



Assemblée générale

Distr. générale  
3 novembre 1997  
Français  
Original : anglais

---

Cinquante-deuxième session  
Points 100 et 118 de l'ordre du jour

Formation et recherche : Institut des Nations Unies  
pour la formation et la recherche

Corps commun d'inspection

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé «Les institutions de formation du système des Nations Unies : programmes et activités» (JIU/REP/97/6).

## Annexe

# Les institutions de formation du système des Nations Unies : programmes et activités

Document établi par  
le Corps commun d'inspection

1997

## Table des matières

	Paragraphe	Page
Sigles .....		4
Résumé : objectif, conclusions et recommandations .....		6
I. Introduction .....	1–7	8
II. La formation dans les organismes des Nations Unies .....	8–35	9
A. Importance de la formation .....	8–11	9
B. Évolution des besoins et du contenu de la formation .....	12–17	9
C. De la notion de «formation» à celle d'«étude» .....	18–22	10
D. Satisfaire les besoins de formation .....	23–30	11
E. Les nouvelles technologies de l'information et la formation .....	31–35	12
III. Caractéristiques générales et utilisation des institutions de formation pour les organisations du système .....	36–51	13
A. Caractéristiques générales .....	36–38	13
B. Typologie .....	39–46	13
C. Utilisation des principales institutions de formation par les organisations du système .....	47–49	15
D. Évaluation et bilan comparatif des activités des institutions de formation ...	50–51	15
IV. Mandats, programmes, financement et dotation en effectifs des principales institutions de formation des Nations Unies .....	52–102	15
A. Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche .....	52–66	15
B. Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail .....	67–76	18
C. École des cadres des Nations Unies .....	77–85	19
D. Université des Nations Unies .....	86–93	21
E. Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme .....	94–102	23
V. Coopération interinstitutions et mécanismes de coordination .....	103–135	24
A. Généralités .....	103–117	24
B. Sous-Comité du Comité consultatif pour les questions administratives chargé de la formation du personnel .....	118–123	26
C. Groupe consultatif du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations .....	124–129	27
D. Sous-Groupe du Groupe consultatif mixte des politiques chargé des questions de personnel et de formation : Groupe de travail sur la formation ..	130–131	28
E. Rencontre annuelle des responsables des instituts des Nations Unies et des divisions s'occupant de la formation, de la recherche ou de la planification .....	132–133	29
F. Organe de consultation et de coordination proposé .....	134–135	29

## Sigles

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale)
CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
CCI/CNUCED/GATT	Centre du commerce international CNUCED/GATT
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CCQF/OPER	Comité consultatif pour les questions de fond (activités opérationnelles)
CCQPO	Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations
CCSI	Comité de coordination des systèmes d'information
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEE	Commission économique pour l'Europe
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CICE	Centre international de calcul électronique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CNUEH	Centre des Nations Unies pour les établissements humains
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IDE/BIRD	Institut de développement économique de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale)
IDEP	Institut africain de développement économique et de planification
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
TEI	Traitement électronique de l'information
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNICRI	Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNSC	École des cadres des Nations Unies
UNU	Université des Nations Unies
UPU	Union postale universelle
WIDER	Institut mondial de recherche sur les aspects économiques du développement

## Résumé : objectif, conclusions et recommandations

### Objectif

Recenser les institutions de formation du système des Nations Unies et, après avoir analysé leurs mandats et des questions connexes, proposer, à chaque fois que possible, des mesures concrètes et pratiques, notamment le maillage, pour assurer la coordination de leurs activités.

### Conclusions

Le présent rapport a été établi à la demande de l'Assemblée générale des Nations Unies. Les inspecteurs estiment qu'il ne peut y avoir de moment plus propice pour procéder à une analyse approfondie de la question, la réforme de l'ensemble du système des Nations Unies devant être l'occasion de repenser le rôle des institutions de formation et de le rendre plus constructif.

Les inspecteurs ont relevé plusieurs problèmes qui entravent le bon fonctionnement des institutions de formation des Nations Unies :

- a) L'absence, au niveau d'un grand nombre d'organismes et pour l'ensemble du système, de stratégies, politiques, directives et normes de formation cohérentes, élaborées en concertation avec les groupes de bénéficiaires cibles et répondant directement à leurs besoins particuliers;
- b) Le manque de transparence des activités des institutions de formation dû en partie au fait que celles-ci relèvent d'organes délibérants différents qui examinent leurs activités chacun de leur côté et prennent des décisions sans se consulter;
- c) La prolifération des institutions, programmes et activités de formation et la parcellisation qui en résulte;
- d) L'insuffisance des contacts, ou même l'absence totale de coordination, entre les institutions de formation;
- e) L'absence de procédures claires et précises que les institutions de formation pourraient suivre pour rendre compte de leurs activités aux organes délibérants des organismes des Nations Unies;
- f) L'absence de différenciation entre les fonctions de formation et de recherche qui sont mal définies et la confusion entre les deux termes qui sont utilisés indifféremment.

On ne saurait analyser les questions de formation sans mentionner la révolution des méthodes résultant de l'introduction des technologies modernes de l'information. Pour répondre aux demandes toujours croissantes de la communauté internationale, les organismes des Nations Unies doivent s'adapter au changement technologique et en tirer pleinement avantage. Pour sa part, le personnel du système des Nations Unies doit apprendre en permanence pour se maintenir à niveau sur le plan professionnel, élargir ses connaissances et maîtriser les innovations technologiques. Il est dans l'intérêt bien compris des organismes des Nations Unies de motiver le personnel et de l'inciter à consacrer plus de temps, y compris en dehors des heures de travail, à se forger et développer des compétences dont il se servira dans son travail.

On ne peut surestimer l'importance de la formation du personnel pour la réalisation, dans des conditions d'efficacité, des objectifs des organismes des Nations Unies. Le présent rapport est toutefois axé sur les institutions de formation du système des Nations Unies et non pas sur les programmes de formation du personnel exécutés au sein des divers organismes dans le cadre de la gestion des ressources humaines ni sur la formation dispensée par les organismes dans le cadre de leurs programmes de coopération technique. Étant donné l'ampleur et la complexité des questions en jeu, les inspecteurs estiment qu'un examen beaucoup plus exhaustif de l'ensemble des questions de formation, et en particulier des programmes internes de formation du personnel des divers organismes, pourrait être nécessaire.

### Recommandations

Les inspecteurs, après avoir analysé les informations qui leur ont été communiquées par les organismes et les institutions de formation du système des Nations Unies ainsi que les problèmes apparus à l'occasion de l'établissement du présent rapport, font les recommandations ci-après :

#### Recommandation 1

Il faudrait opérer une division du travail rationnelle et souple entre les principales institutions de recherche et de formation du système des Nations Unies : l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), l'Université des Nations Unies (UNU) et – une fois que celle-ci n'en sera plus au stade de projet – l'École des cadres des Nations Unies (UNSC). Pour compléter cette division générale du travail, tous les bénéficiaires et tous les groupes cibles des institutions de formation devraient avoir en permanence pleinement accès à toutes les activités de formation. À cette fin :

a) L'Assemblée générale devrait donner principalement à l'UNITAR pour mission d'assurer la satisfaction des besoins de formation générale ou non spécialisée du personnel des États Membres et, à la demande des institutions spécialisées et en consultation avec celles-ci, des besoins de formation spécialisée. Les institutions ou organismes spécialisés et les établissements de formation spécialisés conserveraient la responsabilité principale de la formation spécialisée dans leurs domaines de compétence respectifs. Dans le cadre de cette mission, l'UNITAR centraliserait les demandes de formation émanant des États Membres et obtiendrait les compétences et les ressources financières nécessaires pour exécuter les programmes de formation. Son rôle devrait en outre être étendu aux besoins de formation des États Membres dans l'ensemble du système des Nations Unies. Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient prendre les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs, puis mettre au point les modalités voulues en concertation avec l'UNITAR;

b) De même, l'École des cadres des Nations Unies devrait avoir principalement pour mission d'assurer la satisfaction des besoins de formation générale ou non spécialisée du personnel des Nations Unies dans les domaines essentiels. Les institutions spécialisées et les établissements de formation spécialisés conserveraient la responsabilité principale de la formation spécialisée dans leurs domaines de compétence respectifs. Cinq ans après la mise en train du projet d'École des cadres des Nations Unies, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait soumettre à l'Assemblée générale ses propositions concernant cette dernière, y compris des propositions visant, le cas échéant, à la renforcer compte tenu du rang de priorité élevé accordé à la formation du personnel, et des propositions concernant son statut juridique;

c) L'Assemblée générale pourrait souhaiter demander à l'Université des Nations Unies de faire des travaux de recherche, notamment en vue de l'élaboration de politiques, normes, méthodes et directives en matière de formation que toutes les institutions de formation du système des Nations Unies pourraient adopter, ce qui favoriserait entre elles la coopération et la coordination.

#### Recommandation 2

Le mieux pour renforcer les programmes et activités de formation serait que les principales institutions de recherche et de formation des Nations Unies coopèrent, à savoir l'UNITAR, l'Université des Nations Unies et – une fois qu'elle n'en sera plus au stade de projet – l'École des cadres des Nations Unies. À cette fin, l'Assemblée générale et les

organes délibérants des autres organismes ayant accepté le statut du CCI devraient encourager les institutions de formation à renforcer les arrangements de coopération et de coordination informels actuels pour en faire un mécanisme plus structuré. Plus précisément, l'Assemblée générale et les autres organes délibérants devraient établir un mécanisme de coordination consultatif composé de l'UNITAR, de l'Université des Nations Unies et de l'École des cadres des Nations Unies qui agiraient conjointement et formeraient un réseau. Des réunions seraient organisées périodiquement pour examiner les questions de formation et les questions de recherche liées à la formation dans le système des Nations Unies. Ce mécanisme pourrait également élaborer, en concertation avec d'autres institutions de formation, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et le Comité administratif de coordination (CAC) et ses organes subsidiaires, un cadre commun et une stratégie commune de formation. En tenant pleinement compte des résultats des travaux de recherche de l'Université des Nations Unies visés à l'alinéa c) de la recommandation 1 ci-dessus, et en consultation, le cas échéant, avec d'autres institutions de formation, le mécanisme fixerait également des objectifs, établirait des priorités et mettrait au point des politiques, directives et normes qui seraient soumises pour examen et approbation aux organes directeurs des institutions de formation. Le mécanisme se fonderait pour fixer les priorités en matière de formation sur une base de données qui serait constituée par le CAC et ses organes subsidiaires.

#### Recommandation 3

L'Assemblée générale devrait prier le CAC de soumettre aux organes délibérants des organismes ayant accepté le statut du CCI un rapport d'évaluation sur l'impact des activités des institutions de formation relevant de leur juridiction.

#### Recommandation 4

L'Assemblée générale et les organes délibérants des autres organismes ayant accepté le statut du CCI devraient décider d'examiner toutes les grandes questions de formation dans le cadre d'un point qu'ils inscrieraient tous sous la même forme à leur ordre du jour, et ce dans le but de faire mieux connaître les activités des institutions de formation et de les rendre plus transparentes ainsi que de favoriser la coopération et la coordination entre ces dernières pour la planification et l'exécution de leurs activités.

## I. Introduction

1. Dans sa résolution 51/188 du 16 décembre 1996, l'Assemblée générale a prié le Corps commun d'inspection, agissant en étroite coopération avec l'UNITAR et les organismes compétents des Nations Unies, d'effectuer une étude des programmes et activités des instituts de formation du système des Nations Unies ... et de lui présenter à ce sujet un rapport qu'elle examinera à sa cinquante-deuxième session. L'Assemblée a adopté cette résolution après avoir examiné le rapport du Secrétaire général (A/51/554), le rapport du Directeur général par intérim de l'UNITAR<sup>1</sup> et le rapport du CCI intitulé «Étude de faisabilité sur le transfert de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche au Centre de Turin» (A/51/642 et Add.1)

2. Alors que le système des Nations Unies se lance dans d'ambitieuses réformes, les organismes qui le composent accordent un rang de priorité de plus en plus élevé à la formation. L'Assemblée générale a demandé que les activités de formation jouent un rôle plus important à l'appui de la gestion des affaires internationales et de l'exécution des programmes de développement économique et social des organismes des Nations Unies et que ce rôle soit mis plus en relief (résolution 51/188). Pour sa part, le Secrétaire général a souligné que la formation représente un précieux investissement dans l'avenir de l'Organisation. Cette remarque s'applique également aux programmes destinés à satisfaire les besoins en matière de formation des États Membres et du personnel des Nations Unies, dont l'objectif ultime est de renforcer la capacité des organismes à s'adapter à l'évolution des priorités de leurs États membres.

3. Vu le rôle croissant de la formation, la planification et l'exécution efficaces des activités de formation revêtent une importance capitale. À cet égard, il faut veiller tout particulièrement à ce que ces activités correspondent aux besoins, à ce qu'elles soient cohérentes et à ce que leur rapport coût-efficacité soit satisfaisant. Pour garantir que les programmes de formation exécutés par les organismes des Nations Unies soient cohérents et répondent à de véritables besoins, il faudrait qu'ils soient plus visibles et plus transparents de façon à faciliter le suivi.

4. Dans son étude de faisabilité sur le transfert éventuel de l'UNITAR, le CCI a noté qu'il y avait un consensus sur la nécessité de trouver concrètement, de façon réaliste, des moyens de coordonner les activités de formation du système des Nations Unies afin d'assurer une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles, d'éviter les chevauchements et les doubles emplois et de regrouper les activités dans la mesure du possible (A/51/642, par. 64). Le CCI a aussi relevé

que l'accord semblait également réalisé sur la nécessité d'aborder globalement la question et de s'abstenir de toute approche fragmentaire (ibid.).

5. Le chapitre II du présent rapport examine les tendances en matière de formation dans les organismes des Nations Unies. Le chapitre III traite de questions telles que les catégories d'institutions de formation du système des Nations Unies et l'utilisation qui en est faite par les organismes, la coopération entre ces institutions et l'évaluation de leurs activités. Le chapitre IV décrit le mandat, les programmes, le mode de financement et les effectifs des cinq institutions de formation qui, de par leurs fonctions, l'ampleur de leur budget et leur prestige, peuvent être considérées comme les plus importantes au sein du système des Nations Unies : l'UNITAR, le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'École des cadres des Nations Unies, l'Université des Nations Unies et l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme. Enfin, le chapitre V passe en revue la coopération interinstitutions et la coordination des activités de formation ainsi que les mécanismes pertinents.

6. Les inspecteurs se sont heurtés à des obstacles pour l'élaboration du présent rapport. Celui-ci portant sur l'ensemble du système, il leur a fallu compulsier une volumineuse documentation et obtenir le point de vue de tous les organismes participants et de toutes les institutions de formation du système, et ce dans un laps de temps très court. Dans certains cas, les difficultés rencontrées ont été exacerbées par le fait que les informations fournies aux inspecteurs étaient incomplètes. Ceux-ci ont aussi été gênés dans leur tâche par l'absence de données transparentes et comparables à l'échelle du système : ils ont dû se fonder sur des textes explicatifs alors que des tableaux comparatifs auraient été beaucoup plus utiles. De l'avis des inspecteurs, de telles informations – ainsi que des informations sur l'efficacité des institutions de formation – sont indispensables pour que les Nations Unies tirent pleinement profit de leurs travaux.

7. En outre, les entretiens que les inspecteurs ont eus avec des spécialistes de la formation ont révélé qu'il n'y avait pas dans le système des Nations Unies, de définition commune ni de perception commune de la formation. Les inspecteurs ont également pu constater qu'il n'y avait pas de perception commune de ce qu'il fallait entendre par «institution de formation» et qu'il n'existait aucune liste de ces institutions. Ils ont donc estimé qu'il serait très utile de proposer aux organismes des Nations Unies des définitions de la formation et des institutions de formation (voir par. 20 et 22 ci-après)

et d'établir une liste complète de ces institutions (voir annexe\*).

## II. La formation dans les organismes des Nations Unies

### A. Importance de la formation

8. En ces temps de réformes, caractérisés par de profonds changements dans le système, les organismes des Nations Unies doivent investir dans la formation afin de mettre leur personnel mieux à même d'appliquer les nouvelles décisions des organes délibérants et de le préparer à s'adapter au changement et à assumer de nouvelles tâches. Les fonctionnaires qui n'acquièrent pas les connaissances et compétences nécessaires ne sont plus capables de contribuer dans une juste proportion aux travaux de l'organisme qui les emploie, ce qui est regrettable à la fois pour eux-mêmes et pour les organismes du système, dont l'efficacité se trouve compromise.

9. Les organismes reconnaissent de plus en plus que la formation est une activité essentielle qui doit compter parmi les toutes premières priorités de la gestion des ressources humaines, et encouragent leur personnel à suivre régulièrement des cours de formation. Ces dernières années, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a souligné que la formation du personnel était importante pour appuyer les changements d'orientation de l'Organisation et améliorer la qualité de ses programmes, ainsi que pour accroître la productivité en période de restrictions budgétaires générales. Dans ce contexte, la FAO a procédé à un examen détaillé des besoins en matière de formation, à l'issue duquel elle a non seulement défini un ensemble de priorités et de politiques dans ce domaine, mais également mis en place un processus de planification et un mécanisme permanent, qui permettra de suivre l'évolution des besoins.

10. Malgré de graves problèmes financiers, plusieurs organisations ont maintenu au même niveau, ou même accru, les ressources qu'elles consacrent à la formation. La FAO, par exemple, a commencé à accroître progressivement les fonds destinés à la formation du personnel. Cette organisation prévoit de porter de 0,66 % à 1 % la part des dépenses de formation dans les dépenses de personnel en 1998-1999, et envisage de nouvelles augmentations pour ces exercices biennaux ultérieurs. En 1996-1997, la FAO avait affecté à la formation 2,6 millions de dollars, soit 0,66 % des budgets des divisions, et prévu 1,8 million de dollars pour les activités de perfectionnement du personnel menées par le service central

de formation, consacrant ainsi un total de 4,4 millions à ce type d'activité à la mise en valeur de ses ressources humaines. L'ONU prévoit aussi de faire passer les dépenses de formation de 0,6 à 0,75 % des dépenses de personnel en 1998-1999, et de les accroître encore au cours des deux prochains exercices biennaux, afin de se rapprocher des normes du secteur public (1,5-2 %). C'est l'OIT, où les dépenses de formation représentent 1,1 % des dépenses de personnel, qui, proportionnellement, investit le plus dans le perfectionnement et la formation du personnel.

11. On constate également une tendance à la décentralisation, non seulement d'un point de vue administratif mais aussi d'un point de vue financier. Les crédits ouverts par le service central de formation ne sont désormais plus la seule source de financement. À la FAO, l'un des volets de la stratégie de formation consiste à confier aux chefs de service des responsabilités accrues dans les décisions touchant les besoins de formation de leurs subordonnés, puisque ces besoins doivent être pris en compte dans les prévisions budgétaires de chaque division. Bon nombre des programmes de formation exécutés par le service central sont alors mis à la disposition des divisions moyennant remboursement. L'Organisation des Nations Unies alloue des fonds pour le perfectionnement du personnel à ses divers départements et bureaux qui les gèrent comme ils l'entendent, l'idée étant que ce sont eux qui connaissent le mieux les besoins de leur personnel.

### B. Évolution des besoins et du contenu de la formation

12. L'examen des programmes de formation des organisations fait apparaître les tendances suivantes : une propension à accroître la part des ressources consacrée à la formation du personnel de direction; des approches plus axées sur l'acquisition de compétences; des approches plus globales du renforcement des capacités de gestion; l'insistance sur le fait que c'est à chacun qu'incombe la responsabilité d'apprendre; la participation obligatoire à certains programmes; et l'intégration dans les programmes des questions de parité entre les sexes et de questions du même ordre<sup>2</sup>.

13. Dans tous les organismes des Nations Unies, l'importance relative des tâches techniques par rapport aux tâches administratives est en train de changer. L'accent est de plus en plus mis sur la formation pour l'acquisition des compétences nécessaires à des emplois donnés. Pour satisfaire leurs besoins de formation, les organismes se concentrent sur les points suivants : a) orientation et initiation; b) formation pour l'exécution des programmes; c) formation opérationnelle, notamment renforcement des capacités de gestion et de

\* Sera publiée ultérieurement.

direction, apprentissage de l'animation d'équipe et de l'organisation des tâches, gestion des fournitures, gestion des ressources humaines, administration, budget, finance, informatique, apprentissage des langues et acquisition d'autres compétences d'appui; d) formation en relations publiques, notamment information et mobilisation de fonds; e) gestion des opérations d'urgence, y compris la préparation pour les cas d'urgence; et f) formation de formateurs et d'animateurs dans l'ensemble du système pour renforcer les capacités de formation.

14. C'est probablement au niveau des compétences de gestion que les besoins sont les plus aigus dans l'ensemble du système. En fait, malgré les progrès récents en matière de formation à la gestion relevés par les États Membres et par le CCI dans ses derniers rapports, les organismes ne disposent toujours pas de gestionnaires spécialisés en assez grand nombre. Les compétences nécessaires entrent dans plusieurs catégories : gestion générale, gestion des ressources humaines, gestion des projets, compétences de négociateur, gestion des contrats juridiques et financiers, etc.

15. Suivent de très près les compétences techniques. Les technologies de l'information, de plus en plus complexes et en constante transformation, ne manqueront certainement pas d'influer fortement sur l'évolution future du système des Nations Unies. Il semble également que les organismes n'assurent pas encore la formation voulue pour permettre à leur personnel de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information et des nouveaux systèmes d'information<sup>3</sup>. De son côté, le personnel doit être prêt à apprendre en permanence pour ne pas se trouver dépassé. Il devrait, dans de nombreux cas, apprendre à chercher l'information.

16. Une large part des budgets de formation est toujours consacrée à la formation linguistique dans la plupart des organisations. Toutefois, la façon dont cette formation est conçue, financée et dispensée est analysée de plus en plus minutieusement. La FAO, par exemple, sans réduire ses programmes de formation linguistique, a modifié les modalités de leur financement. Les divisions doivent maintenant payer elles-mêmes la formation linguistique reçue par leur personnel, ce qui amène les chefs de service à évaluer de plus près l'intérêt direct que présente la formation demandée. L'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) soustrait désormais la formation linguistique. Quant au programme de formation linguistique de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), il est actuellement à l'examen en raison de la crise financière que traverse cette organisation<sup>4</sup>.

17. Le développement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies fait qu'il faut de plus en plus de compéten-

ces spécialisées. L'ONU, en particulier, organise une série de cours de formation pour familiariser le personnel choisi pour participer à des missions de maintien de la paix avec divers aspects des tâches qu'il sera appelé à accomplir. Ces cours peuvent viser tout simplement à faire connaître les conditions de vie dans la zone de la mission, mais ils peuvent aussi préparer à l'accomplissement de tâches administratives et financières bien précises sur le terrain.

### C. De la notion de «formation» à celle d'«étude»

18. Comme indiqué au paragraphe 7 ci-dessus, on ne dispose pas actuellement de définitions communes de ce qu'il faut entendre par formation et institution de formation. Or, une définition de la formation est indispensable pour élaborer des stratégies et des plans en la matière. Elle permettrait plus facilement : a) de préciser quelles activités doivent être considérées comme des activités de formation, quels objectifs sont visés et quels résultats sont attendus; b) d'établir à quel niveau se situe la responsabilité de la formation, c'est-à-dire de déterminer quelles activités devraient être organisées et contrôlées à l'échelon central ou à l'échelon du département et dans quels cas la responsabilité doit être assumée par les fonctionnaires eux-mêmes; c) de définir la responsabilité de la formation, c'est-à-dire de déterminer quelles activités devraient être financées par les budgets centraux de formation des organismes, quelles activités devraient l'être par les départements ou les intéressés eux-mêmes et dans quels cas le financement devrait être réparti entre ces trois niveaux; et d) d'établir à qui il appartient de fixer les priorités et d'assigner les rôles.

19. Malheureusement, il semble que, dans bien des cas, le personnel et les administrations s'en tiennent à une définition étroite de la formation qu'ils considèrent comme un programme formel, tel qu'un cours, destiné à l'acquisition d'une compétence bien précise. Une définition plus large profiterait à tous les intéressés et contribuerait mieux à la valorisation des ressources humaines dans l'ensemble du système des Nations Unies. Cette définition devrait englober divers moyens d'acquisition de compétences ou de mise à jour des connaissances, comme la formation en cours d'emploi, le télé-enseignement, le développement personnel, etc., et permettrait d'utiliser les programmes de travail actuels pour «faire» de la formation. Tout aussi important, une telle définition non seulement développerait les compétences du personnel mais conforterait aussi son moral.

20. Les inspecteurs ont estimé qu'une définition de la formation était nécessaire pour permettre aux organismes et

aux institutions de formation du système de parler le même langage et d'avoir la même conception de la formation. Ils ont donc proposé la définition ci-après, tirée d'un manuel de gestion du personnel très connu, qui décrit la formation comme : «Le développement systématique des connaissances, compétences et attitudes requises d'un individu pour qu'il s'acquitte convenablement d'une tâche ou d'un emploi donnés<sup>5</sup>.»

21. D'après les réponses reçues des organismes des Nations Unies, il semble que cette définition emporte dans l'ensemble l'adhésion. Tout en souscrivant à la définition, l'ONU a néanmoins précisé qu'elle utilisait de moins en moins le terme «formation» et préférerait les termes «perfectionnement» et «étude», qui donnent mieux l'idée d'un processus continu se situant, pour une bonne part, en dehors du cadre de la formation classique. Le concept d'«étude» est plus vaste que celui de «formation» dans la mesure où il implique la participation des bénéficiaires et l'autopréparation. La FAO a souligné qu'il fallait reconnaître à la fois les besoins des organisations et ceux de l'individu. Les inspecteurs proposent donc la définition suivante de la formation dans le cadre du système des Nations Unies : «Le développement systématique des connaissances, compétences et attitudes requises d'un individu pour qu'il s'acquitte convenablement d'une tâche ou d'un emploi donnés, et qui sont nécessaires à l'Organisation pour exécuter ses programmes et réaliser ses objectifs».

22. De même, les inspecteurs ont proposé une définition de l'institution de formation : «Une institution de formation du système des Nations Unies est une entité dotée de sa propre structure administrative et de son propre budget, dont la création a été décidée par l'un quelconque des organes délibérants du système des Nations Unies afin de promouvoir la formation du personnel ou des représentants des États Membres ou d'autres partenaires.» Les organismes et les institutions de formation des Nations Unies souscrivent dans l'ensemble à cette définition. De l'avis des inspecteurs, il devrait désormais être possible, grâce à cette définition, de distinguer les institutions de formation officielles du système des Nations Unies de celles qui, même si elles portent un nom dans lequel apparaissent les mots «Nations Unies» ou ont officieusement noué des liens avec des organismes des Nations Unies, ne font pas à proprement parler partie du système. Cela, à son tour, faciliterait l'établissement et la tenue à jour d'une liste complète de toutes les institutions du système (voir annexe\*). On trouvera aux paragraphes 39 à 46 ci-après de plus amples informations sur les catégories d'institution de formation et leur classement.

\* Sera publiée ultérieurement.

## D. Satisfaire les besoins de formation

23. La plus sérieuse entrave apportée aux activités de formation est sans doute l'absence dans ce domaine de stratégies, politiques, directives et normes cohérentes observées à la fois individuellement par un grand nombre d'organismes et par l'ensemble du système. Il arrive trop souvent que les programmes de formation ne soient pas spécifiquement conçus pour répondre aux besoins bien définis de groupes de bénéficiaires cibles et que ceux-ci ne soient pas – ou pas suffisamment – consultés pour leur élaboration.

24. Dans une certaine mesure, les problèmes rencontrés dans le domaine de la formation peuvent être imputés à l'absence d'approche méthodologique de l'ensemble du processus. Dans certains cas, les institutions de formation semblent procéder au coup par coup, sans vision d'ensemble. Il semble évident qu'elles devraient commencer par déterminer les besoins de leurs groupes bénéficiaires ou groupes cibles pour une période donnée, les confronter à leur mandat général et rechercher tous les facteurs qui doivent intervenir pour qu'ils soient véritablement satisfaits. En bonne logique, elles devraient ensuite planifier systématiquement les activités de formation et examiner la question de leur financement, en gardant à l'esprit en particulier le fait qu'à long terme on ne peut guère compter sur les contributions volontaires dont de nombreuses institutions sont largement tributaires, ce qui les rend financièrement vulnérables. Les projets de formation spécifiques devraient continuer d'être autofinancés. Les organismes devraient, chaque fois que possible, accroître les ressources de base allouées aux fonctions de formation de base. Et les institutions de formation devraient s'employer plus activement à mobiliser des fonds.

25. Un mécanisme de surveillance devrait être mis en place pour suivre l'exécution des programmes de formation, lesquels devraient être soumis a posteriori à une évaluation en vue de mesurer l'impact de telle ou telle activité de formation sur le groupe cible et d'obtenir l'information en retour nécessaire pour procéder aux ajustements voulus. Enfin, il faudrait aussi instituer un mécanisme de suivi pour s'assurer que l'expérience acquise est pleinement mise à profit.

26. Actuellement, les organismes des Nations Unies ont recours à diverses solutions pour assurer la formation : a) formation interne, faisant appel à des compétences et à des ressources internes; b) formation externe, faisant appel à des compétences extérieures au système des Nations Unies; c) formation dispensée en association avec d'autres organis-

mes du système; et d) formation dispensée par les institutions de formation du système des Nations Unies.

27. La formation interne est la plus courante. Elle porte habituellement sur des sujets d'ordre général, tels que les principes généraux de gestion ou les techniques informatiques de base en rapport avec l'emploi occupé, et permet de réaliser des économies d'échelle.

28. D'un autre côté, lorsqu'il s'agit de développer des compétences très spécialisées dans des domaines qui ne sont pas couverts par les programmes des institutions de formation tels que la lutte contre les toxicomanies, la formation interne peut aussi être très utile. En exécutant leurs propres programmes, les organismes peuvent les adapter à leurs besoins particuliers et tenir leur personnel au courant des nouveautés ayant une incidence sur leurs politiques, programmes et procédures.

29. La formation externe est normalement organisée dans le cadre d'accords ou de partenariats avec des gouvernements, des organisations non gouvernementales ou des universités et des institutions de formation locales ou régionales. Par exemple, trois instituts ont été créés sous les auspices de l'Organisation maritime internationale (OMI). En coopération avec eux, l'OMI a prêté un concours technique et financier pour la mise en place de nombreux centres de formation maritime dans les pays en développement. L'un des principaux objectifs de cette organisation est de développer ces instituts en leur apportant un soutien. La Commission économique pour l'Afrique (CEA) et la Commission économique pour l'Europe (CEE) coopèrent avec les gouvernements et les organisations internationales qui oeuvrent dans leurs régions respectives, ainsi qu'avec les milieux d'affaires et les entreprises. Le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (CNUEH) utilise les programmes de formation de l'Institut de développement économique de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (IDE/BIRD). La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), la FAO, l'Union internationale des télécommunications (UIT) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) font largement appel à des cabinets de consultants, à des consultants individuels et à des universités locales.

30. Apparemment, les organismes des Nations Unies s'associent rarement pour partager les mêmes programmes et activités de formation. Les cas les plus courants sont pour des formations d'ordre général : formation linguistique, administration, gestion et communication. Les programmes sont habituellement organisés par l'ONU ou une institution spécialisée, telle que l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ou l'OMS,

et d'autres organismes peuvent y participer en partageant les coûts.

## E. Les nouvelles technologies de l'information et la formation

31. Pendant de nombreuses années, la formation était inévitablement dispensée dans une salle de classe où le formateur et les personnes à former devaient être présents. Cette conception traditionnelle est désormais loin d'être la seule. Il y a longtemps qu'on a compris qu'il coûtait souvent moins cher de faire venir le formateur que de lui envoyer les personnes à former. Avec les nouvelles technologies, on peut aller plus loin encore et envisager de nouvelles options audacieuses. De nouveaux outils, qui permettent de dispenser une formation à distance sans que la présence du formateur soit nécessaire et qui permettent même d'enregistrer le cours et de le passer aussi souvent qu'on le désire au même groupe cible ou à plusieurs groupes simultanément, sont en train de révolutionner la formation.

32. Le recours aux didacticiels et à la visioconférence est maintenant chose courante dans tout le système des Nations Unies. L'utilisation d'Internet et du Web a des incidences considérables pour la formation, notamment en introduisant le télé-enseignement. Ces nouvelles technologies sont très importantes pour le système des Nations Unies, qui «ne doit pas se limiter aux connaissances et aux compétences dont [il] dispose au sein de son propre système, mais ... doit faire appel, à son profit, aux connaissances, aux analyses et aux compétences des principales institutions mondiales dans leurs domaines d'activité respectifs» (A/51/950, par. 263).

33. Le multimédia est devenu un élément important de la formation dans le système des Nations Unies. L'amélioration récente des programmes vidéo, des systèmes de courrier électronique et des systèmes informatiques a accru l'efficacité des programmes de formation et fait chuter les coûts. Le courrier électronique a facilité l'organisation de programmes de formation. Des cassettes vidéo, des CD-ROM et d'autres supports multimédias produits par les organismes du système sont désormais disponibles pour la formation linguistique et d'autres types de formation destinés à la fois aux représentants des États Membres et au personnel.

34. La formation en ligne se développe rapidement dans le système des Nations Unies. Des didacticiels sont désormais disponibles sur le réseau local dans bon nombre d'organismes. Certains organismes utilisent largement Internet et Intranet. On met actuellement au point des moteurs de recherche qui permettront de localiser l'information sur les

sites Web du système des Nations Unies. Dans bon nombre de cas, il faudra apprendre au personnel à chercher l'information.

35. Les institutions de formation du système des Nations Unies devraient être encouragées à tirer pleinement avantage de ces méthodes de formation révolutionnaires pour répondre aux besoins des États Membres, du personnel et de la communauté internationale dans son ensemble. En même temps, il convient de ne pas oublier que la technologie progresse à un rythme si rapide qu'il est pratiquement impossible de se maintenir à la pointe. Les organismes devraient donc introduire la technologie avec la souplesse scientifique et financière nécessaire, sous peine de se retrouver avec des systèmes qui risquent d'être dépassés avant que l'investissement qu'ils représentent soit vraiment rentable. L'introduction de technologies de pointe risquant d'accaparer une forte proportion de leurs ressources limitées, les institutions de formation doivent mettre en balance les avantages immédiats offerts par la technologie et les intérêts à long terme de leurs groupes cibles.

### III. Caractéristiques générales et utilisation des institutions de formation pour les organisations du système

#### A. Caractéristiques générales

36. Au fil des ans, les organisations du système des Nations Unies ont créé ou contribué à créer une multitude d'institutions de formation dispersées dans le monde entier et qui sont assez hétéroclites parce que, bien souvent, on a répondu aux besoins de façon ponctuelle en mettant en place un programme spécifique ou en externalisant les services de formation. L'efficacité de toutes ces institutions est compromise par leur manque de visibilité, dû en partie au fait qu'elles relèvent de différents organes du système des Nations Unies qui examinent leurs activités et prennent des décisions à ce sujet sans que cela s'inscrive dans une démarche d'ensemble. Ainsi, trois grandes institutions de formation et de recherche des Nations Unies, à savoir l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), l'Université des Nations Unies (UNU) et l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme, font rapport à la Deuxième et à la Troisième Commissions de l'Assemblée générale des Nations Unies au titre de points de l'ordre du jour. Une quatrième institution, l'École des cadres des Nations Unies, qui est une émanation du Secrétariat de

l'ONU et non un organe subsidiaire de l'Assemblée générale, dépend du Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail pour son fonctionnement et son administration. Ses activités font donc partie des programmes de formation du Centre et elle en rend compte régulièrement à son Conseil et, par son intermédiaire, au Conseil d'administration de l'OIT.

37. La prolifération des institutions de formation, et la fragmentation des activités qui en résulte, expliquent peut-être qu'il soit pratiquement impossible de déterminer avec certitude combien il existe d'institutions de formation et de recherche au sein du système, ce que font ces institutions, quel est leur statut officiel – relèvent-elles d'un organe délibérant, sont-elles autonomes, semi-autonomes – et comment s'effectue leur dotation en effectifs. On ne sait pas grand chose non plus sur leur mode de financement.

38. De même, il n'y a pas de définition officielle des institutions de formation, ni de liste exhaustive de celles qui existent au sein du système des Nations Unies. Les conceptions diffèrent en la matière. Pour le Bureau des affaires juridiques de l'ONU, par exemple, une bonne façon de définir une institution de formation consisterait à se référer à ses fonctions et responsabilités. Comme il ressort de la section B ci-après (typologie), une telle démarche ne clarifie pas toujours les choses. Dans une première étape, les inspecteurs ont retenu la définition proposée au paragraphe 22 ci-dessus et ils ont établi sur cette base la liste d'institutions qui figure en annexe au présent rapport\*\*.

#### B. Typologie

39. Les institutions de formation des Nations Unies diffèrent considérablement les unes des autres que ce soit par leur mandat, leur mode de fonctionnement, leur structure hiérarchique ou leur organe de tutelle. Faute de définition officielle, dans une catégorie précise. D'une manière générale, les fonctions de formation et les fonctions de recherche ne sont pas clairement délimitées et ses deux termes tendent à être utilisés indifféremment l'un pour l'autre. Il existe certes des institutions dont le nom comporte le mot «formation» mais ce ne sont pas les seules qui puissent être considérées comme des institutions de formation au sens large. De fait, plusieurs instituts de recherche ont une composante formation. De même, certaines institutions, sans être expressément désignées comme des institutions de formation, appartiennent néanmoins à cette catégorie.

\*\* Sera publié ultérieurement.

40. Outre les plus connues – UNITAR, École des cadres des Nations Unies, Centre international de formation de l'OIT à Turin et Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme – on compte une pléthore d'institutions de formation des Nations Unies un peu partout dans le monde (voir annexe\*). Leur nombre total, si l'on inclut les institutions mises en place dans le cadre du renforcement des capacités, avoisine les 80.

41. La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), par exemple, a créé trois institutions régionales subsidiaires : le Centre de l'Asie et du Pacifique pour le transfert de technologie (CAPTT) à New Delhi, le Centre régional pour la coordination de la recherche-développement sur les céréales secondaires, légumineuses, racines et tubercules dans les zones tropicales humides de l'Asie et du Pacifique (CERECs) à Bogor (Indonésie) et l'Institut de statistique pour l'Asie et le Pacifique (ISAP) à Tokyo (Japon). On peut aussi mentionner les 15 instituts régionaux et sous-régionaux de formation mis en place par la Commission économique pour l'Afrique (CEA); la formation est l'activité principale de sept d'entre eux, dont l'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP), organe subsidiaire de la CEA. Dans le cadre de sa mission d'ensemble, qui consiste à fournir des services aux réfugiés palestiniens, y compris en matière d'éducation, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) dirige huit centres de formation professionnelle et technique dans son secteur d'intervention.

42. Les organisations du système des Nations Unies parrainent de nombreuses institutions de formation, dont plusieurs font figurer le nom de l'organisation parrainante à côté du leur. On mentionnera à titre d'exemple trois institutions créées sous les auspices de l'Organisation maritime internationale (OMI) pour former les représentants des États membres : l'Institut de droit maritime international à Msida (Malte), l'Université maritime mondiale à Malmö (Suède) et l'Académie maritime internationale à Trieste (Italie). Bien que ces trois institutions utilisent le nom de l'OMI, elles ne font pas partie de celle-ci. Il en va de même pour les quelque 120 centres de formation en aviation civile mis en place par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) avec l'aide de son programme de coopération technique.

43. Sans avoir officiellement mis en place d'établissements de formation, certaines institutions spécialisées ont créé ou aidé à créer des structures analogues dans le cadre du renforcement des capacités. Ainsi, l'Union postale universelle (UPU) a créé, en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), des écoles régionales de formation postale en Afrique et en Asie : Centre de formation postale pour

l'Asie et le Pacifique à Bangkok et École multinationale supérieure des postes (EMSP) à Abidjan. Sur la base des critères définis à la trente-quatrième session de son Comité exécutif, l'Organisation météorologique mondiale (OMM) accrédite les centres régionaux de formation en météorologie dirigés et financés par les États membres.

44. On peut classer les institutions de formation du système des Nations Unies dans les catégories suivantes : a) institutions créées par les organes délibérants des organisations du système des Nations Unies en tant qu'entités de ces dernières; b) institutions créées par les organes délibérants des organisations du système des Nations Unies mais qui ne sont pas des entités de ces dernières; c) institutions créées dans le cadre du renforcement des capacités; d) institutions dont la formation n'est pas la vocation principale mais qui ont une composante formation; e) institutions qui utilisent le nom d'une organisation du système des Nations Unies sans relever officiellement de celle-ci.

45. On peut également classer les institutions de formation en fonction du nombre d'organismes qu'elles servent. Ainsi, certaines institutions fournissent une formation spécialisée répondant aux besoins d'une seule organisation, alors que d'autres s'adressent à plusieurs organisations, voire à l'ensemble du système des Nations Unies. On peut aussi prendre pour critère le contenu des prestations proposées, selon qu'il est adapté à une seule organisation, à plusieurs ou à l'ensemble du système.

46. Les inspecteurs se sont demandés si l'on ne pourrait pas classer les institutions de formation en fonction du type de bénéficiaires. Mais ce critère n'est pas facile à manier, du fait que la plupart des institutions s'adressent à un public mélangé. L'École des cadres des Nations Unies, par exemple, s'attache essentiellement à former les fonctionnaires mais elle vise aussi un autre public, en l'occurrence le personnel des États Membres et des ONG. La situation est beaucoup plus claire dans le cas de certaines institutions telles que celles énumérées au paragraphe 43 ci-dessus, qui forment du personnel des États membres dans le cadre du renforcement des capacités.

### C. Utilisation des principales institutions de formation par les organisations du système

47. La CEA, l'OACI et l'UPU ont indiqué qu'elles ne recourent aux prestations d'aucune institution de formation du système des Nations Unies. Il en va de même pour le Centre du commerce international de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CCI/CNUCED), bien qu'il ait collaboré avec le Centre international de formation de l'OIT à Turin pour la formation de formateurs et avec l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme afin de dévelop-

per le rôle des femmes dans le commerce. L'UIT n'a pas recours aux institutions de formation du système des Nations Unies mais envisagerait de le faire quand celles-ci répondront à ses besoins. En ce qui concerne la CEE, la formation proposée aux responsables des politiques touchant différents aspects du processus de transition est une formation très pointue pour laquelle il n'est fait appel que dans des cas exceptionnels à l'expertise des institutions de formation des Nations Unies.

48. La CEE, la CESAO, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'ONUDI, l'ONU, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) et le Programme alimentaire mondial (PAM) utilisent, à des degrés divers, les programmes du Centre international de formation de l'OIT à Turin. Le Centre a assuré des conférences sur les méthodes pédagogiques lors des séminaires régionaux de formation organisés par l'OMM à l'intention des instructeurs nationaux. Le Centre a également organisé, à la demande de l'OMM, des cours de formation sur la gestion des centres de formation en météorologie. Le Siège de l'ONU, la CEE, le Centre des Nations Unies pour les établissements (Habitat), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le HCR et le Centre international de calcul (CIC) ont recours aux programmes de l'UNITAR. La FAO, le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID), le CIC, le HCR, le Siège de l'ONU et l'UNICEF font appel aux programmes de l'École des cadres des Nations Unies. Habitat, le PNUE et le CIC font appel aux programmes de formation de l'UNU.

49. Si les organisations ne font qu'un usage limité de ces institutions de formation, cela tient sans doute à différents facteurs mais surtout au fait que les programmes proposés ne répondent que très partiellement aux besoins de formation et de perfectionnement de leur personnel, notamment pour ce qui touche à certains aspects fonctionnels sectoriels ou techniques : technologie de l'information, capacités de gestion, télécommunications, efficacité individuelle, maîtrise des tensions et gestion des crises, fournitures et transports, travail de secrétariat, marketing et vente, finances et comptabilité, logistique, etc.

#### D. Évaluation et bilan comparatif des activités des institutions de formation

50. Peu d'organisations évaluent systématiquement l'efficacité des programmes des institutions de formation. D'après les réponses reçues par les inspecteurs, seul l'UNICEF a mis

au point des directives pour évaluer la formation du personnel. L'OIT, le HCR et l'UNICEF fournissent périodiquement, par des voies officielles ou officieuses, une information en retour sur la formation au personnel qui en est chargé à l'intérieur de l'Organisation et en dehors, afin que les programmes et méthodes de formation puissent être améliorés. Les organisations qui procèdent à des évaluations se contentent généralement d'analyser les réponses aux questionnaires remis à ceux qui ont suivi une formation.

51. En règle générale, les organismes du système des Nations Unies qui ont recours aux programmes de formation insistent sur la nécessité de recenser les centres de formation les plus compétents – ceux qui sont en mesure d'aider les autres organisations à mettre sur pied des programmes de formation efficaces. Les organisations soulignent également que l'École des cadres des Nations Unies offre un bon moyen de renforcer les capacités du personnel dans les domaines de la gestion et de l'aide humanitaire et de proposer une formation à un coût avantageux dans les secteurs d'intérêt commun pour les organisations.

## IV. Mandats, programmes, financement et dotation en effectifs des principales institutions de formation des Nations Unies

### A. Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

#### Mandat

52. L'Assemblée générale est à l'origine du lancement en 1966 de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). Elle désirait faire de l'UNITAR un institut qui assure la formation de personnes, originaires en particulier de pays en développement Membres de l'ONU, qui sont appelées à exercer des fonctions administratives ou opérationnelles auprès de l'ONU, des institutions spécialisées ou de leur administration nationale. L'Institut dispenserait également une formation spécialisée à des personnes déjà en poste, effectuerait des recherches et organiserait des séminaires sur les activités de l'ONU et des institutions spécialisées. Le programme de travail initial de l'UNITAR était fondé sur plusieurs grands principes. La formation ne devait pas être subordonnée à la recherche; la recherche devait viser des objectifs pratiques bien précis. Du fait de son rôle moteur, l'UNITAR devait envisager ses travaux dans une perspective à long terme.

53. L'UNITAR a de tout temps considéré que la formation et la recherche étaient des activités complémentaires, au service du maintien de la paix et de la sécurité ainsi que du développement économique et social. Néanmoins, pour des raisons structurelles, la formation et la recherche ont été menées séparément dans le cadre de programmes distincts. Mis à part le fait qu'elles faisaient l'objet d'orientations émanant du Conseil d'administration et du Directeur général, les deux activités avaient fort peu en commun.

54. L'Assemblée avait conçu l'UNITAR comme une institution indépendante, financée par des contributions volontaires, publiques et privées. Malheureusement, ces contributions, fort généreuses dans un premier temps, se sont amenuisées à la longue, menaçant dangereusement la santé financière de l'UNITAR. D'autres difficultés rencontrées par l'Institut sont nées d'une tendance à vouloir couvrir une large gamme d'activités, ce qui l'a amené à disperser ses efforts au lieu de les concentrer sur de grandes questions. Finalement, l'Institut a sombré dans une crise due à la fois à son mode de financement et à son mandat.

55. Il y a peu de temps encore, l'UNITAR subissait le contrecoup d'une crise longue et pénible, qui a terni le prestige qu'il tirait de sa qualité de première institution de formation du système des Nations Unies. Toutefois, même pendant qu'il traversait cette mauvaise passe, il restait la plus importante institution de formation du système du point de vue des programmes, du budget et des effectifs. L'UNITAR a opéré avec succès une ambitieuse restructuration. De ce fait, il jouit à nouveau de la pleine confiance des États Membres et peut développer et consolider ses programmes sans mettre à contribution le budget ordinaire de l'ONU.

56. Dans sa résolution 45/219 du 21 décembre 1990, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de nommer un consultant indépendant qui serait chargé d'établir un rapport contenant des recommandations sur la validité du mandat de l'Institut, les effectifs requis pour répondre de façon satisfaisante aux besoins de l'Organisation des Nations Unies et de ses États Membres et les ressources financières nécessaires pour faire face à ces besoins. Après avoir mené une étude sur les divers domaines d'activité de l'UNITAR, le consultant a conclu que, si le mandat de l'Institut gardait dans son ensemble sa validité, il convenait cependant de le redéfinir. De son point de vue, la formation devait demeurer la tâche essentielle de l'Institut, mais les activités devraient être recentrées sur la formation à la coopération internationale, la formation des personnels des Nations Unies et des institutions spécialisées, et la formation en vue des fonctions de maintien de la paix (A/46/482, annexe, par. 3).

57. À sa cinquante et unième session, l'Assemblée générale, après avoir examiné le rapport du Secrétaire général (A/51/554), le rapport du Directeur général de l'UNITAR<sup>1</sup> et l'étude de faisabilité du Corps commun d'inspection (A/51/642 et Add.1), a adopté la résolution 51/188, dans laquelle elle a réaffirmé l'utilité de l'UNITAR et l'intérêt des activités de recherche liées à la formation menées par l'Institut dans le cadre de son mandat; prié le Secrétaire général d'examiner, en consultation avec le Directeur général de l'Institut et les responsables des programmes et des fonds des Nations Unies, des modalités de coopération qui permettraient de mieux définir le rôle de l'Institut dans les domaines de la formation, de la recherche et de la méthodologie, de l'évaluation et du renforcement des capacités dans le cadre du système des Nations Unies et de lui présenter un rapport à ce sujet à sa cinquante-deuxième session; invité l'Institut à renforcer sa coopération avec les autres instituts des Nations Unies ainsi qu'avec les instituts nationaux, régionaux et internationaux appropriés.

58. Désormais sorti de cette mauvaise passe, l'UNITAR est prêt à jouer un rôle moteur comme centre de formation des personnels des États membres au sein du système des Nations Unies. L'ONU et, une fois définitivement mise en place, l'École des cadres des Nations Unies devraient pouvoir jouer un rôle analogue, dans leurs propres domaines de compétence et pour leurs groupes cibles. Malgré une situation financière parfois précaire, d'autres institutions répondent efficacement à des besoins de formation particuliers. Bien que ces institutions de formation ne fassent pas double emploi, elles ne sont pas vraiment à même d'exploiter à fond leurs capacités, faute d'interfaces et de synergie. Peut-être, le seul moyen efficace de garantir le bon fonctionnement et l'intégration de toutes les institutions de formation du système des Nations Unies serait d'instaurer un mécanisme pour renforcer leur coopération et leur coordination.

#### Financement

59. L'UNITAR est financé par des contributions volontaires versées par des États Membres et des organisations intergouvernementales et non gouvernementales au Fonds général ainsi que par des dons à des fins spéciales. Le Fonds général sert principalement au financement de la formation à la gestion des affaires internationales dispensée aux représentants des États Membres en poste à New York, Genève et Vienne. Le tableau 1 ci-après montre qu'en 1996, les dépenses financées par le Fonds général s'élevaient à 1 124 449 dollars des États-Unis (contre 843 046 dollars en 1995), soit 22 937 dollars de moins que le crédit approuvé par le Conseil d'administration.

60. Cette diminution est due à une baisse des contributions volontaires provenant des principaux donateurs de l'UNITAR, qui ne se sont élevées qu'à 248 209 dollars des États-Unis contre 315 714 dollars en 1995 et 445 864 dollars en 1994. D'après l'Institut, cette baisse peut être attribuée, au moins en partie, à l'incertitude qui a un temps existé concernant l'emplacement et l'avenir de l'Institut. Elle est également le signe que les donateurs préfèrent verser des contributions réservées plutôt que de simples contributions volontaires. La situation s'améliore malgré tout : certains donateurs ont remis le paiement de leurs contributions de 1996 au début de 1997 et certains États ont officiellement décidé de recommencer à verser des contributions volontaires à l'UNITAR.

Tableau 1  
UNITAR : Dépenses directement financées par le Fonds général et prévisions pour 1997

(En dollars des États-Unis)

Principaux objets de dépense	1996		Prévisions pour 1997
	Crédits ouverts	Dépenses effectives	
Dépenses de personnel	648 000	760 020	577 000
Frais de voyage	30 000	29 841	30 000
Services contractuels <sup>a</sup>	100 000	21 952	50 000
Dépenses de fonctionnement <sup>b</sup>	199 727	153 430	180 000
Matériel	20 000	12 744	10 000
<b>Total partiel</b>	<b>977 727</b>	<b>977 987</b>	<b>847 000</b>
Réserve	149 659	146 698	197 050
<b>Total général</b>	<b>1 147 386</b>	<b>1 124 685</b>	<b>1 044 050</b>

<sup>a</sup> Y compris l'audit.

<sup>b</sup> Y compris la location de locaux.

61. Le solde au 1er janvier 1997 s'élevait à 392 989 dollars des États-Unis contre 550 555 dollars au 1er janvier 1996, ce qui indique un report de la diminution de la réserve. Plusieurs mesures sont envisagées pour résoudre cette difficulté. Ainsi, le Conseil d'administration va-t-il lancer une grande campagne de mobilisation de fonds. Si cette campagne ne suffit pas, d'autres solutions sont envisageables : réduction du nombre de programmes de formation offerts à titre gracieux ou augmentation des remboursements au titre des frais généraux réclamés pour les services administratifs rendus pour les programmes financés par les dons à des fins spéciales par le personnel rémunéré par prélèvement sur le Fonds général.

Tableau 2  
UNITAR : Dépenses financées par les dons à des fins spéciales et prévisions pour 1997

(En dollars des États-Unis)

Principaux objets de dépense	1996		1997	
	Crédits ouverts	Dépenses effectives	Prévisions	Autres prévisions
Formation aux affaires internationales	914 505	701 463	695 203	790 203
Formation à la gestion des ressources environnementales et naturelles	2 649 585	2 679 113	3 964 838	1 653 826
Formation à la gestion financière	1 142 012	833 190	548 050	858 800
Formation à la gestion des catastrophes naturelles	131 217	122 917	53 110	
<b>Total</b>	<b>4 837 319</b>	<b>4 336 683</b>	<b>5 261 201</b>	<b>3 303 280</b>

62. Les dons à des fins spéciales sont réservés pour des programmes particuliers. Le tableau ci-dessus indique qu'en 1996, les dépenses effectives se sont élevées à 4 336 683 dollars des États-Unis, contre 3 756 966 dollars en 1995. Ces dépenses ont été moins élevées que les fonds versés et sont de 12 % inférieures aux crédits approuvés par le Conseil d'administration. Ceci est imputable à trois facteurs : a) la poursuite du renforcement des programmes; b) le retrait progressif de certains projets mineurs; c) les retards pris dans l'exécution de programmes intégralement financés. Le montant des crédits approuvés pour 1997 devant être financé par des dons à des fins spéciales dépasse 5 millions de dollars des États-Unis. Les programmes prennent tous de l'ampleur, ce qui démontre la crédibilité de la méthode appliquée par l'UNITAR dans les domaines choisis par le Conseil d'administration.

#### Activités de formation

63. Les opérations de l'Institut sont de nouveau substantielles : environ 70 programmes de formation différents, regroupant 4 000 participants, sont organisés chaque année sur les cinq continents. Lors de la phase de restructuration, les programmes ont été réorganisés dans les domaines dans lesquels l'UNITAR dispose d'avantages comparatifs. Ils ont également été diversifiés et l'accent a été mis sur le renforcement des capacités.

64. Pour ce qui est de la méthode, l'UNITAR a adopté une démarche plus participative, c'est-à-dire que : a) les programmes sont conçus et élaborés conjointement avec les pays bénéficiaires, à l'échelon national et régional, de façon à satisfaire les priorités de ces pays; b) la responsabilité de la

gestion des programmes revient principalement aux autorités nationales ou régionales. Plus récemment, de nouveaux types de programmes d'un bon rapport coût-efficacité ont été lancés (formation de formateurs, mise au point de modules de formation et cours par correspondance).

65. Les principaux programmes de formation de l'Institut concernent la gestion des affaires internationales et le développement économique et social. Les programmes consacrés à la gestion des affaires internationales traitent de sujets tels que la diplomatie multilatérale, l'instauration de la paix et la diplomatie préventive, la gestion des affaires internationales, les organisations internationales, le droit international, les opérations de maintien de la paix de l'ONU et le droit de l'environnement.

66. Les programmes relatifs au développement économique et social traitent de sujets tels que la gestion du développement économique et social, la gestion des produits chimiques et des déchets, la mise en application des directives de Londres et du Mécanisme de consentement préalable en connaissance de cause, l'élaboration de profils nationaux destinés à évaluer les capacités nationales pour une bonne gestion des produits chimiques, la conception et la mise en place de registres des émissions et des transferts des matières polluantes, la mise en oeuvre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, les nouvelles technologies de l'information et les moyens de communication modernes au service des conventions élaborées à la suite de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, les systèmes d'information sur la désertification dans le cadre de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, les aspects juridiques de la dette, la gestion économique et financière, et la gestion de la prévention des catastrophes naturelles dans les pays du Sahel.

## B. Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail

### Mandat

67. Le Centre international de formation a été créé à Turin (Italie) en 1963, en tant qu'organe de l'OIT chargé de la formation. Il est placé sous la tutelle du Conseil d'administration de l'OIT mais a ses propres statuts et son propre Conseil. Son mandat consiste à offrir des activités de formation au service du développement économique et social de façon à promouvoir les normes internationales du travail. Il est autorisé à conclure des arrangements avec l'ONU, les institutions spécialisées et d'autres organisations internatio-

nales pour exécuter des activités en vue de la réalisation de ses objectifs.

68. À sa session de novembre 1995, le Conseil du Centre a adopté un deuxième plan de développement quinquennal allant jusqu'à l'an 2000. Ce plan définit les objectifs suivants : a) par le biais de la formation, faire connaître les normes et mobiliser l'expérience et les services d'experts du BIT et du système des Nations Unies ainsi que d'autres partenaires de développement; b) appuyer, par le biais d'actions de formation pertinentes, les réformes entreprises dans le cadre du système multilatéral de coopération pour le développement; c) renouveler et développer la gamme des produits de formation du Centre concernant les droits relatifs au travail ainsi que des domaines clefs de l'Agenda des Nations Unies pour le développement, y compris les droits de l'homme, la conduite des affaires publiques et la gestion de la coopération pour le développement; d) renforcer la capacité de planification et de gestion du développement des gouvernements, des employeurs et des travailleurs.

### Financement

69. Lors de la création du Centre, 88 % de son budget provenaient de contributions directes et les activités de formation ne lui procuraient que 12 % de ses recettes. Durant la période du premier plan de développement (1990-1995), les recettes provenant des activités de coopération technique de l'OIT ont brutalement chuté. Le programme de bourses d'études lié à des projets financés par le PNUD et exécutés par l'OIT a été sensiblement réduit, son budget diminuant de 5 millions de dollars entre 1990 et 1995.

70. Le Centre est maintenant en grande partie autofinancé. Deux tiers environ de ses recettes proviennent des activités de formation, y compris celles qui sont menées pour le compte d'autres organisations, et des droits payés par les participants individuels parrainés, de la rémunération des missions de conseil, de l'élaboration de matériel de formation, etc. Le reste provient de diverses sources, notamment les collectivités locales et l'État italien, divers gouvernements, organisations intergouvernementales et organisations non gouvernementales internationales et des dons, subventions et legs.

71. Le Centre a fait de gros efforts pour élargir et diversifier son financement, principalement en renforçant ses relations avec l'Union européenne et la BIRD, ainsi qu'en offrant des cours de formation ouverts sur le marché international et en répondant à des appels d'offres internationaux. Les pays bénéficiaires eux-mêmes financent un nombre croissant et stratégiquement important, bien qu'encore peu élevé, d'activités de formation.

72. Le marché de l'assistance technique sur lequel l'OIT et le système des Nations Unies opèrent étant de plus en plus concurrentiel, on ne peut pas escompter un accroissement notable des contributions directes. Le Directeur général de l'OIT pense qu'il faut donc adapter en conséquence la stratégie de financement du Centre. Celui-ci devra accroître le volume de ses activités; pour cela il devra améliorer la qualité de ses programmes et produits et en élargir la gamme, et développer et diversifier ses activités de formation en trouvant de nouveaux partenaires, dans le cadre des objectifs de son programme et de sa stratégie de recherche-développement.

#### Activités de formation

73. Le Centre abrite actuellement d'autres organismes de recherche et de formation du système des Nations Unies, comme l'École des cadres des Nations Unies. L'ONU et l'OIT ont récemment signé un accord pour installer un autre institut des Nations Unies, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI), dans les locaux du Centre et lui permettre d'utiliser ses installations et services<sup>6</sup>.

74. Au début, le Centre s'occupait principalement de missions de formation liées à l'OIT, mais depuis cinq ans il s'est chargé d'un nombre croissant d'activités de formation pour l'ensemble du système des Nations Unies. Ses activités de formation s'adressent non seulement aux fonctionnaires du système des Nations Unies, mais aussi à des fonctionnaires des États membres et au personnel des organisations non gouvernementales ainsi qu'à d'autres personnes, dont des employés du secteur privé.

75. Le programme de formation du Centre s'est développé en 1994 et 1995. Tant le nombre total d'activités que le nombre de participants aux formations individuelles ou collectives ont augmenté. Le nombre total de stagiaires est passé de 2 738 en 1993 à 2 784 en 1994, puis à 3 488 en 1995. Bien que la durée des stages ait eu tendance à diminuer, le nombre total de journées de formation (nombre de jours × nombre de participants) a aussi augmenté. En 1995, les différents programmes du Centre ont réuni des participants de 159 pays. Environ 75 % des cours de formation en groupe ont été donnés à Turin. Des activités ont été exécutées sur le terrain lorsque cela était jugé plus efficace ou moins coûteux.

76. Comme il est indiqué dans les propositions de programme et de budget pour 1998-1999 présentées par le Directeur général du BIT<sup>7</sup>, le Centre doit développer ses capacités dans trois domaines : a) mise au point de produits de formation sur la base d'un réseau coopératif d'organismes de formation; b) fourniture de services consultatifs et activités

de formation sur le terrain et au Centre dans le cadre de structures d'un bon rapport coût-efficacité; c) activités de communication et de marketing, le Centre étant fortement tributaire des contributions de donateurs. En outre, le Centre continuera d'élargir son programme dans les domaines clefs relevant du mandat de l'OIT, comme la formation à l'appui des réformes de la protection sociale, les relations entre employeurs et employés et les institutions du marché du travail.

### C. École des cadres des Nations Unies

77. Au début des années 70, il a été suggéré d'organiser des activités de formation de type «école des cadres» pour doter le personnel du système des Nations Unies des compétences, connaissances et techniques nécessaires pour répondre efficacement aux besoins des États membres. L'UNITAR, le Comité administratif de coordination et, dans une certaine mesure, la Cinquième Commission de l'Assemblée générale ont appuyé cette initiative. Elle a ensuite été provisoirement abandonnée en raison de difficultés financières, mais la nécessité d'une école de cadres n'a pas disparu.

#### Mandat

78. Suite aux conclusions positives d'une étude de faisabilité réalisée en 1995 par l'ONU en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, le Secrétaire général de l'ONU a lancé, le 8 janvier 1996, en sa qualité de Président du CAC, le projet de création d'une École des cadres des Nations Unies. Ce projet, qu'il était prévu initialement de réaliser sur une période de cinq ans, a été appuyé par les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies dans le cadre du CAC et de l'organe subsidiaire du Comité consultatif pour les questions administratives (questions financières et budgétaires) (CCQA) chargé des activités de formation à l'échelle du système. Durant les consultations préalables, quatre besoins clefs ont été définis : a) répondre aux demandes actuelles que les différentes organisations ne peuvent pas satisfaire faute de ressources; b) renforcer les organismes du système pour leur permettre de mieux relever les défis futurs; c) favoriser la coopération et la coordination; d) répondre à la multiplication des appels à la réforme.

79. Le Secrétaire général a officiellement ouvert l'École des cadres en avril 1997. Peu après, le Corps commun d'inspection a demandé au Bureau des affaires juridiques de préciser son statut juridique. Le Bureau a répondu que l'École des cadres était un projet des Nations Unies lancé à l'initiative du Secrétaire général et sous sa supervision. L'ONU a confié la réalisation et la gestion d'ensemble du projet au Centre

international de formation de l'OIT à Turin. L'École des cadres est financée par des ressources mobilisées expressément à cet effet et n'a donc aucune incidence sur le budget de l'ONU.

80. L'École des cadres est une entreprise de formation et d'étude à l'échelle du système menée par le Centre pour le compte des organismes des Nations Unies. Elle est conçue comme un réseau de programmes et de possibilités de formation à l'échelle du système, qui offre une complémentarité liée à la collaboration interinstitutions et à la coopération avec les secteurs public et privé. Son principal objectif est d'élaborer et d'exécuter des activités de formation à l'échelle du système, tant pour les fonctionnaires des Nations Unies que pour ceux des différents pays participants, dans le but a) de renforcer les capacités de gestion et de promouvoir une culture de gestion commune, et b) d'établir des rapports plus efficaces entre les différents programmes et de favoriser l'intégration intersectorielle dans les principaux domaines d'activité des Nations Unies.

81. Selon les architectes du projet, la complémentarité résultera de trois éléments : a) le renforcement de la coordination et de la collaboration entre les partenaires dans le cadre d'activités qui ne sont pas structurées en fonction des subdivisions hiérarchiques traditionnelles, par le biais d'expériences et d'enseignements mis en commun; b) l'élaboration d'une conception commune de l'avenir et la recherche de démarches communes et de possibilités d'améliorer l'efficacité; c) l'élaboration d'une conception commune de la gestion devant contribuer à l'apparition d'une culture de gestion du système des Nations Unies. À leur avis, il n'y aura aucun double emploi entre l'École des cadres et les programmes de formation existants, l'École des cadres ayant pour objectif d'améliorer l'intégration des secteurs d'activité associés à des entreprises communes.

82. L'objectif déclaré de l'École des cadres des Nations Unies n'est pas seulement de compléter et d'élargir la formation dans des domaines d'intérêt commun, mais aussi de mettre en commun les ressources et l'expérience en fonction des besoins. Dans son rapport de juillet 1997 intitulé «Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes», le Secrétaire général a fait l'observation suivante : «Il sera demandé à l'École des cadres des Nations Unies, lorsqu'elle élaborera des programmes destinés aux fonctionnaires internationaux de l'ensemble du système des Nations Unies, de tirer pleinement parti des travaux de recherche et de l'expérience des instituts en matière de renforcement des capacités.» L'École des cadres offre l'occasion de tirer parti de l'ensemble des capacités et équipements réunis au Centre international de formation de l'OIT à Turin. Elle constituera ainsi l'armature du réseau.

## Financement

83. L'École des cadres des Nations Unies est financée par plusieurs sources, dont les contributions volontaires des États membres, les contributions de l'ONU et d'autres organisations, les recettes tirées de ses propres activités et les contributions versées par des fondations et des organismes de la société civile pour des activités de formation spécifiques entrant dans le cadre de son mandat. La ventilation des recettes est indiquée au tableau 3 ci-après. Les subventions initiales du gouvernement du pays hôte et des organismes des Nations Unies ont pris la forme de contributions de lancement en espèces et/ou en nature; ces subventions ont servi à mettre en place l'infrastructure de base de l'École des cadres et à élaborer son programme. Des contributions en nature du secteur privé ont servi à mettre au point des programmes spécifiques. À la fin de ses cinq premières années d'existence, c'est-à-dire de sa phase de démarrage, l'École des cadres devrait réussir à s'autofinancer, principalement grâce aux redevances versées par les utilisateurs et aux recettes produites par les activités de formation.

Tableau 3  
École des cadres des Nations Unies : ventilation  
des recettes en dollars des États-Unis, 1996-1997

(En dollars des États-Unis)

Sources de financement	1996	1997
	Recettes	Prévisions
Programme et fonds des Nations Unies	1 969 100	1 630 432
Institutions spécialisées	158 669	106 180
Gouvernements	1 891 975	1 734 320
Organisations intergouvernementales n'appartenant pas au système des Nations Unies	3 460	
Organisations non gouvernementales	92 081	10 214
Autres		654 202
<b>Total</b>	<b>4 115 285</b>	<b>4 135 348</b>

#### Activités de formation

84. Les activités actuelles de l'École des cadres portent sur les domaines suivants : a) soutien des activités de maintien, d'imposition et de consolidation de la paix, gestion des situations d'urgence complexes et des activités de redressement après les conflits, avec une combinaison de modules de formation et de réflexion commune concernant les aspects clefs des opérations de terrain dans ce type d'interventions, compte tenu de leurs aspects intersectoriels et interinstitutionnels; b) appui à la formation des cadres, à l'enseignement institutionnel et au changement dans le système des Nations Unies; c) soutien du développement économique et social, gestion du développement et études sur le développement.

85. Une grande partie des activités de formation courantes de l'École des cadres des Nations Unies répond directement à des résolutions de l'Assemblée générale relatives aux activités opérationnelles. Son corps enseignant ne se contente pas de mettre son savoir-faire et son expérience pédagogique au service de programmes et activités bien définis et se charge aussi de diverses missions de conseil, en association avec un vaste réseau d'organismes des Nations Unies, experts, institutions universitaires et établissements privés.

#### D. Université des Nations Unies

86. Par sa résolution 2951 (XXVII) du 11 décembre 1972, l'Assemblée générale a créé l'Université des Nations Unies, organe autonome placé sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies et de l'UNESCO. L'Université a commencé à fonctionner à Tokyo en mai 1975.

#### Mandat

87. Aux termes de sa charte, l'UNU est une communauté internationale de savants et un réseau mondial d'établissements universitaires se consacrant à la recherche, à la formation postuniversitaire et à la diffusion du savoir. Ses activités ont pour objet d'étudier les problèmes les plus urgents qui préoccupent la communauté internationale. Dans ce contexte, l'Université doit servir de pont entre les milieux scientifiques internationaux et, au sens large, le monde des décideurs. Les quatre domaines sur lesquels l'UNU concentre ses efforts et qui sont exposés dans sa troisième perspective à moyen terme sont la paix et la bonne conduite des affaires publiques, le développement, l'environnement, et la science et la technique.

88. Le réseau des centres de recherche et de formation de l'UNU comprend : a) l'Institut mondial de recherche sur les aspects économiques du développement, créé en 1984 à Helsinki; b) l'Institut des ressources naturelles en Afrique, créé en 1990 à Accra et doté d'un Groupe des ressources minérales qui se trouve à Lusaka; c) l'Institut pour les technologies nouvelles (INTECH), créé en 1990 à Maastricht (Pays-Bas); d) l'Institut international pour la technologie des logiciels, créé en 1992 à Macao; et e) l'Institut des hautes études, créé en 1996 à Tokyo.

89. Les fonctions et objectifs de ces centres de recherche et de formation sont les suivants :

a) L'Institut mondial de recherche sur les aspects économiques du développement, premier centre de recherche et de formation établi par l'Université, étudie les politiques économiques mondiales visant à améliorer la qualité de la vie. Il a pour principal objet d'aider les pays en développement à formuler des politiques économiques propres à favoriser une croissance solide, équitable et écologiquement rationnelle;

b) L'Institut des ressources naturelles en Afrique participe à l'action entreprise pour améliorer l'exploitation

et promouvoir la régénération des ressources naturelles en Afrique. Il a pour principaux objectifs de renforcer les institutions nationales africaines, de mobiliser les savants et techniciens de tout le continent, et de faire en sorte qu'ils aient les connaissances voulues pour pouvoir définir des possibilités d'action fondées sur le principe de l'autosuffisance. Ses activités sont axées sur les éléments suivants : i) conservation et exploitation des sols et des ressources en eau, ii) cultures vivrières indigènes et autres cultures utiles, et iii) mise en valeur des ressources minérales;

c) L'Institut pour les technologies nouvelles mène des activités de recherche et de formation intégrées, orientées vers l'action, portant sur les incidences économiques et sociales des techniques nouvelles dans les pays en développement. Ses programmes mettent l'accent sur la recherche, ayant trait à l'impact économique et social des techniques nouvelles, sur la réalisation d'études directives concernant des questions urgentes et la formation de boursiers candidats à l'agrégation;

d) L'Institut international pour la technologie des logiciels aide les pays en développement à renforcer leurs capacités et à devenir autonomes dans trois domaines : i) mise au point de logiciels pour l'exportation et pour les utilisateurs internes, ii) élaboration de programmes d'enseignement de niveau universitaire en ce qui concerne les logiciels; et iii) recherche internationale sur les logiciels. Il aide en outre à combler le fossé entre la théorie et la pratique, entre les milieux universitaires et l'industrie, entre les consommateurs et les producteurs, ainsi qu'entre pays industrialisés et pays en développement. Son programme de travail est axé sur des activités conjointes de recherche-développement touchant des technologies de pointe et sur la diffusion de logiciels et de publications du domaine public;

e) L'Institut des hautes études met au point des solutions aux problèmes liés à l'interaction société-nature. Son programme de recherche porte sur trois aspects interdépendants du développement écologiquement durable : restructuration écologique aux fins du développement durable, mégapoles et développement urbain, multilatéralisme et bonne conduite des affaires publiques. Par ailleurs, son programme d'études universitaires supérieures comporte l'octroi de bourses à des candidats à l'agrégation et l'organisation de brefs cours de formation dans les domaines considérés.

90. La Division académique du siège de l'Université à Tokyo coordonne également des programmes et des réseaux de projets à l'échelle mondiale sur des thèmes allant de la démocratie et des droits de l'homme ou de l'ONU au XXI<sup>e</sup> siècle à l'écologie des montagnes et au développement

durable. L'Université a deux programmes spécialisés de recherche et de formation : le programme Biotechnologie en Amérique latine et aux Caraïbes, sis à Caracas, et le Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé, sis à Hamilton (Canada). En outre, l'Académie internationale de formation de dirigeants, sise à Amman, sert de centre pour l'échange d'informations et de données d'expérience entre les futurs dirigeants du monde entier.

#### Financement

91. Il n'est pas prévu de ressources pour l'UNU au budget ordinaire de l'ONU. Ses activités sont financées entièrement à l'aide de contributions volontaires provenant de gouvernements, d'organisations internationales, de sociétés privées et de fondations. Ses recettes de base annuelles, qui financent ses frais de fonctionnement, proviennent du revenu des placements du Fonds de dotation. Au 1<sup>er</sup> octobre 1996, les annonces de contributions au Fonds de dotation de l'Université ainsi que les contributions versées, pour financer les dépenses de fonctionnement ou des projets déterminés, par 54 gouvernements et 109 autres sources représentaient au total 318,5 millions de dollars des États-Unis, dont 291,2 millions ont déjà été encaissés. Plus de 120 millions de dollars ont été réunis au cours des neuf dernières années. Les contraintes financières ont obligé l'UNU à réorganiser ses activités et à réduire les dépenses lorsque cela était possible. À sa cinquante et unième session, l'Assemblée générale a recommandé que l'UNU adopte des pratiques administratives saines et élabore une stratégie qui permette de mobiliser les fonds nécessaires.

#### Activités de formation

92. La formation est un élément essentiel du programme académique général de l'UNU. L'octroi de bourses occupe une place très importante dans ce programme. Entre 1976 et 1996, plus de 1 450 boursiers ont bénéficié d'une formation de niveau universitaire supérieur par l'intermédiaire des réseaux de l'UNU. L'UNU a ainsi joué un rôle extrêmement utile dans le renforcement des capacités d'institutions clefs dans des pays en développement, ce qui aura vraisemblablement un effet multiplicateur sur la mise en valeur des ressources humaines dans les pays ou régions considérés. L'UNU prend aussi des initiatives pour développer ses activités de formation grâce au parrainage d'organisations nationales, régionales et internationales.

93. Des efforts concertés ont été entrepris pour rationaliser l'essentiel des activités ayant trait à la recherche, à la formation et à la diffusion d'informations, pour les recentrer et pour en accroître l'utilité. Sur la base des recommandations

formulées par des groupes consultatifs de haut niveau composés de savants, de décideurs et de hauts fonctionnaires des Nations Unies, l'Université a réarticulé son programme de travail autour d'Action 21, le programme d'action adopté par la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, et de l'Agenda pour la paix. L'ONU cherche en outre à renforcer encore le rôle qu'elle joue grâce à ses activités académiques dans des domaines qui sont au premier plan des préoccupations des Nations Unies, ainsi qu'à apporter une contribution utile sur le plan des grandes orientations lorsque cela lui est possible.

### E. Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme

#### Mandat

94. Conformément à la résolution 3520 (XXX) du 15 décembre 1975, adoptée par l'Assemblée générale comme suite à une recommandation de la Conférence mondiale de l'Année internationale de la femme (tenue du 19 juin au 2 juillet 1975 à Mexico), le Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies, dans sa résolution 1998 (LX) du 12 mai 1976, a décidé de créer l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme. Le 16 décembre 1976, dans sa résolution 31/135, l'Assemblée a approuvé la création de l'Institut en entérinant la décision du Conseil.

95. L'Institut est un organe autonome créé dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies. Ses objectifs, tels qu'ils sont énoncés dans son statut (A/39/511, annexe, par. 4), sont de stimuler et d'appuyer, par ses activités de recherche, de formation et de collecte et de diffusion de données, la promotion de la femme et son intégration dans le processus de développement, à la fois comme participante et comme bénéficiaire. En conséquence, l'Institut effectue des recherches, mène des activités de formation et sert de centre de diffusion et d'échange d'informations. Il établit aussi des programmes de formation par le biais desquels il «s'emploie à mieux faire connaître les questions intéressant les femmes et leur rôle dans le développement et s'efforce d'obtenir une participation égale des femmes à tous les aspects du développement économique et social et de multiplier les possibilités pour elles d'acquérir de nouvelles compétences qui leur permettent de s'adapter aux mutations rapides de la société actuelle» (ibid.).

96. Dans sa résolution 50/163 du 22 décembre 1995, l'Assemblée générale a réaffirmé le mandat originel de

l'Institut et sa capacité propre d'entreprendre des recherches et d'assurer une formation pour la promotion de la femme, comme le voulait sa résolution 3520 (XXX). Comme dans diverses résolutions antérieures, telles que la résolution 48/105 du 20 décembre 1993, l'Assemblée a souligné le caractère original de la fonction que remplit l'Institut, seul organe des Nations Unies se consacrant exclusivement à la recherche et à la formation en vue de la participation des femmes au développement. Le mandat de l'Institut s'agissant de la promotion de la femme a été également confirmé dans le Programme d'action de Beijing. À compter de la cinquante-deuxième session de l'Assemblée, et conformément à la résolution 50/163, l'Institut, tout en continuant de rendre compte de ses activités à la Troisième Commission, commencera à faire rapport à la Deuxième Commission sur les points de l'ordre du jour en rapport avec ses activités de recherche et de formation.

#### Financement

97. Les activités de l'Institut sont financées à l'aide de contributions volontaires d'États, d'organisations intergouvernementales ou non gouvernementales, de fondations et de sources privées. Ses opérations financières sont régies par le règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ainsi que par les principes et procédures établis en matière financière par le Secrétaire général.

98. Depuis sa création, l'Institut a reçu des annonces de contributions de 72 États Membres, tant développés qu'en développement. Les contributions volontaires versées à son Fonds d'affectation spéciale pour l'exercice biennal 1994-1995, y compris les contributions expressément destinées à des projets et programmes spéciaux, se sont élevées à 2 180 273 dollars des États-Unis. On pense que le montant des contributions pour l'exercice biennal en cours devrait être supérieur à ce chiffre, compte tenu des contributions supplémentaires qui ont été annoncées par des pays mais n'ont pas encore été acquittées. En juillet 1997, un montant total de 1 805 265 dollars avait été reçu. Selon les informations soumises par l'Institut, aucune contribution de source autre que des États n'a été reçue au cours des deux derniers exercices biennaux. Conformément à la recommandation du Corps commun d'inspection concernant les organes autonomes des Nations Unies, l'Institut a constitué une réserve financière de 1 million de dollars, ce qui devrait lui permettre de faire face à tout déficit imputable au non-paiement de contributions annoncées.

99. Pendant l'exercice 1994-1995, les ressources budgétaires consacrées à la recherche avaient représenté une fois et

demie le montant affecté à la formation (371 500 dollars contre 245 000 dollars). Pendant l'exercice 1996-1997, l'Institut a dépensé deux fois plus pour la formation que pour la recherche (209 500 dollars contre 106 000 dollars).

100. L'Institut est également tenu d'assurer l'appui administratif nécessaire pour tous ses programmes. Les activités en question comprennent entre autres la gestion financière et les contrôles budgétaires, le suivi des engagements financiers, le recrutement et l'administration du personnel et les achats. Malgré les contraintes résultant de circonstances extérieures et l'insuffisance de cadres qualifiés, l'Institut est parvenu à exécuter son programme pour l'exercice biennal et son assise financière est saine.

#### Formation et activités connexes

101. Depuis sa création, l'Institut n'a épargné aucun effort pour renforcer ses activités de recherche, de formation, d'information et de plaider dans les domaines clefs qui ont des incidences sur la promotion de la femme, et pour faciliter le renforcement du pouvoir des femmes ainsi que leur participation pleine et entière, au processus de développement. Les activités de formation de l'Institut visent trois grandes catégories de bénéficiaires : a) les agents du développement à tous les niveaux, y compris les planificateurs et les décideurs; b) le personnel technique, les spécialistes de la planification de développement, les formateurs, les administrateurs et les agents de vulgarisation; et c) les organisations féminines et organisations non gouvernementales qui s'emploient à promouvoir le rôle de la femme, la parité entre les sexes et l'intégration des femmes au développement. Les bénéficiaires sont sélectionnés sur la base de leur motivation fondamentale et du rôle de catalyseur qu'ils peuvent jouer pour promouvoir la prise en compte des sexospécificités dans les divers secteurs du développement. La sélection se fait également dans la perspective de la formation de formateurs, l'objectif étant de faire en sorte que les bénéficiaires transmettent à leur tour les techniques de formation à des publics plus vastes.

102. Dans sa résolution 50/163, l'Assemblée générale a félicité l'Institut pour les efforts qu'il fait afin de s'attaquer à tous les aspects de la pauvreté qui sont si profondément contraires à l'amélioration de la condition de la femme. En ce qui concerne les travaux futurs de l'Institut, le Conseil d'administration, à sa seizième session, a recommandé que l'Institut, conformément au mandat qui lui a été confié en matière de recherche et de formation, prenne des mesures pour s'attaquer aux 12 domaines critiques définis dans le Programme d'action de Beijing qui sont en rapport avec son programme de recherche et de formation.

## V. Coopération interinstitutions et mécanismes de coordination

### A. Généralités

103. La coopération et la coordination entre les institutions de formation du système des Nations Unies constituent depuis longtemps un souci pour les organes délibérants des organisations et les institutions elles-mêmes. Par exemple, l'Assemblée générale des Nations Unies, notant les risques de doubles emplois, a déclaré dans sa résolution 2951 (XXVII) qu'une coordination étroite devrait être maintenue entre les activités de l'UNESCO, de l'UNITAR et d'autres organismes des Nations Unies, d'une part, et celles de l'Université, d'autre part. Cette coordination a été assurée par des consultations et des échanges d'informations réguliers et, plus généralement, par une assistance mutuelle entre les institutions concernées. De nombreux efforts ont été déployés pour établir une différenciation entre les programmes respectifs de l'UNITAR et de l'ONU et élaborer des arrangements précis excluant toute possibilité de chevauchement et de double emploi.

104. Dans plusieurs résolutions récentes, l'Assemblée générale a invité l'UNITAR à renforcer sa coopération avec les autres instituts des Nations Unies ainsi qu'avec les instituts nationaux, régionaux et internationaux appropriés et à développer les liens de collaboration avec l'Organisation et les organes et organismes du système des Nations Unies. Dans sa résolution 51/188, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter, lors de sa cinquante-deuxième session, un rapport sur les modalités de coopération qui permettraient de mieux définir le rôle de l'Institut dans les domaines de la formation, de la recherche et de la méthodologie, de l'évaluation et du renforcement des capacités dans le cadre du système des Nations Unies.

105. Depuis quelques années, le Secrétaire général et le Directeur général de l'UNITAR, qui agit sur les instructions du Conseil d'administration de l'Institut, s'emploient activement à explorer les possibilités de renforcer la coopération interinstitutions. Par exemple, une collaboration entre l'Institut et l'École des cadres des Nations Unies s'est instaurée sous des formes diverses, l'UNITAR participant notamment aux ateliers organisés par l'École des cadres pour élaborer des programmes. La coopération porte sur les domaines prioritaires suivants : maintien de la paix et rétablissement de la paix; aide humanitaire et gestion de situations d'urgence complexes; et gestion des activités de développement.

106. Le Secrétaire général estime que l'UNITAR et l'École des cadres auraient intérêt à collaborer dans le cadre de leurs activités de formation, de façon à renforcer et à rationaliser leurs programmes dans des domaines et disciplines où il existe des convergences. Une telle coopération leur permettrait également d'élaborer et d'exécuter des programmes d'une manière plus efficace et moins coûteuse et contribuerait de surcroît à remédier au phénomène de la «lassitude des donateurs». Par ailleurs, le regroupement des possibilités de formation et d'apprentissage offertes aux représentants des gouvernements et aux fonctionnaires des Nations Unies contribuera à créer des partenariats opérationnels pour des actions plus efficaces dans des domaines d'intérêt commun.

107. On peut citer, comme autre illustration des efforts déployés par l'UNITAR pour promouvoir la coopération interinstitutions, les «équipes spéciales» qui ont été créées dans le cadre des programmes de formation et de renforcement des capacités de l'Institut. Par l'intermédiaire de ces «équipes spéciales», l'Institut offre aux institutions et aux organismes intéressés la possibilité non seulement de participer à des ateliers et à des séminaires mais aussi de contribuer à la rédaction des programmes et au choix des priorités. Les «équipes spéciales» facilitent ainsi la coopération tout en aidant à éviter les doubles emplois.

108. À sa session de mars 1997, le Conseil d'administration de l'UNITAR a recommandé que le rôle de catalyseur joué par l'Institut, sa capacité de constituer des réseaux et son aptitude à mobiliser des institutions plus importantes autour de thèmes spécifiques soient mieux expliqués aux États Membres et aux donateurs potentiels. Le Conseil a également prié le Directeur général de préparer un exposé détaillé sur cette question en faisant tout particulièrement référence au réseau créé par l'Institut avec d'autres organismes des Nations Unies.

109. À sa session extraordinaire tenue à Genève du 3 au 5 septembre 1997, le Conseil d'administration de l'UNITAR a examiné le document que le Directeur général avait établi à sa demande. Lors du débat consacré au point 5 intitulé «Coopération interinstitutions», le Conseil a noté que ce document contenait des informations très précieuses pour l'UNITAR et ses partenaires, en particulier parce qu'il illustre la vocation de l'Institut à travailler en réseau. Il convenait de lui donner une large diffusion pour aller encore plus loin dans ce sens.

110. À la même session, le Conseil d'administration de l'Institut a pris note d'une lettre datée du 1er août 1997, que le Secrétaire général de l'ONU avait adressée au Directeur général et dans laquelle il invitait ce dernier à siéger au Conseil d'administration de l'École des cadres des Nations

Unies en qualité de membre de droit et a noté également que l'École des cadres avait pour vocation d'offrir des possibilités d'étude et de formation au personnel dans le monde entier en associant, chaque fois que l'occasion se présentait, des organisations partenaires à ces activités. En dépit du fait que l'UNITAR concentrait son attention presque exclusivement sur les besoins de formation des États Membres, le Conseil d'administration considérait qu'une coopération et des échanges entre les deux instituts, dans des circonstances et dans des domaines adéquats, pouvaient être mutuellement avantageux.

111. L'École des cadres des Nations Unies, qui a été conçue à l'origine comme un réseau de services d'information et d'enseignement couvrant le monde entier, a, pour sa part, établi des «partenariats» avec de multiples institutions dans toutes les régions du monde. Son service d'exécution sert de plate-forme au réseau et travaille en association étroite avec des institutions nationales et régionales de premier plan pour partager le savoir-faire, concevoir et mettre en place des programmes d'études et échanger des programmes et du personnel ainsi que des méthodes de formation et du matériel pédagogique.

112. L'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme est tenu, aux termes de son statut, de mener ses activités sur la base d'une collaboration et d'une coordination étroites avec les autres organismes à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies (A/39/511, annexe, par. 3). Par ailleurs, l'Institut doit s'efforcer dans toute la mesure du possible de créer et d'utiliser, selon qu'il conviendra, un système de réseaux pour s'acquitter de ses fonctions (ibid., par. 2). Dans sa résolution 50/163, l'Assemblée générale a encouragé l'Institut à développer une coopération active et étroite avec les institutions spécialisées et d'autres organismes des Nations Unies, ainsi qu'avec d'autres institutions, telles que les universités et les établissements de recherche, de façon à réaliser des programmes concourant à la promotion de la femme.

113. En consultation avec la Division de statistique du Secrétariat de l'ONU et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme a produit un module de formation sur les statistiques concernant le rôle des femmes dans le développement. Depuis 1986, tous les modules de formation relatifs à l'environnement ont été réalisés en coopération avec le Centre international de formation de l'OIT. L'Institut a également collaboré avec le Centre pour que la problématique hommes-femmes soit dûment prise en compte dans ses programmes de formation. Le Centre, de son côté, a mis des locaux à la disposition de l'Institut pour des séminaires de formation. Les deux

institutions ont organisé conjointement un séminaire sous-régional à l'intention des pays en transition.

114. Pour continuer à développer sa coopération avec l'École des cadres des Nations Unies, l'Institut apportera ses compétences spécialisées sur les questions concernant les femmes pour l'élaboration des supports de formation de l'École des cadres destinés au PNUCID. À sa seizième session, le Conseil d'administration de l'Institut, soucieux de renforcer la coopération avec les autres instituts, a demandé que ses techniques de communication soient modernisées afin de tirer parti des possibilités offertes par Internet et le courrier électronique.

115. Dans son rapport de juillet 1997 sur la réforme, le Secrétaire général a souligné que les moyens des instituts des Nations Unies constituaient un potentiel de ressource considérable. Il ajoutait néanmoins qu'une autre caractéristique des instituts de recherche était qu'ils n'avaient guère de contacts entre eux et qu'il n'existait par conséquent aucun mécanisme permettant d'identifier les doubles emplois considérables dans leurs programmes de travail respectifs, ni – ce qui était tout aussi important – aucune possibilité d'exploiter les complémentarités et de circonscrire d'éventuels domaines de conflit ou de contradiction. À son avis, il était nécessaire de concevoir des mécanismes et des procédures permanents qui permettraient d'établir des contacts plus systématiques et plus réguliers entre les instituts de recherche et le Secrétariat de l'ONU. Il indiquait ensuite que le Groupe de la planification stratégique du Cabinet du Secrétaire général constituerait l'organe principal de liaison avec les instituts de recherche, qu'il suggérerait des thèmes de recherche et serait l'un des principaux utilisateurs des résultats obtenus.

116. En examinant cette question, les inspecteurs ont pris note des efforts déployés par les institutions pour renforcer la coopération. Ils ont néanmoins conclu que ces efforts restaient dans tous les cas insuffisants et que l'interaction inadéquate, voire l'absence totale de coordination, entre les institutions de formation les gênait considérablement dans leurs travaux. Il était évident qu'une coordination et une interaction plus étroites pourraient permettre d'importantes économies d'échelle dans l'ensemble du système grâce à l'élimination des chevauchements, à un emploi plus rationnel des ressources humaines et financières et à l'utilisation du meilleur savoir-faire ainsi que des méthodes et des supports les plus sophistiqués pour un programme ou une activité de formation donnés. Les inspecteurs ont de surcroît déploré l'absence de liens adéquats entre les instituts de formation et les organes directeurs et programmes techniques des organismes des Nations Unies.

117. On trouvera ci-après une vue d'ensemble des mécanismes de coordination existants et les suggestions des inspecteurs visant au renforcement de la coordination et de la coopération dans l'ensemble du système des Nations Unies.

## B. Sous-Comité du Comité consultatif pour les questions administratives chargé de la formation du personnel

118. En 1974, le CCQA a créé un Sous-Comité de la formation du personnel qui était chargé : a) de conseiller le CCQA sur les questions relatives à la formation du personnel; b) d'assurer, en tant qu'agent de coordination, des échanges d'informations réguliers sur les futurs programmes de formation et les expériences antérieure et actuelle; c) d'élaborer une terminologie commune pour les activités de formation du personnel; et d) de jouer le rôle de centre d'échanges interorganisations pour les questions relatives à la formation du personnel<sup>8</sup>. Au fil des années, le Sous-Comité s'est efforcé de mieux répondre aux attentes du CCQA en mettant au point des stratégies et produits appropriés, par exemple : a) des principes directeurs pour l'évaluation de la formation; b) un cadre générique pour la formation à l'évaluation des résultats; c) des principes de base pour la systématisation des programmes de renforcement des capacités de gestion; et d) un plan de renforcement des capacités de gestion axé sur les compétences. En outre, le Sous-Comité offrait une excellente tribune pour échanger des points de vue, tirer des enseignements des expériences de différents interlocuteurs et promouvoir la mise en commun et l'harmonisation des stratégies et des supports de formation. Les sessions du Sous-Comité ont également permis à des spécialistes de la formation de se tenir au courant des nouvelles tendances dans leur profession, notamment grâce à des exposés présentés par d'autres spécialistes extérieurs au système des Nations Unies<sup>9</sup>.

119. Comme suite à la demande formulée par le CCQA à sa quatre-vingt-troisième session, le Sous-Comité a réévalué son rôle et son fonctionnement. Il a recommandé l'adoption d'un mandat révisé aux termes duquel il serait chargé : a) de conseiller le CCQA au sujet des politiques et des questions relatives à la formation du personnel et, le cas échéant, sur des aspects plus généraux de la mise en valeur des ressources humaines pour faire face à des tendances nouvelles ou prévues; b) de jouer le rôle de centre d'échanges interorganisations pour les questions relatives à la formation du personnel en permettant des échanges réguliers d'informations, de données d'expérience et de produits entre les institutions; c) d'élaborer des approches, stratégies et normes communes ainsi que des produits de formation communs lorsque cela est

possible et rentable; d) de servir de lieu de rencontre pour mieux faire connaître aux organismes du système des Nations Unies les théories nouvelles et les meilleures pratiques en usage dans le domaine de la formation du personnel et dans les domaines connexes<sup>10</sup>.

120. Pour ce qui est de ses méthodes de travail, le Sous-Comité a lui-même reconnu qu'il existait des techniques d'un bon rapport coût-efficacité qui assureraient une communication plus régulière et plus suivie et permettraient de réduire la durée de ses sessions au strict minimum, en particulier Internet et le système de visioconférence. Il se proposait de recourir à ces techniques chaque fois que cela serait possible et rentable. Les réunions qui permettraient des rencontres face à face gardaient néanmoins leur utilité. On pouvait les rentabiliser davantage en échangeant un plus grand volume d'informations à l'avance et en faisant appel à des sous-groupes régionaux qui seraient chargés de définir les questions et les produits à soumettre au Sous-Comité<sup>11</sup>.

121. À sa dix-septième session, le Sous-Comité a adopté 10 principes pour la systématisation des programmes de renforcement des capacités de gestion dans les organismes des Nations Unies et a reconnu qu'il s'agissait d'un élément vital dans le perfectionnement du personnel. À sa dix-huitième session, il a réaffirmé la nécessité d'aller de l'avant dans ce domaine en mettant au point un plan modèle de renforcement des compétences de gestion dans les organisations du système<sup>12</sup>. À sa quatre-vingt-deuxième session, le CCQA s'est félicité des travaux qui avaient été réalisés en vue de définir les éléments du plan susmentionné. À la suite d'un échange de vues sur les tendances actuelles en matière de formation des cadres et de gestion des résultats, en particulier en ce qui concerne la prise en compte des compétences dans les programmes des organisations relatifs aux ressources humaines, il escomptait que le Sous-Comité poursuivrait plus avant ses travaux sur le plan de renforcement des capacités de gestion, sous la direction conjointe de la FAO et de l'Office des Nations Unies à Genève, travaux qui seraient ensuite présentés au Comité<sup>13</sup>. Les inspecteurs espèrent que le Sous-Comité mènera à bien cette tâche importante consistant à élaborer un plan commun de renforcement des capacités de gestion dans l'optique d'une gestion des résultats axée sur les compétences<sup>14</sup>.

122. En 1994, le Sous-Comité a mené une enquête auprès des organisations sises à Genève, qui a abouti aux conclusions suivantes : a) la formation informatique devait faire l'objet d'une analyse, d'une planification et d'une organisation; et b) une coopération interorganisations était souhaitable, sous la forme de cours communs, d'échanges d'informations et d'un partage des moyens de formation<sup>15</sup>. Les organisations situées

dans d'autres lieux d'affectation ont confirmé ces conclusions et manifesté leur intérêt pour une coopération de ce type.

123. À sa dix-huitième session, le Sous-Comité a formé un groupe de travail et l'a chargé de mettre au point un système interorganisations efficace de partage de l'information qui encouragerait la collaboration entre les informaticiens (formateurs et spécialistes) et les fonctionnaires chargés de la formation, à l'échelle du système, ainsi qu'avec d'autres organes interinstitutions s'intéressant aux techniques et services de traitement de l'information<sup>16</sup>. Le Groupe de travail a recommandé de mettre en place un réseau d'information avec d'autres organes interinstitutions compétents pour promouvoir une meilleure coopération dans le domaine de la formation informatique et se préparer à faire face aux besoins de formation futurs. Il a également recommandé d'intensifier les contacts avec le Centre international de calcul, qui fait régulièrement l'inventaire des logiciels en usage dans toutes les organisations, ainsi qu'avec le Comité de coordination des systèmes d'information (CCSI), qui conseille le CAC sur les stratégies concernant la technologie des systèmes d'information et les services informatiques<sup>17</sup>.

### C. Groupe consultatif du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations

124. En mars 1990, le Comité consultatif pour les questions de fond (Activités opérationnelles) [CCQF (OPS)], devenu depuis le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO), a créé le Groupe consultatif sur la formation en matière d'activités opérationnelles, conçu spécialement pour proposer des orientations sur la teneur, la forme et la démarche qui devraient être celles du Programme relatif à la gestion de la coordination des activités sur le terrain à l'intention des administrateurs hors classe du système des Nations Unies. Au départ, la composition du Groupe consultatif était relativement limitée : c'était un groupe représentatif d'un ensemble d'organisations techniques grandes et petites. En 1992, le CCQF (OPS) a décidé de le maintenir et d'en ouvrir la participation à tous les membres du CCQPO. Puis, en septembre 1994, il a adressé un bilan complet de sa mission et de son fonctionnement, et décidé en février 1995 de réviser son mandat. Le Groupe consultatif se réunit au moins une fois par an, ou plus souvent selon qu'en décide le Président du CCQPO. Ses rapports et recommandations sont présentés au CCQPO pour examen et pour accord.

125. Selon les termes du mandat approuvé par le CCQPO à sa cinquième session<sup>18</sup>, le Groupe consultatif :

a) Donne au CCQPO des conseils et des orientations sur les moyens efficaces et économiques d'élaborer et de réaliser des programmes de formation, à l'échelle du système, destinés à appuyer les activités opérationnelles de développement des différents organismes;

b) Examiner systématiquement les activités ci-après et donner des conseils et des orientations au CCQPO et au Centre de Turin sur tous les aspects de ces activités, tant sur le fond que du point de vue opérationnel : i) le programme relatif à la gestion de la coordination des activités sur le terrain à l'intention des administrateurs hors classe du système des Nations Unies; ii) le programme de formation de formateurs sur le thème «Gestion et développement : renforcer des capacités nationales»; iii) toute autre activité de formation s'étendant à l'ensemble du système et portant sur les activités opérationnelles;

c) Faire se développer les échanges d'informations entre les organisations membres concernant ces programmes et les autres programmes de formation portant sur les activités opérationnelles. Le Groupe consultatif s'efforce de faciliter, entre les organisations et à l'intérieur de chaque organisation, une démarche harmonisée concernant tous les aspects de cette formation.

En outre, le mandat stipule que le Groupe consultatif peut créer des sous-groupes, selon qu'il sera nécessaire pour la conduite de ses activités.

126. À sa treizième session, en juillet 1997, le Groupe consultatif a estimé qu'en raison d'un certain nombre d'événements survenus depuis peu dans le domaine de la formation relative aux activités opérationnelles, il conviendrait de réexaminer sa mission et son fonctionnement. Les événements en question étaient principalement le lancement du projet d'École des cadres des Nations Unies, en janvier 1996, et l'ouverture officielle de cette école par le Secrétaire général, le 12 avril 1997.

127. On se rappellera que le mandat du Groupe consultatif a été modifié en 1992 afin d'en ouvrir la participation à tous les membres du CCQPO ainsi qu'aux représentants d'organes interinstitutions. Afin que le Groupe dispose des compétences techniques voulues, on a également suscité la participation de différents hauts fonctionnaires s'occupant d'activités opérationnelles, de formation du personnel ou de mise en valeur des ressources humaines. Ces dispositions ont présenté des avantages indiscutables, notamment en ce qu'elles ont permis des échanges d'informations aussi complets que possible et une bonne exploitation des synergies avec d'autres activités de formation.

128. Cependant, des difficultés se sont fait jour lors des plus récentes réunions du Groupe consultatif. Il a donc été proposé d'examiner la question de savoir si le Groupe fonctionnait de manière optimale. Il semblerait que le plus gros problème soit la nécessité, pour toutes les organisations, de réduire leurs frais de voyage et de réunion. Les réunions du Groupe durant généralement un ou deux jours au plus, il devient difficile de justifier un déplacement spécial pour y assister. De ce fait, elles se sont tenues systématiquement en même temps que d'autres réunions auxquelles se rendaient les membres du CCQPO.

129. Il semblait par ailleurs que la participation plus large et plus diversifiée aux réunions du Groupe consultatif l'empêchait de consacrer le temps et l'énergie nécessaires à l'analyse approfondie de questions telles que le récent rapport d'évaluation sur le programme «Gestion et développement : renforcer des capacités nationales». À certains égards, les réunions du Groupe en sont venues à ressembler aux sessions plénières ordinaires du CCQPO, ce qui a pour effet de diluer les conseils et les orientations donnés au Centre international de formation de l'OIT. Certains se sont demandé si l'on ne pourrait pas, en limitant la participation par un système de roulement, se donner plus de souplesse dans l'organisation – y compris ailleurs qu'à Genève ou New York, par exemple à Turin – de réunions qui seraient en même temps mieux centrées, et traiter les problèmes de façon plus focalisée et spécialisée. D'autre part, certains se sont demandé s'il n'y avait pas chevauchement entre les fonctions du Groupe consultatif et celles du sous-comité du CCQA chargé de la formation du personnel<sup>19</sup>.

#### D. Sous-Groupe du Groupe consultatif mixte des politiques chargé des questions de personnel et de formation : Groupe de travail sur la formation

130. Les attributions du Sous-Groupe du Groupe consultatif mixte des politiques (GCMP) chargé des questions de personnel et de formation sont celles-ci : a) examiner les domaines présentant un intérêt particulier pour les organisations à dominante opérationnelle dans lesquels des politiques concernant les questions de personnel pourraient être élaborées; b) proposer des domaines se prêtant de la part des organisations qui font partie du GCMP à une action conjointe ou coordonnée; c) assurer des échanges d'informations et de données d'expérience dans les domaines qui présentent un intérêt commun; d) promouvoir les échanges de personnel entre organismes membres du GCMP. Les attributions du Groupe de travail sur la formation constitué par ledit sous-

groupe sont les suivantes : a) faire circuler l'information sur les politiques en vigueur, les activités et les projets des organismes membres du GCMP en matière de formation; b) proposer des domaines dans lesquels pourrait être dispensée une formation commune articulée autour de thèmes touchant les questions de personnel et les questions relatives aux programmes qui présentent un intérêt pour les organismes membres du GCMP; c) élaborer des supports pouvant être utilisés à cette fin, par exemple un guide pour les journées d'orientation, un guide de la formation de formateurs sur le problème du VIH/sida sur le lieu de travail, et des outils pédagogiques pour l'application des résultats de la Conférence internationale sur la population et le développement; d) favoriser la mise en place de mécanismes permettant une meilleure coordination des activités de formation sur le terrain.

131. Le CCQPO et le GCMP – dont font partie l'UNICEF, le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le PAM et le Fonds international de développement agricole (FIDA), l'ONU et le HCR étant observateurs – s'intéressent de plus en plus aux problèmes de formation. Le Sous-Groupe du CCQA et le GCMP ont tissé des liens de coopération étroite, mettant en commun, par exemple, l'information sur les actions de formation concernant le VIH/sida sur le lieu de travail.

#### E. Rencontre annuelle des responsables des instituts des Nations Unies et des divisions s'occupant de la formation, de la recherche ou de la planification

132. La rencontre annuelle des responsables des instituts des Nations Unies et des divisions chargées de la formation, de la recherche ou de la planification, organisée par l'UNITAR, visait à favoriser la coordination et la coopération entre les différentes entités s'occupant de ces questions. L'objectif était de faire réfléchir et d'échanger des idées sur des problèmes précis et leurs solutions possibles. La rencontre réunissait des fonctionnaires des Nations Unies et d'autres organisations dont les activités avaient un rapport direct avec les thèmes choisis.

133. En 1995, les directeurs des instituts des Nations Unies se sont réunis pour la vingt-sixième fois depuis 1965, mais aussi pour la dernière fois. C'est essentiellement pour des raisons financières que leurs rencontres n'auront plus lieu : l'Office des Nations Unies à Genève faisait payer à l'UNITAR tous les services nécessaires (salle et autres prestations).

#### F. Organe de consultation et de coordination proposé

134. Les Inspecteurs sont d'avis que le meilleur moyen de renforcer les programmes et activités de formation est une coopération entre les principales institutions de formation et de recherche du système des Nations Unies : l'UNITAR, l'ONU et, une fois que le statut juridique en aura été définitivement arrêté, l'École des cadres des Nations Unies. Il faudrait pour cela que l'Assemblée générale des Nations Unies et les organes délibérants des autres organisations ayant accepté le statut du Corps commun mettent en place un mécanisme plus structuré et plus efficace que les arrangements actuels en matière de coopération et de coordination, c'est-à-dire un organe de consultation et de coordination composé de l'UNITAR, de l'ONU et de l'École des cadres des Nations Unies, qui prendraient des décisions conjointes après avoir établi tous les contacts voulus. Selon des modalités qu'il lui appartiendrait de définir, cet organe se réunirait régulièrement pour examiner les questions de formation et les questions de recherche touchant la formation qui intéressent les organismes des Nations Unies. Une de ses principales attributions serait d'élaborer, en concertation avec d'autres institutions de formation, la Commission de la fonction publique internationale et les organes du Comité administratif de coordination, des principes et une stratégie communs en matière de formation. En tenant pleinement compte des résultats de l'étude de l'ONU dont il a été question plus haut dans la recommandation 1 c) et en consultant autant que de besoin les autres institutions dont les activités portent sur la formation, le nouvel organe proposerait des objectifs, fixerait des priorités et élaborerait des politiques, des directives et des normes à soumettre à l'examen et à l'approbation des organes directeurs desdites institutions. Une base de données créée par le système du CAC pourrait être une bonne source d'information sur laquelle s'appuyer pour établir les priorités dans le domaine de la formation.

135. Dans l'exercice de ses fonctions, l'organe de consultation et de coordination devrait appliquer les principes suivants :

- a) Respecter les intérêts de toutes les organisations concernées;
- b) Veiller à ce que les échanges d'informations soient aussi complets que possible;
- c) Considérer les programmes et activités de formation comme des enseignements cohérents visant notamment à recycler certains groupes cibles, et dans lesquels chaque étape doit avoir ses propres objectifs;

d) Contrairement à ce qui est le cas actuellement, faire en sorte que les formations ponctuelles soient l'exception et non la règle;

e) Autant que les moyens le permettent, élaborer les méthodes de formation et les supports pédagogiques, notamment audiovisuels, en exploitant les possibilités offertes par la technique moderne, en particulier les systèmes informatiques et télématiques de pointe;

f) Évaluer systématiquement et régulièrement les programmes de formation pour mesurer leurs impacts quantitatif et qualitatif, déterminer quelles sont les pratiques optimales et les généraliser, et procéder à d'autres améliorations;

g) Évaluer les programmes de formation principalement sur la base d'auto-évaluations effectuées par chaque organisation, institution ou programme;

h) Associer les bénéficiaires et les donateurs à toutes les auto-évaluations et évaluations générales;

i) Faire en sorte que, même si les besoins et les moyens en matière de formation sont très divers, les stratégies, les définitions, les méthodes, les politiques, les directives et les normes soient communes, ou au moins complémentaires.

<sup>8</sup> Voir le rapport du Sous-Comité de la formation du personnel sur les travaux de sa dix-neuvième session (ACC/1996/PER/R.5), annexe VI.

<sup>9</sup> Ibid., par. 45.

<sup>10</sup> Ibid., par. 47.

<sup>11</sup> Ibid., par. 48.

<sup>12</sup> Ibid., par. 6.

<sup>13</sup> Ibid., par. 12.

<sup>14</sup> Ibid., par. 3.

<sup>15</sup> Ibid., par. 14.

<sup>16</sup> Ibid., par. 13.

<sup>17</sup> Ibid., par. 16.

<sup>18</sup> Voir le rapport du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations sur les travaux de sa cinquième session (ACC/1995/1 et Corr.1), par. 17 et annexe III.

<sup>19</sup> Voir le rapport du Sous-Comité de la formation du personnel sur les travaux de sa dix-neuvième session (ACC/1996/PER/R.5), par. 46.

## Notes

<sup>1</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante et unième session, Supplément No 14 (A/51/14), deuxième partie.

<sup>2</sup> Rapport de la dix-neuvième session du Sous-Comité chargé de la formation du personnel. (ACC/1996/PER/R.5), par. 22.

<sup>3</sup> Ibid., par. 19.

<sup>4</sup> Ibid., par. 23.

<sup>5</sup> Michael Armstrong et John Lorentzen, *Handbook of Personnel Management Practice*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1992, par. 123.

<sup>6</sup> Accord entre l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation internationale du Travail (OIT) relatif à l'utilisation et à l'occupation des locaux du Centre international de formation de l'OIT à Turin et à l'utilisation de ses installations et services.

<sup>7</sup> «Propositions de programme et de budget pour 1998-1999 présentées par le Directeur général», Bureau international du Travail, document du Conseil d'administration GB.268/PFA/6/1, par. 75.3.