion du savoir. Pour s'acquitter de cette tâche, elle favorise les méthodes d'apprentissage qui associent la recherche universitaire à l'expérience pratique acquise à l'ONU, ce qui permet aux participants d'aiguiser leur esprit critique et de développer leur aptitude à régler les problèmes de manière créative. Ces derniers sont encouragés à collaborer entre eux dans l'ensemble du système, l'idée étant de mettre fin au cloisonnement entre les services et entre les fonctions. Les participants de la société civile, du monde universitaire et du secteur privé et d'autres parties prenantes suivent les formations aux côtés du personnel des Nations Unies dans un climat de travail dynamique qui favorise l'émergence de solutions novatrices.
4. D'ordinaire, l'École propose des cours en salle, des programmes mixtes, des formations en ligne, 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.
5. Le présent rapport rend compte de la suite donnée par l'École des cadres à la volonté exprimée par les États Membres de la voir développer son offre d'enseignement. Il est divisé en plusieurs sections, qui portent sur les questions suivantes : les principales réussites de l'École pour ce qui est des programmes mis en œuvre au cours des deux dernières années (sect. II) ; la manière dont l'École des cadres a relevé le défi présenté par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) (sect. III) ; la manière dont les initiatives didactiques qu'elle propose contribuent à la

réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (sect. IV) ; la manière dont elle a contribué à la consolidation et à la pérennisation de la paix, ainsi qu'à la réforme de la gestion de l'ONU et à la culture du changement (sect. V et VI) ; la raison pour laquelle les États Membres et les entités des Nations Unies devraient continuer de renforcer l'École, dont il est admis qu'elle joue un rôle important (sect. VII). Pour finir, il est recommandé que les États Membres et les entités des Nations Unies continuent d'apporter leur plein appui à l'École des cadres.

II. Aperçu des principaux résultats des programmes

6. 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, et bénéficie régulièrement à cet égard du soutien financier de l'Allemagne, de l'Italie et de la Suède.

7. Au cours de la période 2019-2020, les formateurs et les formatrices de l'École ont dispensé en tout 281 activités d'apprentissage, ce qui représente une augmentation de 18 % par rapport à la période précédente. Au total, 57 542 personnes du monde entier ont bénéficié de ses cours, services et produits, dont 15 % de personnes travaillant en dehors des Nations Unies. Il s'agit là d'une forte progression, de l'ordre de 22 %, par rapport à la période biennale précédente. D'après les enquêtes de satisfaction menées à la fin des cours, les apprenantes et apprenants sont toujours très satisfaits de la qualité globale des produits d'apprentissage, avec un taux moyen de recommandation de 96 %.

8. Au cours de la période considérée, l'École des cadres a enregistré de très bons résultats financiers, fruit de sa capacité à maintenir ses dépenses à un niveau inférieur à celui de ses recettes. Grâce à la bonne gestion de ses activités, elle a été en mesure d'augmenter ses effectifs dans des domaines stratégiques essentiels (la conception de programmes pédagogiques, notamment). Elle a en outre étoffé son offre de programmes d'apprentissage et investi dans les nouvelles technologies, deux domaines qui ont connu une certaine croissance pendant la pandémie de COVID-19.

III Défi présenté par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19)

9. En 2020, l'École a pu dispenser des cours en réagissant promptement aux difficultés liées à la pandémie de COVID-19. Le confinement généralisé a entraîné une augmentation globale de la demande en matière d'apprentissage numérique, le personnel des Nations Unies et d'autres partenaires multilatéraux ayant saisi cette occasion pour suivre davantage de formations en ligne. Cela étant, l'École des cadres a dû faire face à la concurrence accrue des nombreux autres prestataires de cours numériques, qui ont donné aux apprenantes et apprenants du monde entier l'embarras du choix. Dans ce contexte, elle est parvenue à attirer un nombre record de participants directs, en hausse de 241 % par rapport à 2019.

10. Ayant refondu rapidement son catalogue et renoncé à toutes ses formations en présentiel en 2020, l'École a opéré un revirement historique en ne proposant que des formations en ligne pour la toute première fois. Bien consciente des besoins propres aux Nations Unies et capable de mettre au point des solutions d'apprentissage en ligne attrayantes et de qualité, l'École s'est imposée comme un prestataire d'apprentissage numérique de premier plan. En 2020, donc, l'École a revu son modèle commercial

traditionnel de fond en comble. En 2019, l'apprentissage en ligne représentait 24 % de ses activités. En 2020, ce chiffre a grimpé à 85 %.

11. L'École a investi dans les nouvelles technologies pour s'adapter aux défis de la COVID-19. Contrainte de contenir les dépenses, elle a malgré tout fait des investissements dans du matériel informatique pour être en mesure d'organiser plusieurs sessions d'apprentissage en ligne en même temps. L'École a accéléré les projets de développement en cours et les investissements prévus pour améliorer sa propre solution de gestion de l'environnement d'apprentissage, l'application UNKampus30. Grâce au lancement réussi de « Blueline »¹, un centre mondial d'apprentissage en ligne conçu par les Nations Unies pour les Nations Unies, où les membres du personnel peuvent accéder à toute une série de cours gratuits qu'ils peuvent suivre à leur propre rythme, le nombre d'inscriptions a connu une forte augmentation en 2020.

12. Tenant compte des sujets d'actualité, l'École a mis au point et fourni avec succès toute une gamme de produits d'apprentissage en ligne destinés notamment à aider les équipes et le personnel d'encadrement des Nations Unies à gérer l'incertitude. Elle s'est en outre appuyé sur ses propres acquis en matière de numérisation de solutions d'apprentissage. L'École s'est ainsi imposée dans le domaine de la conception de produits d'apprentissage en ligne et d'autres entités des Nations Unies ont fait appel à elle pour mettre au point des cours en ligne. Par ailleurs, le nombre de cours en ligne gratuits destinés au personnel des Nations Unies et des entités partenaires est passé de 4 % en 2019 à plus de 28 % en 2020.

13. En 2020, 3 500 inscriptions ont été enregistrées pour plus de 40 webinaires gratuits animés par d'éminents spécialistes. Ces webinaires ont donné lieu à la mise en commun de connaissances et d'idées, en particulier dans le domaine de la paix et de la sécurité. Les sessions les plus populaires, qui ont compté près de 200 participants, portaient sur les thèmes suivants : « Données et sécurité climatique : comment l'analyse des données relatives à la sécurité climatique peut renforcer l'analyse intégrée aux fins de la pérennisation de la paix », « Gérer l'incertitude : vos expériences – l'apprentissage au service de la résilience », « La sécurité climatique et la pérennisation de la paix », « L'avenir du multilatéralisme dans le monde post-COVID-19 » et « La pérennisation de la paix et les changements climatiques : l'importance des questions climatiques dans la médiation des conflits ».

14. Grâce aux résultats obtenus en 2020, l'École des cadres s'est positionnée 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 et, dans une mesure de plus en plus importante, des partenaires des Nations Unies. Cette réputation lui vient aussi de ce qu'elle a contribué à faire connaître, à l'échelle du système, le Programme 2030, les questions de pérennisation de la paix et la réforme de la gestion.

IV. Faire progresser le Programme de développement durable à l'horizon 2030 par la diffusion du savoir

15. Le Programme 2030 est le programme le plus ambitieux jamais adopté par les États Membres de l'ONU. Il exige du système des Nations Unies et de ses partenaires d'œuvrer dans tous les secteurs et de renforcer et étendre les partenariats, dont la collaboration et la synergie sont les principaux ingrédients. Lors du discours qu'il a prononcé à l'occasion du forum politique de haut niveau pour le développement durable en septembre 2019, le Secrétaire général a appelé tous les secteurs de la

¹ unssc.org/about-unssc/blue-line-global-learning-hub-designed-un-un/.

société à se mobiliser en faveur d'une décennie d'action visant à atteindre les objectifs de développement durable d'ici à 2030. L'École des cadres a contribué à faire progresser le Programme 2030 en mettant l'apprentissage au service de cet objectif plus vaste.

16. Afin de consolider la base de connaissances communes sur les objectifs de développement durable, l'École a mis au point, avec l'aide du Bureau de la coordination des activités de développement, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche et le Réseau des solutions pour le développement durable, une certification fondamentale sur le développement durable à l'intention des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, ainsi qu'un cours en ligne intitulé « Foundational Primer on the 2030 Agenda for Sustainable Development », destiné à tous les acteurs du développement et États Membres intéressés.

17. En collaboration avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, l'École des cadres a lancé la plateforme en ligne « UN SDG: Learn », qui offre des possibilités d'apprentissage sur le développement durable. Cette initiative vise à proposer davantage de possibilités d'apprentissage qui encouragent une réflexion globale et des approches intégrées et favorisent les partenariats collaboratifs. On y trouve plus de 400 cours et modules de micro-apprentissage conçus et mis au point à l'intention de plus de 150 organisations et institutions. À la fin de 2020, la plateforme comptait 65 852 utilisateurs.

18. Dans son rapport intitulé « Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence » ([JIU/REP/2020/2](#)), le Corps commun d'inspection s'est félicité des réalisations accomplies grâce à la plateforme « UN SDG: Learn », relevant que cette dernière permettait de fournir des solutions de formation sur le développement durable aux participants, individus ou organisations intéressés. Il a en outre encouragé les entités participantes à y apporter leurs programmes de formation et à utiliser le cours ou la microformation disponible, tout en travaillant collectivement à améliorer les trois principaux éléments de l'initiative UN SDG: Learn, à savoir la plateforme, le partenariat et le programme.

19. Afin de soutenir le déploiement du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, l'outil le plus important de l'ONU pour planifier et mettre en place à l'échelle des pays des activités de développement à l'appui de l'exécution du Programme 2030, l'École des cadres a mis au point des modules de formation à l'intention des équipes de pays des Nations Unies, en collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement. Au total, 41 cours de formation ont été dispensés aux équipes de pays afin de contribuer à rendre le système des Nations Unies pour le développement plus cohérent, efficace et efficient, un point considéré comme une priorité essentielle dans l'examen quadriennal complet.

20. Pour mieux faire prendre conscience du rôle majeur des partenariats en ce qui concerne le développement durable, l'École des cadres s'est efforcée de mieux faire connaître certaines questions essentielles, notamment l'importance que revêtent les partenariats multipartites aux fins de l'exécution du Programme 2030 et de l'Accord de Paris, les défis et les opportunités concernant la création de partenariats, les politiques, orientations et outils qui facilitent la formation de partenariats entre l'ONU et les parties prenantes et la manière d'établir des partenariats fonctionnels et durables.

21. Les cours gratuits ont connu un certain succès en 2020. Grâce aux contributions du Gouvernement fédéral allemand, l'intégralité de la gamme de cours encadrés en ligne proposée par le Centre de connaissances sur le développement durable a pu être dispensée gratuitement à plus de 150 participants par édition en moyenne. Ont notamment été proposés les cours suivants : « Unleashing the power of the private

sector for the 2030 Agenda » (Tirer parti du secteur privé pour exécuter le Programme 2030), « The Paris Agreement on Climate Change as a development agenda » (L'Accord de Paris sur les changements climatiques, un programme de développement), « Policy coherence for sustainable development » (La cohérence des politiques aux fins du développement durable), « Circular economy and the 2030 Agenda » (L'économie circulaire et le Programme 2030) et « Anti-corruption in the context of the 2030 Agenda » (La lutte contre la corruption dans le contexte du Programme 2030).

22. L'École des cadres a aidé les pays à atteindre les objectifs du Programme 2030 en leur apportant un appui cohérent et efficace qui a pris plusieurs formes : renforcement des compétences, connaissances et capacités des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et hauts fonctionnaires des équipes de pays en matière d'encadrement, amélioration des compétences des équipes de pays devant conduire ces dernières à collaborer pour apporter ensemble une réponse cohérente à l'échelle du système des Nations Unies aux priorités des pays en matière de développement durable et renforcement des compétences, connaissances et capacités des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du personnel du système de développement des Nations Unies déployé dans les pays dans le cadre du processus de repositionnement du système. L'École a également contribué à l'intensification de la mise en œuvre du Programme 2030 en renforçant les connaissances, les capacités et les compétences d'encadrement des fonctionnaires aux fins de l'exécution de programmes de développement durable.

23. L'École des cadres est résolue à former la prochaine génération de responsables, qui aura pour tâche d'assurer au monde un avenir durable. À cette fin, elle a noué des partenariats avec des institutions universitaires de premier plan. Le master en développement international, par exemple, a été mis au point en collaboration avec la IE School of Global and Public Affairs à Madrid pour susciter chez la prochaine génération de responsables un attachement renouvelé au multilatéralisme.

24. Consciente que la fonction d'évaluation est essentielle pour mesurer les progrès accomplis dans le cadre du Programme 2030, l'École des cadres a étoffé son catalogue pour renforcer la capacité d'évaluation des entités des Nations Unies, en mettant l'accent à cet égard sur trois éléments, à savoir : l'instauration d'une culture d'évaluation propre à favoriser le recours à l'évaluation objective comme outil de prise de décisions, le renforcement de l'épanouissement professionnel par une plus grande offre en matière de mentorat et de coaching et l'amélioration des capacités individuelles, techniques et de gestion dans le domaine de l'évaluation.

V. Appui à l'intégration du système des Nations Unies aux fins de la consolidation et de la pérennisation de la paix

25. Les résolutions jumelles de l'Assemblée générale et du Conseil de sécurité sur la consolidation de la paix et le maintien de la paix sont liées au Programme 2030. Les États Membres de l'ONU y préconisent l'adoption d'approches globales et coordonnées pour améliorer les compétences et les capacités des sociétés à s'attaquer aux causes profondes des conflits et à consolider et pérenniser la paix par des moyens non violents. Afin de concourir à l'exécution de ces résolutions jumelles, l'École des cadres a proposé, au cours de la période considérée, des cours de formation conçus pour contribuer aux objectifs de pérennisation de la paix et à l'amélioration des compétences du personnel des Nations Unies opérant dans des environnements complexes. Elle s'est également efforcée de faire en sorte que ses offres d'apprentissage répondent aux exigences en matière de connaissances et au changement de mentalité demandés par le Secrétaire général dans sa réforme du pilier

Paix et sécurité, dans le cadre de laquelle il réclame de l'Organisation qu'elle adopte des approches plus cohérentes en fonction des situations propres à certains pays ou à certaines régions en mettant davantage l'accent sur les analyses régionales et conjointes et en décloisonnant l'action institutionnelle pour renforcer les synergies en faveur de la prévention.

26. Il est essentiel que les membres du personnel des Nations Unies aient bien conscience de la complexité du paysage mondial actuel et de l'évolution de la nature des conflits et de la violence. Le renforcement des compétences analytiques et l'utilisation d'approches intégrées sont au cœur des nombreux programmes proposés par l'École des cadres, qui comprennent notamment des formations à l'analyse des conflits, à l'analyse et l'étude des groupes armés non étatiques, à la macroéconomie au service de la paix, à la gouvernance décentralisée, à la sécurité humaine, à la collaboration entre action humanitaire, développement et paix, et au lien entre droits humains et transformation des conflits. Dans le cadre des modules de renforcement des compétences proposés au personnel pendant le confinement, une nouvelle formation, intitulée « Integrated analysis for sustaining peace writing course » (Cours de rédaction d'analyse intégrée aux fins de la pérennisation de la paix), a été mise à l'essai en juillet 2020. Dans le droit fil de l'action plus large entreprise par l'ONU pour définir une approche à long terme de la pérennisation de la paix en faisant en sorte que les préoccupations relatives à la sécurité climatique soient bien prises en compte dans les analyses et la programmation en matière de consolidation de la paix, un cours en ligne intitulé « Climate-sensitive programming for sustaining peace » a été lancé en novembre 2020.

27. L'École des cadres et le Centre pour les opérations de paix internationales ont réuni des représentantes et représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, qui se sont employés à examiner les conséquences de la réforme de l'ONU pour les opérations de maintien de la paix, à étudier la pratique suivie actuellement par les opérations de paix pour passer de l'alerte rapide à l'action rapide et à trouver des moyens de favoriser la participation des femmes aux processus de paix.

28. L'application des résolutions de paix dans des environnements complexes demande des connaissances opérationnelles spécialisées. En partenariat avec le Département de la sûreté et de la sécurité, l'École des cadres a proposé des modules visant à renforcer les compétences en matière de sensibilisation à la sécurité par l'intermédiaire d'un programme intitulé « Sécurité et sûreté en mission ». Il a été pleinement tiré parti de ce programme grâce à l'organisation de sessions de formation des formateurs à l'intention du personnel de sécurité de l'ONU et des organisations affiliées, qui a permis de déployer le personnel rapidement dans des zones où les conditions étaient volatiles et dangereuses.

29. Les cibles des objectifs de développement durable traduisent l'engagement explicite des pays à diminuer de moitié à l'échelle mondiale le nombre de décès et de blessures dus à des accidents de la route d'ici à 2020, d'assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, et d'améliorer la sécurité routière. Les modules de l'École des cadres sur la sécurité routière ont reçu une accréditation internationale de la Royal Society for the Prevention of Accidents.

30. À l'occasion du vingt-cinquième anniversaire de la quatrième conférence mondiale sur les femmes, du vingtième anniversaire de la résolution [1325 \(2000\)](#) du Conseil de sécurité et du cinquième anniversaire de la résolution [2250 \(2015\)](#) du Conseil de sécurité, l'École des cadres a organisé, avec le généreux soutien du Gouvernement italien, le Forum de Turin pour la pérennisation de la paix à l'appui du plan d'action national italien pour les femmes et la paix et la sécurité. Au cours de cette conférence d'une semaine, 400 participants, qui comprenaient à la fois des membres du personnel des Nations Unies et des personnes extérieures au système,

ont dialogué avec 70 orateurs sur des sujets essentiels concernant la mise en œuvre du programme relatif aux femmes et à la paix et la sécurité et de celui relatif aux jeunes et à la paix et la sécurité. L'École des cadres a continué d'apporter son concours à la pleine application de la résolution [2250 \(2015\)](#) du Conseil de sécurité en proposant au personnel des Nations Unies un cours d'immersion en ligne sur le programme relatif aux jeunes et à la paix et la sécurité.

VI. Appui en faveur de la réforme de la gestion et de l'instauration à l'ONU d'une culture propice au changement

31. Le modèle de leadership du système des Nations Unies et la réforme de la gestion sont essentiels à l'exécution des mandats définis par les États Membres. Ces deux éléments requièrent du personnel des Nations Unies d'adopter une nouvelle façon de travailler. En 2019, l'École des cadres a proposé aux membres du personnel des Nations Unies, toutes classes confondues, des programmes d'apprentissage progressifs ainsi que des outils pour les aider à définir une nouvelle façon de travailler. On peut citer à cet égard le Programme pour les hauts responsables des Nations Unies, programme officiel de perfectionnement des cadres du Secrétariat qui existe depuis 11 ans et auquel ont participé des centaines de hauts responsables et plus de 200 orateurs de marque.

32. Cherchant à évaluer la mesure dans laquelle les équipes, départements et entités des Nations Unies font preuve des compétences essentielles énoncées dans le modèle de leadership du système des Nations Unies, l'École des cadres a mis au point un outil d'évaluation de la culture de leadership. Cette importante plateforme vise à susciter un changement de comportement et à évaluer la culture de leadership dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'ONU peut ainsi rapprocher sa culture de leadership actuelle de celle qu'elle entend instaurer et, grâce à cet outil, donner à ses cadres, toutes classes confondues, des moyens de se perfectionner et d'être plus efficaces et efficaces.

33. En 2019, l'École des cadres a proposé un programme destiné aux hauts responsables en collaboration avec la Fondation Dag Hammarskjöld. Véritable parcours de perfectionnement des compétences, ce programme a poussé les participants à changer certains aspects de leur milieu de vie ou de travail. Un troisième programme adressé aux hauts responsables, intitulé « Leadership, women and the United Nations » (Le leadership, les femmes et l'ONU), a fait la promotion des femmes d'influence dans le système des Nations Unies et en dehors afin de faire progresser modèle de leadership du système des Nations Unies. Grâce au programme d'apprentissage, le personnel des Nations Unies a eu l'occasion d'aborder des sujets qui sont essentiels à quiconque souhaite devenir un responsable charismatique et porteur de changements.

34. Afin de concourir à l'instauration de changements profonds reposant sur l'innovation, l'École des cadres s'est vu confier la gestion de la « panoplie des Nations Unies pour l'innovation ». Initiative prise par le Secrétaire général sous l'égide du secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, cette panoplie d'outils a été mise au point par le Réseau d'innovation des Nations Unies et ses partenaires. En 2019, l'École des cadres a été chargée de l'intégrer dans les programmes d'apprentissage et de s'en servir pour favoriser l'innovation à l'échelle du système.

35. Afin d'accompagner le changement nécessaire pour appuyer la réforme de l'ONU, l'École des cadres a proposé des cours sur la conception et la gestion des

changements institutionnels. Elle a mis sur pied le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels pour promouvoir une culture de changement et d'innovation dans l'ensemble du système des Nations Unies. Sous les auspices de son Laboratoire, l'École a continué de proposer des activités conçues pour favoriser le changement et soutenir les entités des Nations Unies. Cette démarche s'est révélée particulièrement importante en 2020, les gens ayant été amenés à revoir leurs priorités et leurs façons de travailler. Les services de conseil en gestion du changement ont essentiellement servi à aider les entités des Nations Unies à évaluer, examiner et mettre en œuvre divers programmes de changement issus de la réforme de l'Organisation.

36. Le renforcement des capacités et des compétences en matière de gestion du changement a continué d'aider le personnel, toutes classes confondues (des agents des services généraux et des catégories apparentées aux Sous-Secrétaires généraux, en passant par les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les membres des équipes de pays) à découvrir et comprendre les principes de gestion du changement et à savoir comment les appliquer dans leur domaine d'activité. En outre, en collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement, l'École des cadres a élaboré des programmes d'apprentissage personnalisés à l'appui du programme d'efficacité du Secrétaire général, notamment en ce qui concerne la stratégie relative aux activités d'appui. Elle poursuivra cet effort en 2021 en proposant des activités de formation en ligne concernant le partage des locaux et des services de soutien.

37. En collaboration avec cinq entités des Nations Unies, l'École des cadres a publié la cinquième étude de cas de son Laboratoire, qui portait sur les réseaux d'agents de changement dans le système des Nations Unies. Sous sa direction, l'équipe de conseillers a examiné la mise en œuvre, la gestion et l'exploitation des réseaux d'agents de changement au sein des Nations Unies.

38. L'École des cadres a participé au volet « Nouvelles façons de travailler » de l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies. Ces activités s'inscrivent dans le cadre de l'action plus large que mène l'École pour aider le Conseil des chefs de secrétariat à mettre en place de nouvelles méthodes de travail.

39. Dans son rapport sur l'examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies ([JIU/REP/2019/4](#)), le Corps commun d'inspection s'est félicité du travail accompli par l'École des cadres et a fait observer que le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels pourrait jouer un rôle beaucoup plus important dans les transformations du système des Nations Unies s'il disposait des ressources et de l'appui nécessaires.

VII. Reconnaissance de l'École des cadres en tant qu'institution d'apprentissage essentielle pour le système des Nations Unies

40. Dans son rapport de 2020 intitulé « Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence » ([JIU/REP/2020/2](#)), le Corps commun d'inspection a souligné le rôle important que jouait l'École des cadres des Nations Unies pour contribuer à l'apprentissage à l'échelle du système. D'après les personnes interrogées par le Corps commun d'inspection dans le cadre d'une enquête citée dans le rapport, les principaux points forts de l'École sont la culture d'une identité unificatrice des Nations Unies,

l'intégration d'orientations sur les compétences de direction et de gestion et sa volonté d'adapter les programmes aux besoins des entités. Son ouverture à la collaboration et à la coconception de contenus est également appréciée.

41. Dans son rapport, le Corps commun d'inspection a répertorié l'École des cadres parmi les trois principaux vecteurs qui pourraient amener de manière décisive le système des Nations Unies vers plus de cohérence, de coordination et de convergence, ce qui permettrait potentiellement de réaliser des économies globales à l'échelle du système et de dépenser plus efficacement les quotes-parts ou les contributions volontaires des États Membres.

42. Comme l'a constaté le Conseil économique et social dans ses résolutions [2019/12](#) et [2017/5](#), l'École des cadres connaît une croissance exponentielle, qu'elle doit aux excellents résultats de ces dernières années. Cette croissance est la preuve ultime que l'École est bien placée pour servir de plateforme centrale de formation et de gestion du savoir au sein système des Nations Unies, comme le recommande le Corps commun d'inspection.

VIII. Conclusions et recommandations

43. **Au cours de la période considérée, l'École des cadres a étoffé son catalogue de programmes et a fait preuve d'une grande capacité d'adaptation en décidant de passer à des formations en ligne pour maintenir son offre malgré la pandémie. Elle a continué de s'efforcer à répondre aux besoins de ses bénéficiaires, y compris en proposant de nouveaux programmes d'apprentissage pour satisfaire les demandes du personnel des Nations Unies et des entités partenaires pendant la pandémie.**

44. **Compte tenu de l'impact de la pandémie sur le multilatéralisme, il importe de former une nouvelle génération de fonctionnaires internationaux capables de promouvoir les objectifs de la coopération internationale et de construire un avenir meilleur pour toutes et tous. Grâce à la vaste gamme de produits d'apprentissage qu'elle propose et en vertu de son mandat interinstitutions, l'École des cadres est en mesure de prêter un concours décisif au renforcement des capacités de celles et ceux qui, demain, constitueront le personnel du système des Nations Unies.**

45. **Comme il est dit dans son statut, l'École des cadres doit pouvoir compter sur le soutien des États Membres pour continuer de mettre au point et d'offrir des programmes d'apprentissage de qualité au personnel des Nations Unies et aux entités partenaires.**

46. **Il est recommandé que les États Membres et les entités du système des Nations Unies continuent à aider pleinement l'École des cadres à renforcer les capacités du personnel des Nations Unies d'aujourd'hui et de demain et celles des autres parties prenantes.**