



**Conseil d'administration
du Programme
des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des
Nations Unies pour la
population**

Distr.
GÉNÉRALE

DP/FPA/1997/11
8 juillet 1997
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Troisième session ordinaire
15-19 septembre 1997, New York
Point 7 de l'ordre du jour provisoire
FNUAP

FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION DU PERSONNEL DU FNUAP

Rapport de la Directrice exécutive

I. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Le présent rapport a été établi conformément au paragraphe 8 de la décision 95/35 du Conseil d'administration, qui prie le Directeur exécutif de procéder à une évaluation des activités de formation du Fonds des Nations Unies pour la population et de lui faire rapport à ce sujet, par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, au plus tard en 1997. En réponse à la demande du Conseil, une évaluation des activités de formation du personnel du FNUAP a été effectuée par des consultants indépendants, sous la responsabilité du Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation du Fonds. L'évaluation s'est appuyée sur de nombreuses consultations sur place avec les diverses divisions du FNUAP, tant au siège que dans les bureaux de pays. Le présent rapport, qui résume les résultats de l'évaluation externe, décrit la mise en oeuvre des activités de formation depuis 1992 et indique les nouvelles orientations visant à renforcer la formation, conformément à une directive publiée par le Directeur exécutif à la fin de 1996. La directive en question énonce les nouveaux objectifs de la formation du personnel en fonction des résultats de l'évaluation et des recommandations qui ont été formulées, et compte tenu de la nécessité de respecter le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement, adopté au Caire (Égypte) en septembre 1994.

2. De manière générale, les évaluateurs ont estimé que le Fonds devait élargir sa conception de la formation et adopter une approche plus intégrée de la gestion des ressources humaines. Il devrait commencer par évaluer méthodiquement les besoins en matière d'apprentissage et de formation. Les recommandations visant à renforcer la formation comprenaient la mise au point d'une stratégie de formation des formateurs et la création d'équipes de formation reliées en fonction des besoins aux équipes d'appui national et aux

services d'appui technique du FNUAP. Les évaluateurs ont recommandé : de mettre en place des réseaux d'apprentissage, y compris à distance; d'apporter un appui technique soutenu aux formateurs et aux spécialistes; de renforcer la coordination avec les autres organismes des Nations Unies, particulièrement à l'échelon local; d'accroître les responsabilités des supérieurs directs en décentralisant encore les budgets de formation pour renforcer les activités entreprises au niveau local et offrir au personnel de terrain la possibilité d'effectuer des stages ou d'être détaché au siège ou dans d'autres bureaux extérieurs.

3. Les principales recommandations concernant les méthodes d'exécution et la planification des coûts concernaient la mobilisation de ressources supplémentaires pour la création de centres de formation et l'achat de matériel, l'élaboration de modules plus interactifs, la mise au point de méthodes d'enseignement à distance et l'établissement de réseaux reliant les formateurs. Enfin, des recommandations spécifiques ont été formulées pour renforcer les mécanismes d'évaluation de la formation et du perfectionnement du personnel du FNUAP afin de s'attacher davantage à mesurer l'influence de la formation sur les résultats professionnels. Dans cette optique, on a recommandé aux chefs de service et aux superviseurs d'assumer davantage de responsabilités directes en matière de formation et de créer des conditions favorables à l'apprentissage grâce à la formation en cours d'emploi et au soutien pédagogique, et en évaluant la façon dont la formation influait sur le comportement professionnel.

4. Le FNUAP s'est engagé dans un processus visant une analyse plus systématique des besoins en matière de formation, en commençant par ceux des responsables de bureaux extérieurs. Dans le même temps, plusieurs initiatives seront mises en oeuvre ou étudiées. Les objectifs sont a) de renforcer et de mettre à jour les programmes de recyclage; b) de renforcer les sessions de formation et d'orientation spécialement destinées aux représentants du FNUAP annuellement recrutés; c) de renforcer les cours de perfectionnement et de recyclage à l'intention des spécialistes de la formation; d) d'accroître les ressources permettant de compléter le personnel du Département de la formation (notamment grâce à la formation des formateurs et à l'intensification du recours à la sous-traitance); e) de décentraliser davantage le budget de la formation; f) de diversifier les méthodes de formation autres que les ateliers en petits groupes; g) de renforcer la coordination de la formation dans le système des Nations Unies dans le cadre des réformes actuelles; h) d'effectuer des évaluations systématiques.

5. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du présent rapport.

II. POLITIQUE DE FORMATION

6. La politique de formation du FNUAP a évolué au fil du temps. La première politique officielle a été adoptée en 1988. Avant cela, aucune activité structurée n'avait été mise en place. La politique initiale a été révisée en 1995, à la suite d'une évaluation interne de l'évolution des besoins et des nouvelles tâches que le FNUAP devait mener à bien sur le plan structurel. Elle a servi de fondement à toutes les activités de formation organisées depuis. Afin de replacer l'évaluation externe dans son contexte, on a brièvement résumé

dans les deux sections ci-après la politique et les activités du FNUAP en matière de formation.

7. Le Fonds a fortement mis l'accent sur la mise en valeur de ses ressources humaines en vue de réaliser les objectifs fixés dans le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement et les autres accords internationaux qui entrent dans le cadre de son mandat. Le Fonds estime que la formation et le perfectionnement du personnel sont indispensables pour atteindre les objectifs en question; c'est pourquoi il en a fait l'une des pierres angulaires de son développement structurel. Il a appuyé une gamme d'activités de formation visant à renforcer les capacités opérationnelles, techniques et gestionnelles de tous les membres du personnel à tous les niveaux, tant au siège que dans les bureaux extérieurs. Les activités en question ont pour objectif de permettre aux membres du personnel de répondre efficacement aux besoins d'une organisation en pleine évolution, de faciliter l'échange de bonnes pratiques, de créer un esprit d'équipe et d'accroître la productivité, la qualité et les compétences. Elles revêtent plusieurs formes : sessions d'information sur le terrain; ateliers internes ou organisés à l'échelle du système; cours externes organisés par des organismes affiliés; séminaires et conférences techniques et professionnels; affectations spéciales et détachements au siège et dans les bureaux extérieurs.

8. La formation vise à : permettre au personnel de terrain de répondre avec souplesse et efficacité aux besoins des gouvernements en matière de renforcement des capacités; renforcer les connaissances de base dans les trois principaux domaines d'activité du Fonds et en ce qui concerne les questions touchant plusieurs domaines tels que les problèmes spécifiques des hommes et des femmes et l'information, l'éducation et la communication; aider les bureaux de pays à se doter des moyens administratifs et financiers de gérer des programmes avec efficacité; accélérer l'application des résolutions de l'Assemblée générale et des politiques à l'échelle du système des Nations Unies en menant des opérations de formation conjointes avec d'autres institutions et organismes du système. En outre, on s'est attaché à : renforcer les capacités de direction et de gestion; renforcer les capacités logistiques, administratives et informatiques; et améliorer les connaissances linguistiques. Les activités de formation comprennent des sessions d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel ainsi que la formation de ces derniers aux politiques et procédures du FNUAP.

III. EXAMEN DES ACTIVITÉS DE FORMATION

9. Durant la période 1992-1996, le budget biennal alloué à la formation est passé de 1,3 million de dollars pour 1992-1993 à 1,5 million pour 1994-1995 et 2,55 millions pour 1996-1997. Cette augmentation a permis au Fonds d'accroître le nombre de ses ateliers et activités de formation et d'entreprendre de nouvelles activités. Le tableau 1 indique le montant annuel des dépenses engagées pour la formation de 1992 à 1996. Les dépenses consacrées à la formation du personnel de terrain se sont élevées en proportion de l'ensemble des dépenses pour la période considérée. Les chiffres très élevés atteints en 1995 sont liés à la réunion générale de tout le personnel du FNUAP qui s'est tenue après la Conférence internationale sur la population et le développement, à Rye (État de New York). Cette réunion exceptionnelle a donné l'occasion

/...

d'organiser plusieurs activités de formation, avant et après la réunion, à l'intention d'un grand nombre de membres du personnel.

10. Dans l'ensemble, le coût des activités de formation a augmenté d'une année à l'autre, bien que le FNUAP ait pu maîtriser cette augmentation en cherchant par tous les moyens à faire des économies. Les activités de formation sont approuvées selon des directives qui spécifient que chaque demande doit être soigneusement examinée pour s'assurer que le contenu de la formation correspond aux exigences du poste. On a toujours eu le souci d'obtenir le meilleur rapport coût-efficacité, de limiter le temps pris sur les heures de travail et d'offrir la formation la plus appropriée. Pour maîtriser les coûts, on s'est toujours efforcé d'exploiter de façon novatrice les ressources locales ou extérieures, de partager les coûts avec d'autres organismes des Nations Unies, de réduire les frais de déplacement et d'utiliser le matériel disponible. Pour réduire les coûts d'élaboration du matériel pédagogique, on a financé l'établissement de modules et de manuels de formation par des fonds publics et privés. Les seuls supports de formation nouvellement élaborés sont les supports interdisciplinaires qui n'existaient pas auparavant et, dans la mesure du possible, les coûts afférents ont été partagés avec d'autres partenaires.

Tableau 1

Dépenses annuelles de formation du FNUAP, 1992-1996

Année	Dépenses dans les bureaux extérieurs	Dépenses au siège	Total des dépenses
1992	\$193 312 (58 %)	\$138 922 (42 %)	\$332 234
1993	472 236 (73 %)	171 801 (27 %)	644 037
1994	564 296 (83 %)	110 126 (17 %)	674 442
1995	806 800 (90 %)	88 075 (10 %)	894 875
1996	501 856 (68 %)	241 003 (32 %)	742 859

11. Le tableau 2 indique les activités de formation par type de programme et par nombre de fonctionnaires ayant assisté aux ateliers de formation ou aux réunions d'information, pour la même période, soit 1992 à 1996. Pour rendre compte du volume des activités de formation, le tableau précise également le nombre d'ateliers et de réunions de formation et le nombre de journées-hommes de formation dispensées (nombre de fonctionnaires multiplié par le nombre de journées de formation). Le nombre de fonctionnaires de terrain participant aux activités de formation s'est considérablement accru depuis 1994, car on a prêté une attention particulière à leurs besoins spécifiques, compte tenu de l'élargissement des responsabilités assumées par les bureaux de pays à la suite du renforcement de la décentralisation du processus d'approbation en 1993 et de la Conférence internationale sur la population et le développement en 1994. Une description détaillée des activités de formation du FNUAP figure à l'annexe I.

Tableau 2

Activités de formation du FNUAP par type de programme, nombre de fonctionnaires ayant participé aux ateliers de formation ou réunions d'information par année, 1992-1996*

ORIENTATIONS/INFORMATIONS	1992	1993	1994	1995	1996
Initiation aux politiques et procédures pour les administrateurs de programmes nouvellement recrutés	0	1 atelier 26 personnes 260 JHF**	1 atelier 22 personnes 286 JHF	0	1 atelier 23 personnes 299 JHF
Session d'orientation à l'intention des administrateurs auxiliaires à titre temporaire	4 réunions d'information 8 personnes 16 JHF	3 réunions d'information 13 personnes 39 JHF	1 atelier 10 personnes 40 JHF	1 atelier 14 personnes 84 JHF	1 atelier 11 personnes 66 JHF
Initiation aux politiques et procédures pour les agents des services généraux nouvellement recrutés au siège	0	1 atelier 10 personnes 40 JHF	1 atelier 10 personnes 50 JHF	0	1 atelier 12 personnes 48 JHF
Session d'orientation à l'intention des représentants du FNUAP et du PNUD nouvellement recrutés	5 réunions d'information 8 personnes 62 JHF	3 réunions d'information 8 personnes 40 JHF	7 réunions d'information 21 personnes 98 JHF	2 réunions d'information 29 personnes 66 JHF	6 réunions d'information 10 personnes 55 JHF
ATELIERS DE FORMATION					
Atelier de formation aux programmes pour le personnel de terrain de rang élevé	0	0	0	1 atelier 19 personnes 152 JHF	1 atelier 19 personnes 95 JHF
Atelier de formation à la gestion pour les représentants du FNUAP et les fonctionnaires hors classe du siège	0	2 ateliers 40 personnes 200 JHF	2 ateliers 34 personnes 170 JHF	1 atelier 13 personnes 65 JHF	2 ateliers 32 personnes 160 JHF
Coordination de la gestion à l'intention des représentants locaux de rang élevé	4 ateliers 9 personnes 81 JHF	5 ateliers 9 personnes 81 JHF	3 ateliers 7 personnes 63 JHF	3 ateliers 11 personnes 99 JHF	2 ateliers 2 personnes 18 JHF
Atelier de formation à la gestion de l'information financière pour les représentants du FNUAP et le personnel de terrain de rang élevé	0	0	0	3 ateliers 91 personnes 253 JHF	0
Atelier de formation à la gestion de l'information financière à l'intention du personnel de terrain chargé des questions administratives et financières	2 ateliers 38 personnes 264 JHF	2 ateliers 48 personnes 240 JHF	2 ateliers 42 personnes 294 JHF	0	1 atelier 18 personnes 108 JHF
Ateliers de formation aux activités de plaidoyer/aux médias/aux questions liées à la parité entre les sexes à l'intention des représentants du FNUAP, du personnel de terrain de rang élevé et des fonctionnaires hors classe du siège	0	0	2 ateliers 12 personnes 24 JHF	12 ateliers 191 personnes 307 JHF	1 atelier 10 personnes 30 JHF
Cours de recyclage pour les agents des services généraux du siège (rédaction, politiques et procédures financières et comptables, achats et gestion du stress)	0	2 ateliers 88 personnes 218 JHF	1 atelier 25 personnes 75 JHF	0	7 ateliers 127 personnes 127 JHF
FORMATION INDIVIDUELLE/AUTRES					
Programme d'aide à la formation/Bureaux de pays/interorganisations/programme de formation externe	62 personnes 154 JHF	67 personnes 155 JHF	72 personnes 186 JHF	161 personnes 367 JHF	185 personnes 457 JHF
Nombre total d'ateliers et de réunions d'information	15	19	20	23	23
Nombre total de personnes ayant assisté aux ateliers et aux réunions d'information	125	309	255	529	449
Nombre total de journées-hommes de formation	577	1 273	1 286	1 393	1 463

* Les chiffres ne tiennent pas compte de la formation au système d'information de gestion, financé séparément.

** JHF : Journées-hommes de formation.

IV. ÉVALUATION

12. L'évaluation externe demandée par le CCQAB vise à mesurer le rapport coût-efficacité des programmes de formation du FNUAP durant la période 1992-1996 et à formuler des recommandations pour renforcer les activités futures. Les principales activités évaluées étaient de grands ateliers de formation en groupe – ateliers d'orientation, gestion financière, acquisition de connaissances de base en matière de gestion, de programmation et de communication. Les cours ayant fait l'objet de l'évaluation représentaient 70 % des dépenses de formation pour la période considérée. L'essentiel des ressources du FNUAP étant consacré chaque année à la formation du personnel de terrain, les évaluateurs se sont rendus dans six bureaux de pays : deux en Afrique, deux dans la région de l'Asie et du Pacifique, un dans les États arabes et un dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. En outre, ils ont eu recours à des questionnaires et des sondages par courrier électronique pour recueillir des informations auprès d'un échantillon de fonctionnaires ayant suivi une formation et de leurs supérieurs dans d'autres bureaux de pays et au siège. Ils ont analysé le rapport coût-efficacité des principaux programmes de formation. Les coûts directs et indirects ainsi que les résultats quantifiables et non quantifiables ont été évalués par rapport à la durée du programme, au niveau du personnel intéressé, au nombre de personnes formées et au montant des ressources allouées en vue d'évaluer comparativement les principaux programmes.

13. Dans l'ensemble, les évaluateurs ont constaté que les fonds consacrés à la formation étaient utilisés de manière efficace et productive, notamment grâce au partage des coûts auquel on recourait dans toute la mesure du possible. Ils ont noté que le Département de la formation, en s'appuyant sur des examens périodiques, avait constamment amélioré la qualité des programmes proposés. Les évaluateurs ont constaté que, parallèlement à l'accroissement du budget consacré à la formation, le nombre d'ateliers et de participants avait augmenté au cours de la période considérée alors que le Département de la formation avait conservé un personnel restreint – deux administrateurs et deux agents des services généraux – compte tenu du volume de travail effectué et en comparaison avec des organismes du même type. Cette petite équipe avait réussi à élargir considérablement la portée des activités de formation. La conclusion était que la formation dispensée au FNUAP avait très largement contribué au développement des connaissances et du savoir-faire du personnel de l'organisation.

14. Lorsqu'ils ont voulu mesurer l'impact de la formation sur les résultats, c'est-à-dire l'évolution déclarée ou observée des méthodes de travail, les évaluateurs se sont heurtés à de nombreux obstacles. Un délai considérable s'était écoulé entre les activités de formation et l'évaluation de leur impact, ce qui a faussé la perspective nécessaire pour confronter la formation reçue et son impact supposé ou réel. Certaines personnes n'étaient pas en mesure de participer aux entretiens ou aux sondages, soit parce qu'elles étaient en mission soit parce qu'elles avaient changé de lieu d'affectation, ce qui était particulièrement le cas du personnel de terrain. Le nombre de pays visités et de personnes interrogées a été restreint de manière à limiter les frais de déplacement. Les évaluateurs ont toutefois pu disposer d'un petit échantillon à partir duquel ils devaient dégager des preuves d'efficacité. Ils se sont efforcés de mener une enquête aussi approfondie que possible et en ont tiré des conclusions, tout en faisant observer que celles-ci étaient parfois subjectives.

15. Pour ce qui est du rapport coût-efficacité, les évaluateurs ont donné la première place aux ateliers de formation à la gestion financière, suivis des sessions d'orientation, des cours de recyclage et d'autres ateliers axés sur l'acquisition de compétences, tels que la formation aux activités de plaidoyer, à la rédaction et aux médias. Dans l'ensemble, les cours qui donnaient les meilleurs résultats étaient ceux qui portaient sur des disciplines techniques. La plus mauvaise note a été attribuée à la formation de base à la gestion, notamment parce que ce programme, de même que celui consacré aux activités de plaidoyer, occasionnait des coûts plus élevés en raison du recours à des spécialistes extérieurs. Les évaluateurs ont prêté une attention particulière au programme de formation à la gestion. Malgré les réserves qu'ils avaient émises, ils ont estimé que ce programme devait être maintenu car il constituait l'un des fondements de la formation et du perfectionnement du personnel. Ils ont noté que les ateliers en question avaient tendance à être trop brefs et de portée trop limitée, qu'ils ne faisaient aucune différence entre les besoins des administrateurs du siège et ceux des bureaux extérieurs et que le public visé était également trop restreint. Ils ont estimé qu'à l'avenir, il faudrait également s'adresser aux administrateurs de rang intermédiaire et opter pour une formation de type vertical, c'est-à-dire former collectivement tous les membres d'une équipe, sans distinction de classe. Ils ont également fait observer que ce type de programme devait faire l'objet d'une évaluation plus systématique au niveau des résultats pour s'assurer que les compétences nouvellement acquises étaient utilisées de manière fructueuse sur le lieu de travail.

16. Par ailleurs, au moyen d'entretiens et de questionnaires, les évaluateurs ont cherché à savoir comment la formation était intégrée à l'organisation et mise en commun, et quelles autres méthodes pouvaient être utilisées. En ce qui concernait l'intégration de la formation reçue, les évaluateurs ont noté que, de manière générale, les superviseurs n'aidaient pas beaucoup les stagiaires à exploiter les connaissances nouvellement acquises. Cette responsabilité semblait incomber aux stagiaires eux-mêmes. Ainsi, les chefs de service et les superviseurs ne s'employaient pas assez à offrir aux stagiaires des conditions adéquates pour mettre en pratique leurs nouveaux acquis. Les superviseurs eux-mêmes avaient toutefois le sentiment d'offrir aux stagiaires suffisamment d'occasions d'exploiter leurs nouvelles compétences.

17. Pour ce qui était de la diffusion des connaissances nouvellement acquises, les évaluateurs ont conclu que celles-ci étaient suffisamment mises en commun, le plus souvent de manière informelle plutôt qu'à l'instigation des superviseurs. Dans l'ensemble, un peu plus de 70 % des stagiaires ont affirmé transmettre leurs connaissances à des collègues.

18. Les évaluateurs ont constaté que, questionnés au sujet d'options autres que les ateliers ou la formation en petit groupe, la grande majorité des fonctionnaires souhaitaient conserver les méthodes de formation traditionnelles. Ils estimaient en effet que la formation en groupe était particulièrement enrichissante, notamment lorsque le personnel de terrain et celui du siège exposaient leurs difficultés respectives ou faisaient part de données d'expérience. Ils étaient toutefois disposés à tenter de nouvelles formules, notamment l'auto-apprentissage sur le terrain; le détachement dans d'autres bureaux extérieurs ou au siège; les voyages d'études; les vidéos et CD-ROM, d'autres méthodes informatisées; et l'enseignement à distance.

19. Dans l'ensemble, les principales carences recensées par les évaluateurs étaient la portée trop étroite des programmes et l'absence de suivi systématique. On avait bien pris soin d'évaluer les réactions des stagiaires et ce qu'ils avaient assimilé durant ou juste après les ateliers, mais on n'avait mis en place aucun système permettant d'apprécier les résultats de la formation dans le temps. Il n'y avait aucune analyse méthodique des besoins et les fonctionnaires percevaient parfois la formation comme une contrainte imposée par leurs supérieurs hiérarchiques. En revanche, les évaluateurs ont constaté que, dans l'ensemble, les ateliers de formation avaient permis au personnel d'acquérir des compétences et un savoir-faire essentiels. Outre l'amélioration globale des méthodes de travail, on observait des résultats inestimables et non quantifiables tels que le renforcement de la motivation et l'instauration d'un climat de confiance. En vue de résoudre les difficultés futures, les évaluateurs ont mis en relief un certain nombre de problèmes spécifiques liés à : l'approche adoptée en matière de formation et de structure des programmes; l'évaluation des besoins et les liens avec la mise en valeur des ressources humaines; la stratégie de formation; l'exécution des programmes et la planification des coûts; l'évaluation des résultats. Des solutions spécifiques ont été proposées dans tous ces domaines, comme l'indiquent les propositions visant à renforcer les capacités du Fonds en matière de formation, formulées à la section V ci-après.

20. De manière générale, les évaluateurs ont estimé que le Fonds devait élargir sa conception de la formation et adopter une approche plus intégrée de la gestion des ressources humaines. La première étape devait être une évaluation méthodique des besoins en matière d'apprentissage et de formation. Les recommandations visant à renforcer la formation comprenaient la mise au point d'une stratégie de formation des formateurs et la création d'équipes de formation reliées en fonction des besoins aux équipes d'appui national et aux services d'appui technique du FNUAP. Les évaluateurs ont recommandé : de mettre en place des réseaux d'apprentissage, y compris à distance, pour apporter un appui technique soutenu aux formateurs et aux spécialistes; de renforcer la coordination avec les autres organismes des Nations Unies, particulièrement à l'échelon local; d'accroître les responsabilités des supérieurs directs, en décentralisant encore les budgets de formation pour renforcer la formation au niveau local et offrir au personnel de terrain la possibilité d'effectuer des stages ou d'être détaché au siège ou dans d'autres bureaux extérieurs.

21. Les principales recommandations concernant les méthodes d'exécution et la planification des coûts insistaient sur la mobilisation de ressources supplémentaires pour la création de centres de formation et l'achat de matériel, l'élaboration de modules plus interactifs, la mise au point de méthodes d'enseignement à distance et l'établissement de réseaux reliant les formateurs. Enfin, des recommandations spécifiques avaient trait au renforcement des mécanismes d'évaluation de la formation et du perfectionnement du personnel du FNUAP de manière à mesurer l'influence de la formation sur les résultats. Dans cette optique, on a recommandé aux chefs de service et aux superviseurs d'assumer davantage de responsabilités directes en matière de formation et de créer des conditions favorables à l'apprentissage grâce à la formation en cours d'emploi et au soutien pédagogique, et en évaluant la façon dont la formation influait sur le comportement professionnel.

V. PROPOSITIONS VISANT À RENFORCER LA FORMATION

22. En s'appuyant sur les résultats de l'évaluation et sur les recommandations formulées à la suite d'une évaluation interne de la gestion, le FNUAP a pris, à la fin de 1996, des mesures importantes visant à renforcer la formation. La Directrice exécutive a publié une directive définissant de nouveaux objectifs et exposant de nouvelles initiatives qui continuent à faire de la formation une priorité et un élément déterminant de la gestion des ressources humaines et du développement de l'organisation.

23. Le Département de la formation a été transféré à la Division des finances, du personnel et de l'administration. Il regroupe deux administrateurs et deux agents des services généraux. Ce transfert a permis de resserrer les liens entre la formation et la gestion du personnel. Un Comité consultatif sur la formation présidé par le Directeur exécutif adjoint (politique et administration) et dont tous les directeurs de division devraient faire partie a été revitalisé pour privilégier une approche globale de la formation.

24. Le FNUAP s'est engagé dans un processus d'analyse plus systématique des besoins en matière de formation, en commençant par ceux des responsables de bureaux extérieurs. Dans le même temps, plusieurs initiatives seront mises en oeuvre ou étudiées. Les objectifs sont : a) de renforcer et mettre à jour les programmes de recyclage; b) de renforcer les sessions de formation et d'orientation spécialement destinées aux représentants du FNUAP nouvellement recrutés; c) de renforcer les cours de perfectionnement et de recyclage à l'intention des spécialistes de la formation; d) d'accroître les ressources permettant de compléter le personnel du Département de la formation (notamment grâce à la formation des formateurs et à l'intensification du recours à la sous-traitance); e) de décentraliser davantage le budget de la formation; f) de diversifier les méthodes de formation autres que les ateliers en petits groupes; g) de renforcer la coordination de la formation au sein du système des Nations Unies, dans le cadre des réformes actuelles; h) d'effectuer des évaluations systématiques.

25. On a entrepris une évaluation interne du contenu des programmes de formation pour prendre en compte l'évolution de certaines techniques, en commençant par les ateliers pratiques relatifs aux programmes et projets. On intègre aux cours des méthodes et instruments d'analyse et d'évaluation, notamment en ce qui concerne la structure logique et les intervenants. La formation à la gestion est également réexaminée pour prendre en compte les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation et pour s'assurer qu'elle répond aux besoins du FNUAP. Des programmes de formation pilotes à l'intention de représentants du FNUAP nouvellement recrutés ont déjà été mis en place. Les sessions d'orientation sont maintenant mieux structurées et plus longues et comprendront des détachements au siège et dans certains bureaux extérieurs en vue d'étudier les pratiques les plus performantes. Le personnel chargé de la formation suivra régulièrement des cours de recyclage afin de mettre à jour ses propres méthodes, compétences et expérience.

26. Afin de renforcer encore les capacités en matière de formation, on planifie actuellement une stratégie de formation des formateurs; on compte faire appel à des spécialistes internes et externes. On envisage une série d'actions pour

/...

appuyer la formation de base de responsables qui auront ensuite à leur disposition des supports électroniques, des éléments d'information, du matériel et des modules de formation ainsi que des réseaux d'enseignement à distance. Des équipes de formateurs composées de fonctionnaires de plusieurs divisions du siège et des bureaux extérieurs ainsi que des équipes d'appui national et des services d'appui technique seront dotées des moyens nécessaires pour animer des activités de formation spécifiques. Compte tenu du nombre limité d'effectifs au niveau central et en vue de diversifier les ressources, on fera davantage appel à des experts extérieurs et à d'autres organismes pour compléter le nombre de formateurs du FNUAP. En 1996, on a lancé la phase initiale de la décentralisation du budget consacré à la formation. On a ainsi permis aux responsables de bureaux de pays d'utiliser plus facilement les possibilités locales, en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies. À la fin de 1997, on fera le bilan de cette expérience et, si on le juge utile, on décentralisera davantage le budget consacré à la formation vers les bureaux extérieurs.

27. La proposition concernant les activités de formation pour le prochain exercice biennal, 1998-1999, actuellement soumise au CCQAB pour examen, montre que le FNUAP est déterminé à continuer d'assurer une formation de qualité offrant le meilleur rapport coût-efficacité, en s'adaptant au volume et au rythme de la demande. On aura toujours recours aux ateliers pour former le personnel aux politiques et programmes, renforcer ses compétences de base et l'informer des nouvelles procédures financières dans le contexte de la décentralisation croissante de l'organisation. Dans le même temps, on utilisera davantage d'autres types de formation offrant un meilleur rapport coût-efficacité pour élargir l'appui apporté aux équipes de formateurs sur le terrain en mettant à leur disposition les ressources et le matériel nécessaires pour de nouvelles méthodes de formation, y compris l'enseignement à distance et les modules électroniques et informatiques interactifs, en fonction des possibilités. L'infrastructure informatique et électronique mise en place au FNUAP permet de diffuser plus rapidement des informations sur les formations disponibles le plus près possible des lieux d'affectation, y compris sur le mode Sud-Sud. Dans ce contexte, on dressera l'inventaire des aides à la formation, modules de formation et matériels disponibles.

28. Le FNUAP s'est fait le défenseur d'une meilleure coordination des activités de formation dans les organismes des Nations Unies. Une étroite et fructueuse collaboration a été mise en place grâce aux efforts du Groupe consultatif mixte de programmation, du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations du Comité administratif de coordination (CCQPO/CAC) et de l'École des cadres des Nations Unies de Turin. Le FNUAP continuera à appuyer la formation des principaux représentants locaux à la coordination de la gestion dans le cadre des efforts visant à créer une structure de formation coordonnée aux Nations Unies. Il renforcera son appui à la coordination de la formation dans le contexte des réformes entreprises par les organismes des Nations Unies et continuera de fournir les services d'un conseiller à plein temps pour renforcer le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies et le suivi des conférences. Il continuera de resserrer ses liens avec le Forum des responsables de formation, qui permet aux responsables de la formation des organismes des Nations Unies qui en font partie de communiquer par voie électronique, accélérant ainsi l'échange d'éléments d'information et assurant la

coordination de la formation à l'échelle du système. D'autres efforts seront faits pour mettre en place des mécanismes similaires visant à resserrer les liens aux échelons régional et national avec d'autres organismes des Nations Unies et partenaires de développement.

29. On continuera à évaluer les activités de formation, non seulement pour mesurer leur impact sur les connaissances et le comportement des stagiaires durant et immédiatement après les sessions mais aussi pour évaluer dans quelle mesure la formation dispensée répond aux besoins. On mettra davantage l'accent sur la participation des chefs de service et des superviseurs. Ceux-ci seront chargés de mettre en place des conditions favorables grâce à la formation sur le terrain et au parrainage, qui permettront d'assurer la continuité entre la formation reçue et les tâches quotidiennes, et d'évaluer en permanence l'impact de la formation. Lors de l'évaluation de fin d'année, ils seront invités à mesurer les résultats de la formation reçue et son impact sur le comportement professionnel.

VI. RECOMMANDATION

30. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du rapport sur les activités de formation du personnel du FNUAP.

ANNEXE 1

Description des programmes de formation du FNUAP

1. Ateliers d'orientation et de formation. Les ateliers d'orientation et de formation visent à donner une connaissance globale du rôle du FNUAP dans le système des Nations Unies et de ses principaux domaines d'activité; renforcer les compétences en matière d'élaboration et d'exécution des projets et programmes; mieux faire connaître les règles et dispositions financières, comptables et administratives. Depuis 1992, on a élargi la portée des ateliers et allongé leur durée pour renforcer la formation aux procédures financières informatisées du Fond. Depuis 1994, le FNUAP dispense une formation aux administrateurs auxiliaires à titre temporaire nouvellement recrutés. Cette formation est de mieux en mieux structurée et de plus en plus longue. Jusqu'en 1994, elle était dispensée par le PNUD, le FNUAP n'assurant qu'une ou deux journées de réunions d'information. Elle a pour objectif de raccourcir la période d'apprentissage nécessaire sur le terrain et de renforcer plus rapidement l'efficacité et la productivité du personnel. Depuis 1993, l'ensemble des agents des services généraux nouvellement recrutés participent à des ateliers structurés sur les procédures administratives : techniques de classement, communication et gestion de l'information, procédures de gestion du personnel et de recrutement. En outre, tous les représentants du FNUAP nouvellement recrutés ainsi que les représentants résidents du PNUD ayant demandé des réunions d'information ont participé, avant de prendre leurs fonctions, à des séances courtes mais intensives d'information sur les politiques et procédures du FNUAP. Ces séances de un ou deux jours pour les représentants du PNUD, et de deux ou trois semaines pour ceux du FNUAP, comprenaient parfois des réunions dans un autre bureau de pays, en fonction des besoins individuels.
2. Cours de recyclage. Les cours de recyclage à l'intention du personnel d'encadrement de terrain ont démarré en 1995. Ils sont conçus pour aider le personnel à renforcer ses compétences en matière d'élaboration et d'évaluation des programmes et à mettre en commun les principales stratégies opérationnelles pour la mise en oeuvre du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement. Ces cours visent également à renforcer les connaissances de base dans les domaines de la santé en matière de reproduction, de la population et des stratégies de développement et des activités de plaidoyer, et à aider le personnel à mieux comprendre comment intégrer les questions liées à la parité entre les sexes et les stratégies d'information, d'éducation et de communication dans les programmes de pays du Fonds.
3. Formation à la gestion. Des ateliers de formation à la gestion ont été lancés en 1993 en vue de renforcer les compétences en matière de création d'équipes, de prise de décisions, de communication et de gestion des changements structurels. Ils visent à compléter les programmes précédents qui traitaient de la planification du travail, de l'organisation du personnel et de l'évaluation des résultats. Quatre-vingt-quinze pour cent du personnel de direction du siège et des bureaux extérieurs ont participé à ces ateliers de formation à la gestion, qui étaient animés par des consultants extérieurs.

4. Le FNUAP a également appuyé les ateliers interorganisations sur la coordination de la gestion parrainés par l'École des cadres des Nations Unies et destinés aux principaux représentants locaux des Nations Unies, à Turin (Italie). Ces ateliers visent à améliorer la connaissance et la mise en oeuvre des grandes lignes communes aux programmes des organismes des Nations Unies ainsi qu'à améliorer les compétences permettant d'apporter une assistance coordonnée à la création de capacités au niveau national. Ils réunissent l'équipe de pays au complet pour une séance intensive destinée à renforcer la coopération dans le pays concerné. Depuis 1992, les représentants des équipes de pays du FNUAP sélectionnées sont présents à tous les ateliers, en tant que spécialistes ou en tant que participants. Quelques agents de maîtrise et le chef de la formation ont également fait office de conseillers. Depuis 1995, le FNUAP détache un conseiller du personnel à l'École des cadres des Nations Unies de Turin pour aider à mettre au point des cursus qui reflètent le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement.

5. Gestion financière. Compte tenu de l'importance croissante accordée à la justification de l'emploi des fonds et à la bonne gestion financière dans le contexte de l'accélération de la décentralisation, on a organisé des ateliers supplémentaires sur la gestion financière destinés au personnel local chargé des questions financières et administratives et aux représentants du FNUAP. Ces ateliers portent sur les règles et dispositions financières, les procédures de vérification des comptes, les directives pour le contrôle et la justification des dépenses et l'utilisation croissante de systèmes informatisés pour la gestion financière, l'exécution, le suivi et la justification de l'emploi des fonds pour les budgets-programmes et APSS.

6. Activités de plaidoyer et formation aux médias. À la suite de la Conférence internationale sur la population et le développement, les demandes de formation aux activités de plaidoyer se sont multipliées. En ce qui concerne les activités de plaidoyer, on a formé les représentants du FNUAP à la mise au point de stratégies et d'instruments répondant spécifiquement aux besoins des pays pour rendre les programmes des gouvernements concernés plus opérationnels. Certains cadres du siège ont également reçu une formation aux médias en 1994. L'importance croissante accordée aux questions liées à la parité entre les sexes après la Conférence internationale sur la population et le développement a conduit le FNUAP à lancer des activités de formation dans ce domaine en 1995. La même année, des administrateurs principaux de programme, des représentants du FNUAP et certains membres du personnel du siège chargés de la gestion des programmes ont participé à des séances d'information courtes mais intensives sur ces questions.

7. Formation des agents des services généraux. En 1996, certains agents des services généraux du siège ont été invités à participer à des cours de recyclage dans des domaines où il était manifestement nécessaire d'améliorer l'efficacité des opérations administratives, financières, logistiques des pratiques liées au personnel et des méthodes de secrétariat. Les cours portaient sur les politiques structurelles, la gestion et les procédures administratives et les techniques de rédaction. On y a ajouté des méthodes de gestion du stress et d'amélioration des rapports humains. En outre, des cours de gestion de l'information et d'informatique aux niveaux débutants, moyen et avancé ont été

organisés séparément au titre du budget consacré au système d'information de gestion. (Ces activités ne figurent pas au tableau 2.)

8. Formation locale. Outre les principaux ateliers de formation en groupe organisés par le FNUAP ou bien coparrainés par l'ONU ou d'autres partenaires énumérés au tableau 2, le FNUAP a dispensé au personnel des bureaux de pays certaines formations spécifiques individualisées. Dans les bureaux de pays, les chefs de service ont de plus en plus recours aux moyens locaux pour permettre au personnel d'améliorer ses connaissances linguistiques ou de se perfectionner en gestion administrative et gestion de l'information. Au niveau national, on a coordonné des activités de formation avec d'autres organismes des Nations Unies, en partageant les coûts. Les activités en question portaient sur l'amélioration de l'exécution nationale, la programmation conjointe, l'approche-programme, la planification des notes de stratégie de pays, le sida, la maternité sans risques et d'autres questions de fond. Depuis 1995, on a décentralisé l'approbation des budgets consacrés à ces activités de formation individualisée.

9. Formation externe et aide à la formation. Dans certains cas, le FNUAP a proposé à son personnel des cours de perfectionnement externes visant à renforcer ses connaissances de base dans des domaines spécialisés. Le Fonds a également eu recours à ce type de formule lorsqu'il n'était pas rentable d'organiser des ateliers en raison du petit nombre de participants. Il a aussi appuyé des séances d'autoformation en vue de l'avancement professionnel dans des centres de formation, des centres universitaires ou des organismes apparentés, dans le cadre d'un programme d'aide à la formation dont la moitié des coûts était supportée par le personnel lui-même. Ces séances avaient généralement lieu en dehors des heures de travail.
