



# Assemblée générale

Distr. générale  
20 octobre 1999  
Français  
Original: anglais

---

**Cinquante-quatrième session**  
Point 102 de l'ordre du jour  
**Formation et recherche**

## **Rapport intérimaire du Directeur de l'École des cadres des Nations Unies, à Turin (Italie)**

### **Note du Secrétaire général**

Dans sa décision 1999/271 du 28 juillet 1999, le Conseil économique et social invitait notamment l'Assemblée générale à considérer à sa cinquante-quatrième session, lors de l'examen du point de l'ordre du jour intitulé «Formation et recherche», les activités de l'École des cadres des Nations Unies à Turin, des points de vue structurel, administratif et financier, en prévoyant de revenir sur le sujet à sa cinquante-cinquième session, à la lumière des recommandations qu'aura faites le Secrétaire général sur le futur statut et le fonctionnement de l'École après que la phase pilote aura pris fin en décembre 2000.

Pour donner une base à l'examen proposé lors de la session en cours de l'Assemblée générale, le Secrétaire général communique ci-joint un rapport du Directeur de l'École des cadres sur les objectifs et les activités en cours de l'École.

Comme suite à la décision du Conseil économique et social et compte tenu des résultats des débats à la session en cours de l'Assemblée générale, le Secrétaire général, en consultation avec le Comité administratif de coordination, entend élaborer des dispositions qui permettront de mettre l'École sur une base financière plus sûre et plus stable, après la phase initiale du projet qui prend fin en décembre 2000, et faire rapport sur la question à l'Assemblée générale à sa cinquante-cinquième session.



## Enseignement et formation Le Projet de l'École des cadres des Nations Unies

### Rapport intérimaire du Directeur de l'École

#### Résumé

1. L'École des cadres des Nations Unies a été créée en janvier 1996 pour dispenser une formation aux fonctionnaires internationaux dans tout le système des Nations Unies. Sa raison d'être était de renforcer la collaboration au sein du système dans des domaines d'intérêt commun transcendant les limites traditionnelles de responsabilité des différentes organisations. L'objectif était de projeter une vision commune de l'avenir et de rendre les opérations plus efficaces, de renforcer la coopération avec les États Membres et les organisations non gouvernementales, et de créer une culture de la gestion mieux harmonisée à l'échelle du système des Nations Unies.
2. La création de l'École des cadres était initialement un projet des Nations Unies devant se dérouler sur cinq ans, dont la mise en oeuvre avait été confiée au Centre de formation de l'OIT à Turin, sous l'orientation et la direction globales du Secrétaire général.
3. L'École était conçue comme un réseau mondial de centres de formation, d'établissements universitaires et professionnels placée à Turin, au coeur du réseau. En collaboration étroite avec l'Université des Nations Unies (UNU), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et d'autres instituts de formation et de recherche, l'École viendrait compléter les capacités existantes en offrant une formation multidisciplinaire et intersectorielle dans une optique englobant tout le système.
4. Les principaux domaines couverts seraient les suivants :
  - La paix et la sécurité internationales, les droits de l'homme et la gestion des situations d'urgence humanitaire;
  - La formation à la coordination;
  - Le développement économique et social; et
  - Le développement de la gestion et la réforme organisationnelle du système des Nations Unies.
5. L'École des cadres des Nations Unies bénéficie d'un financement volontaire de la part des États Membres de l'ONU et des organismes des Nations Unies. En 1998, son revenu total s'élevait à 4 millions de dollars. En 1999, il est estimé à environ 7 millions de dollars. L'objectif pour 2000 est fixé à 10 millions de dollars.
6. Au cours des trois années et demie depuis sa création, plus de 3 500 cadres moyens et supérieurs des Nations Unies ont participé aux programmes de l'École, une attention spéciale étant accordée à ceux occupant des postes clés dans des domaines intéressant plusieurs organisations dans l'appui au développement et les domaines connexes, comme par exemple les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies.

7. En octobre 1998, l'École a entrepris une révision majeure et une analyse globale des besoins en matière de formation. Elle a élaboré depuis, avec ses partenaires du système des Nations Unies, une nouvelle stratégie concernant la conception et l'exécution d'activités de formation et d'enseignement axées sur le processus de changement et de réforme de l'ONU, surtout au niveau du terrain. L'École a réorienté sa stratégie sur quatre catégories de produits pour lesquels on prévoit des programmes et des activités :

- Des stages de formation de cadres supérieurs concernant des questions d'intérêt mondial;
- Des ateliers d'enseignement et de formation dans certains domaines;
- Des services d'experts;
- L'établissement de réseaux et de centres d'échanges fournissant des services d'appui spécifiques.

8. La nouvelle orientation stratégique que l'École des cadres a établie avec ses partenaires du système des Nations Unies et compte tenu des conclusions du CAC citées au paragraphe 21, renforcée par le fait qu'on se rend de plus en plus compte dans le système que la réforme et le changement nécessitent une éducation continue, confirme qu'il existe une demande en ce sens, et qu'il continuera d'y avoir besoin d'une École des cadres des Nations Unies viable et efficace dans les années à venir. Pour répondre à ce besoin, il convient de saisir l'occasion que présente la fin de la phase pilote de l'École en décembre 2000 pour concentrer l'attention sur les dispositions convenant le mieux pour mettre l'École sur une base sûre et stable, tant pour ce qui est de son statut que de sa base financière, de façon à lui permettre de servir en permanence d'entité distincte de formation et d'enseignement pour l'ensemble du système, consacrée à l'instauration d'une culture harmonisée d'éducation commune dans tout le système.

### **La création de l'École des cadres des Nations Unies**

9. Sur la base d'une étude de faisabilité et de consultations interinstitutions, le Secrétaire général précédent a annoncé en janvier 1996 la création d'une École des cadres des Nations Unies devant dispenser une formation aux fonctionnaires internationaux dans tout le système. Les programmes devaient viser à renforcer la collaboration au sein du système dans les domaines d'intérêt commun transcendant les limites traditionnelles de responsabilité des différentes organisations, afin de projeter une vision commune de l'avenir et rendre les opérations plus efficaces, renforcer la coopération avec les États Membres et les organisations non gouvernementales, et instaurer une culture de la gestion mieux harmonisée à l'échelle de tout le système.

10. Les activités de l'École se sont concentrées sur les domaines de la paix et de la sécurité internationales, de la coordination, du développement économique et social, et de la gestion de la réforme organisationnelle.

11. La création de l'École des cadres des Nations Unies était initialement un projet des Nations Unies devant se dérouler sur cinq ans, dont la mise en oeuvre avait été confiée au Centre de formation de l'OIT à Turin, sous l'orientation et la direction globales du Secrétaire général. On envisageait une approche progressive, partant des compétences et installations existantes, sans qu'il y ait besoin de mettre en place de nouvelles dispositions institutionnelles encombrantes. L'École ne serait pas formée d'une seule institution, mais plutôt d'un

réseau mondial de centres de formation, d'établissements universitaires et professionnels, une petite équipe de gestion étant en place à Turin, au coeur du réseau.

12. Non seulement l'École tirerait-elle parti de la capacité institutionnelle existante du Centre de formation de l'OIT à Turin et bénéficierait-elle de son expérience et de son infrastructure, mais elle travaillerait aussi en collaboration étroite avec l'UNU, l'UNITAR et d'autres instituts de formation et de recherche appartenant ou non au système. Elle serait ouverte aux organisations gouvernementales et non gouvernementales qui participent aux activités du système des Nations Unies. Élément important, elle ne répéterait ni ne remplacerait les programmes menés par les organismes du système, mais compléterait plutôt les capacités existantes en offrant une formation multidisciplinaire et intersectorielle dans une optique englobant l'ensemble du système.

13. L'École a été établie avec une quinzaine de fonctionnaires, y compris des administrateurs détachés de plusieurs organismes des Nations Unies. Le financement provient de deux sources : les revenus tirés des frais d'inscription et les contributions volontaires des États Membres, des autorités de Turin et, pour une petite part, du secteur privé.

14. Un Conseil consultatif, composé de personnalités éminentes du système des Nations Unies, des milieux universitaires et d'organisations publiques et privées, a été constitué pour assurer une direction de fond et donner des conseils concernant l'élaboration des programmes, la conception du réseau et la mobilisation des ressources.

#### **L'expérience acquise à ce jour**

15. Depuis sa création, plus de 3 500 cadres moyens et supérieurs des Nations Unies ont participé aux programmes de l'École, une attention spéciale étant accordée à ceux occupant des postes clefs dans des domaines intéressant plusieurs organisations dans l'appui au développement et les domaines connexes, comme par exemple les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies.

16. Les activités sont menées sur le terrain, aux sièges des organismes des Nations Unies et à Turin. Les participants sont essentiellement des fonctionnaires de haut niveau des Nations Unies, mais des partenaires importants venant des gouvernements, du secteur privé, de la société civile et d'autres organisations internationales dont les services sont essentiels pour l'exécution des activités du système des Nations Unies contribuent aussi aux programmes de l'École. Les activités de formation sont de durée diverse et vont des ateliers axés sur la politique, sur les procédures, sur le travail en équipe, ou ateliers polyvalents, à la conception et à la mise au point de modules de formation. Environ 80 % des activités ont été lancées en réponse directe à des demandes de clients, et le reste à l'initiative de l'École dans des domaines névralgiques, en particulier ceux découlant des réformes du Secrétaire général et de conférences mondiales.

17. On trouvera ci-après un aperçu des programmes de formation et d'enseignement de l'École :

#### **Le développement économique et social**

Les activités dans ce domaine exposent le personnel du système des Nations Unies aux nouvelles idées, approches, concepts et outils de gestion, l'accent étant souvent mis sur les grands thèmes de fond des conférences mondiales. On peut citer par exemple les ateliers sur la collaboration entre les Nations Unies et les milieux d'affaires, sur les questions de parité entre les sexes et sur la réforme de la politique économique. La formation dans le domaine de la gestion du processus de développement se concentre sur les concepts et les outils comme la gestion des programmes et

des cycles de projet, le suivi et l'évaluation, l'analyse des politiques et la planification stratégique, notamment un programme de formation concernant le renforcement des capacités nationales de gestion du développement, lancé à l'initiative du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO).

#### **La formation à la coordination**

Ce programme cherche à instaurer une réelle unité d'objectifs et la collaboration entre les directeurs de programmes des Nations Unies (coordonnateurs résidents et chefs de bureaux locaux) grâce à une formation à la coordination, comportant notamment une série d'ateliers sur la gestion de la coordination sur le terrain lancée, encore une fois, à l'initiative du CCQPO. Ce programme offre aussi un service d'orientation et d'initiation à l'intention des fonctionnaires débutants (administrateurs auxiliaires et experts associés par exemple).

#### **La paix et la sécurité internationales, les droits de l'homme et la gestion des situations d'urgence humanitaire**

L'École des cadres a mené un ensemble de programmes communs de formation et d'enseignement sur des domaines clefs de la situation générale de crise, plus précisément les aspects intersectoriels et multidimensionnels de la paix et la sécurité internationales. On peut citer notamment les ateliers sur la rédaction de rapports concernant les droits de l'homme, les cours de formation à l'intention des instructeurs militaires et de police civile et, plus récemment, un projet pilote visant à renforcer la capacité du système des Nations Unies dans le domaine de l'alerte rapide et des mesures de prévention.

#### **Le développement de la gestion et la réforme organisationnelle du système des Nations Unies**

Il s'agit ici de renforcer les compétences en matière de gestion dans le contexte de la transformation de l'organisation en montrant les meilleures pratiques aux participants. On commence à employer les nouvelles technologies de formation, notamment les techniques de téléenseignement, pour aider à élargir la portée d'action de l'ensemble du système des Nations Unies à l'échelle planétaire. Des ateliers ont été organisés sur la constitution d'équipes et autres compétences en matière de gestion.

18. On trouvera de plus amples détails de ces activités à l'annexe. La formation et l'enseignement dans ces domaines visent à promouvoir et à encourager les compétences et qualités essentielles comme la coopération, la coordination, le travail en équipe, les perspectives et approches intersectorielles et multidimensionnelles, l'efficacité et l'efficience opérationnelles, l'acquisition de connaissances et de techniques élevant le niveau de compétence dans l'ensemble du système des Nations Unies.

#### **Réorienter la stratégie**

19. S'efforçant continuellement d'améliorer l'efficacité et la pertinence de ses activités, l'École a procédé en 1998 à une révision globale de son organisation, de sa gestion et de ses programmes. Elle a donc lancé un processus de consultation à l'échelle du système; notamment, en octobre 1998, elle a mené à Turin, avec une vaste gamme de partenaires, une analyse des besoins des Nations Unies en matière de formation.

20. Cet examen détaillé de l'École de cadres et de son rôle a confirmé que le mandat initial de l'École demeurerait valide. Il a également confirmé la nécessité de se faire une idée claire

de l'orientation stratégique future et de formuler un plan d'action pour appliquer la stratégie. Il en est résulté l'établissement des critères stratégiques essentiels ci-après :

- Mettre davantage l'accent sur les activités de réforme visant à assurer la formation du personnel des Nations Unies par un enseignement commun et des approches novatrices à la valorisation des ressources humaines. Faciliter la formation dans une optique englobant l'ensemble du système et établir des normes communes qui aideront à instaurer une cohérence, une unité et une coordination plus poussées, et de meilleurs partenariats. L'objectif global est de rendre le système des Nations Unies plus performant et plus efficace.
- Insister davantage sur le rôle de l'École en tant que réseau central ou centre d'échanges des Nations Unies qui facilite et coordonne le développement des meilleures pratiques dans les domaines dont elle est chargée. Devenir un centre d'excellence doté d'une base de données, chargé de développer les produits à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies. Desservir les organismes des Nations Unies dans ces domaines, en tant que centre d'un réseau mondial d'établissements d'enseignement, en fournissant des services d'appui aux opérations de formation du système. Le rôle promotionnel de l'École est considéré ici comme un élément clef.
- L'École devrait n'être chargée que d'un nombre limité de tâches, mais s'en acquitter bien, en veillant à ce que ses services répondent effectivement à la demande, et soient de haute qualité et rentables. Son avantage comparatif et son rôle spécialisé sont cruciaux. L'objectif devrait être de faciliter l'enseignement commun en élaborant des modules d'enseignement et de formation de pointe dans les principaux domaines d'intérêt commun (définis dans les réformes de premier et second niveau), modules qui seront utilisés dans les grands centres des Nations Unies et aux niveaux régional et sous-régional dans les pays en développement.
- Veiller à développer la capacité actuelle de téléenseignement de l'École dans le cadre d'une nouvelle stratégie qui, introduite dans le plan d'activités, se concentre sur l'intégration des techniques de téléenseignement dans tous les programmes de l'École comme moyen de formation et d'enseignement, sur l'identification et la diffusion des meilleures pratiques de téléenseignement (fonction de centre d'échanges) et sur l'élaboration de projets sur demande des organismes des Nations Unies.
- L'École devrait accorder une attention particulière aux initiatives de formation dans les domaines de priorité du Secrétaire général, comme le maintien de la paix, le système des coordonnateurs résidents et les communications.

21. Ayant confirmé la validité de son mandat et examiné en profondeur les principaux éléments de la nouvelle orientation stratégique de l'École, la réunion d'analyse des besoins des Nations Unies tenue en octobre 1998 a également recommandé de porter ces importantes conclusions à l'attention du CAC. En conséquence, le rôle de l'École dans le contexte d'un système des Nations Unies en pleine évolution a été examiné dans le cadre des préparatifs de la réunion du CAC tenue les 30 et 31 octobre 1998, dont est issue la déclaration suivante :

«La capacité d'adaptation des organismes du système à un environnement international en évolution doit s'accompagner de mesures visant à instaurer une culture à l'échelle du système, axée sur la réforme et la gestion du changement, et à améliorer la capacité collective qu'a le système de relever les nouveaux défis intersectoriels qui se posent à la communauté internationale. L'École des cadres constitue un instrument interinstitutions convenant particulièrement bien à la réalisation de ces objectifs.»

22. Compte tenu de la nouvelle orientation stratégique décrite plus haut, on a élaboré un plan d'action pour exécuter les activités prioritaires ci-après :

- Rechercher une participation plus large et l'appui du système des Nations Unies aux activités de formation et d'enseignement de l'École;
- Établir des évaluations plus exactes et plus complètes des besoins en matière de formation, en particulier dans le contexte des processus institutionnels de changement et de réforme plus vastes;
- Améliorer la qualité des outils de formation;
- Réviser la politique concernant la sélection des spécialistes;
- Renforcer les compétences internes concernant la teneur de l'enseignement et les méthodes employées;
- Produire des évaluations et des suivis de programmes mieux actualisés;
- Gérer et contrôler les prix et les coûts selon les circonstances;
- Élaborer un plan d'ensemble pour la période 1999-2000;
- Élaborer une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources;
- Élaborer une nouvelle stratégie de relations extérieures.

23. Les travaux menés dans le cadre de ces activités sont en bonne voie et, en particulier, un plan d'ensemble pour la période 1999-2000 a été élaboré. Le mandat de l'École a aussi été redéfini comme suit :

«L'École des cadres facilite la réorientation stratégique en promouvant l'image évolutive d'un nouveau système des Nations Unies et en tirant parti des talents de tout son personnel.»

On peut résumer les objectifs de l'École et la stratégie qu'elle suit pour s'acquitter de son mandat de la façon suivante :

<i>Objectifs</i>	<i>Stratégie</i>
• Aider à renforcer la performance des Nations Unies;	• Établir des partenariats entre les organismes des Nations Unies;
• Promouvoir une culture de la gestion commune à tout le système;	• Instaurer des moyens novateurs d'apprendre et de travailler ensemble;
• Répondre aux besoins d'enseignement et de formation interinstitutions.	• Mettre en commun les connaissances existantes et les meilleures pratiques en usage;
	• Établir des réseaux de coopération avec la société civile, le secteur privé et le personnel de contrepartie national.

#### **Les domaines d'action futurs**

24. Comme par le passé, les activités de formation et d'enseignement de l'École continueront de répondre à la demande provenant de l'intérieur du système des Nations Unies et compte tenu de ses priorités. Cela ne signifie pas pour autant que tous les besoins du système en la matière pourront être ou seront satisfaits par l'École. Le gros des efforts portera sur les activités conçues pour répondre spécifiquement aux demandes du système qui ne sont et ne peuvent être satisfaites par d'autres établissements de formation ou d'enseignement, publics ou privés, nationaux ou internationaux.

25. Ces besoins se retrouvent dans les objectifs stratégiques et dans les quatre domaines d'action ci-après, dans lesquels les activités sont à présent regroupées et qui ont été définis sur la base des conclusions de l'analyse des besoins du système des Nations Unies en matière de formation.

- **Les réunions de cadres et stages de formation** : Pour l'échange et la mise en commun des données d'expérience sur les questions importantes d'actualité, la coordination des efforts étant assurée par des spécialistes.
- **Les ateliers d'enseignement et de formation** : Les participants acquièrent des compétences et des connaissances touchant à la fois la forme et le fond, grâce à une variété de techniques éducatives fondées sur les principes de l'éducation des adultes.
- **Les services d'experts** : Des interventions spécifiques, sur mesure, sur la base de demandes de clients, de portée limitée et dans le cadre d'un processus plus large.
- **Le travail en réseau et le rôle de centre d'échanges** : La mise en commun de services et d'informations à valeur ajoutée sur l'enseignement et la formation, par exemple la liste des réunions, des outils et des connaissances touchant la formation et l'enseignement.

26. On élabore actuellement une nouvelle série de programmes issus des domaines d'activité ci-dessus et identifiés lors des consultations approfondies tenues avec les organismes des Nations Unies au cours de l'année passée. Les principaux éléments sont notamment la gestion de la réforme organisationnelle; les compétences des organisations; l'appui porté au système des Nations Unies pour la formation et l'enseignement; le renforcement du système des coordonnateurs résidents; la paix, la sécurité et les droits de l'homme; et les programmes d'initiation et d'orientation.

27. Le programme comprend aussi un certain nombre de projets pilotes novateurs comportant un important élément de formation pédagogique et visant à renforcer la capacité du système des Nations Unies dans le domaine du développement. On peut citer par exemple l'alerte rapide et les mesures de prévention, le téléenseignement et la population, et les partenariats des Nations Unies, en se concentrant initialement sur la formation de partenariats entre les Nations Unies et les milieux d'affaires. Certains de ces projets se sont déjà assurés un financement considérable de la part des États Membres de l'Organisation et de la Fondation pour les Nations Unies. Toutes ces activités se concentrent sur les travaux sur le terrain, le fait qu'elles intéressent l'ensemble du système, et la promotion d'une culture des Nations Unies en évolution.

#### **Les ressources futures**

28. Au cours des 12 derniers mois, les efforts de mobilisation de l'École ont permis d'augmenter les ressources financières et humaines. On pense que le revenu, qui était d'environ 4 millions de dollars en 1998, dépassera 7 millions de dollars en 1999, grâce à de nouvelles contributions substantielles des donateurs, notamment la Fondation pour les Nations Unies, et l'augmentation de celles des États Membres. Cet appui accru dont bénéficie l'École, s'il se maintient, donne à penser que le revenu annuel pourrait augmenter encore. L'École a donc fixé un objectif de 10 millions de dollars d'ici la fin de l'an 2000. Les programmes de l'École continuent de fonctionner sur la base du recouvrement intégral des coûts, mais les revenus qui en sont tirés ne suffisent pas encore à financer les dépenses d'exploitation annuelles. L'École devra donc continuer de compter sur le financement volontaire général jusqu'à ce que ses programmes et sa base de financement soient suffisants pour couvrir ses dépenses d'exploitation. L'objectif à long terme est la viabilité financière

grâce à une combinaison de droits d'inscription et de financement apportés à des programmes spécifiques.

29. L'augmentation des investissements consentis par les organismes des Nations Unies en faveur de l'École revêt une importance cruciale si l'on veut parvenir à développer ainsi les ressources. Outre les contributions en nature actuelles du PNUD et du FNUAP, d'autres organisations comme l'UNESCO, l'ONUDI et l'UNICEF ont accepté de détacher provisoirement du personnel. Ces contributions ont permis à l'École d'ajouter 25 personnes à sa base de ressources humaines et d'enrichir ses compétences et son expérience, car certains des nouveaux employés apportent avec eux leur expérience du secteur privé. En outre, les organismes des Nations Unies participent maintenant de plus en plus à la conception et à l'exécution des programmes de l'École. Cette dernière a aussi élaboré, en consultation avec les directeurs des services éducatifs des organismes des Nations Unies, un plan aux termes duquel ces organismes consentiront une souscription financière annuelle pour les services assurés par l'École. Plusieurs organismes ont déjà accepté de participer à ce plan.

### **Les partenariats avec les Nations Unies**

30. Tous ces faits illustrent un renforcement de la collaboration entre le système des Nations Unies et l'École des cadres. Bien comprendre la division du travail entre les institutions de formation des Nations Unies, en particulier l'UNITAR, et l'École, est essentiel à ce processus. Étant donné leurs mandats différents, le principe directeur est que l'École se concentre sur la formation des fonctionnaires des Nations Unies tandis que l'UNITAR se concentre sur les États Membres. Dans le même temps, il existe des domaines où la formation en commun des fonctionnaires des Nations Unies et des partenaires est requise et où les deux institutions peuvent travailler ensemble pour tirer parti de leurs atouts respectifs.

31. La participation à des activités de formation pertinentes se fait déjà, et l'on examine actuellement de nouveaux moyens de collaboration. Des fonctionnaires de l'UNITAR et de l'ONU ont participé au projet pilote relatif aux mesures d'alerte rapide et de prévention mené par l'École. Il existe un certain nombre de domaines de collaboration potentielle, par exemple avec l'ONU, et avec l'Académie internationale de formation de dirigeants en Jordanie, où le Directeur de l'École se rendra d'ici la fin de l'année, comme suite à la récente visite à Turin du Directeur de l'Académie.

32. On travaille aussi à développer la coopération avec d'autres partenaires tels que la Banque mondiale, les établissements universitaires, les organisations non gouvernementales et le secteur privé. Des accords ont été signés avec plusieurs établissements universitaires. On remet en activité, par exemple, un programme de stage avec l'Université Bocconi à Milan, et on étudie de nouvelles possibilités de stages avec l'UNITAR.

33. Entre-temps, l'École des cadres continue de travailler en coopération étroite dans le même esprit avec le Centre international de formation de l'OIT à Turin. Parmi les activités communes on peut citer la mise au point, par l'École et le Centre, d'un module de formation dans le domaine des achats des Nations Unies qui doit être utilisé dans tout le système.

34. Enfin, l'École a intensifié sa participation aux travaux d'organes interinstitutions clefs comme le CCQPO, le CCQA et le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement et leurs divers sous-groupes de formation. Ces relations ont permis de renforcer le processus de consultation à l'échelle du système, la formulation de politiques, et le contrôle de l'École et de ses activités de formation et d'enseignement pour le compte du système.

### **Au delà de l'horizon 2000**

35. L'École consent des efforts considérables dans la recherche de l'excellence, surtout grâce à un processus constant de consultation des clients et d'information en retour. Ses nouveaux mécanismes de contrôle et d'évaluation sont fondamentaux, non seulement pour la réalisation de ses objectifs stratégiques mais aussi pour la conception et l'exécution de chacune de ses activités.

36. La nouvelle orientation stratégique de l'École des cadres, élaborée en coopération avec ses partenaires du système des Nations Unies et compte tenu des conclusions du CAC citées au paragraphe 21, renforcée par le fait qu'on se rend de plus en plus compte dans le système que la réforme et le changement nécessitent une éducation continue, confirme qu'il existe une demande en ce sens, et qu'il continuera d'y avoir besoin d'une École des cadres des Nations Unies viable et efficace dans les années à venir. Pour répondre à ce besoin, il convient de saisir l'occasion que présente la fin de la phase pilote de l'École en décembre 2000 pour concentrer l'attention sur les dispositions convenant le mieux pour mettre l'École sur une base sûre et stable, tant pour ce qui est de son statut que de sa base financière, de façon à lui permettre de servir en permanence d'entité distincte de formation et d'enseignement pour l'ensemble du système, consacrée à l'instauration d'une culture harmonisée d'éducation commune dans tout le système.

École des cadres des Nations Unies  
Turin, septembre 1999

## Unir les nations par une éducation commune

### Aperçu général des activités

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
<b>Développement économique et social</b>	96	21	211
	97	26	337
	98	27	518
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>1 066</b>

#### Exemples d'activités :

1. Collaboration entre les Nations Unies et les milieux d'affaires en faveur du développement – Programme d'action commun;
2. Atelier d'experts sur la parité entre les sexes;
3. Atelier national sur la conduite des affaires publiques et la démocratisation en Mongolie;
4. La réforme de la politique économique dans les pays en développement et le rôle des institutions internationales;
5. Ateliers nationaux sur l'approche aux programmes (Botswana, Sierra Leone).

<b>Coordination</b>	96	11	379
	97	16	385
	98	8	160
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>924</b>

#### Exemples d'activités :

1. Les meilleures pratiques dans l'exploitation du système des coordonnateurs résidents et les mécanismes connexes;
2. Ateliers triennaux de coordination sur le terrain à l'intention des représentants de haut niveau du système des Nations Unies et ateliers de suivi sur la question;
3. Initiation et orientation d'administrateurs auxiliaires et d'experts associés italiens.

<b>Paix et sécurité internationales</b>	96	6	123
	97	12	247
	98	6	108
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>473</b>

#### Exemples d'activités :

1. Cadre stratégique : Formation pratique à l'intervention dans des pays en crise. Mission de formation en Afghanistan;
2. Établissement de rapports sur les droits de l'homme : renforcement des capacités nationales;
3. Cours de formation des Nations Unies pour les instructeurs militaires et de police civile : maintien de la paix, droits de l'homme et assistance humanitaire;
4. Démocratisation, droits de l'homme et conduite des affaires publiques : cours de formation pour l'Ouzbékistan.

		<i>Nombre d'activités</i>	<i>Nombre de participants</i>
<b>Gestion de la réforme organisationnelle et téléenseignement</b>	96	8	297
	97	9	191
	98	14	185
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>673</b>
<b>Exemples d'activités :</b>			
1. Former des dirigeants pour les partenariats : les compétences des coordonnateurs résidents dans le nouveau système des Nations Unies;			
2. Atelier à l'intention des directeurs des services éducatifs des organismes des Nations Unies;			
3. Formation de fonctionnaires de la CNUCED à la gestion et à la constitution d'équipes;			
4. Planification de l'emploi du temps.			
<b>1996</b>		46	1 010
<b>1997</b>		63	1 160
<b>1998</b>		55	971
	<b>Total général</b>	<b>164</b>	<b>3 141</b>