



# Assemblée générale

Distr. générale  
22 août 2003  
Français  
Original: anglais

---

## Cinquante-huitième session

Point 101 b) de l'ordre du jour provisoire\*

**Formation et recherche : École des cadres  
du système des Nations Unies à Turin (Italie)**

## **Rapport du Directeur de l'École des cadres du système des Nations Unies sur l'oeuvre, les activités et les réalisations de celle-ci**

### **Note du Secrétaire général**

Le Secrétaire général transmet ci-joint à l'Assemblée générale, en application de sa résolution 55/207, le premier rapport du Directeur de l'École des cadres du système des Nations Unies sur l'oeuvre, les activités et les réalisations de celle-ci.

#### *Résumé*

Le rapport décrit dans les grandes lignes les objectifs de l'École et présente ses réalisations, activités et projets depuis que son nouveau statut, approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 55/278, est entré en vigueur le 1er janvier 2002. Il traite aussi de la gouvernance et de la structure de l'École et en indique les orientations futures.

En mai 2003, un nouveau Directeur a été nommé pour conduire l'École des cadres dans sa nouvelle phase comme entité distincte au sein du système des Nations Unies, en partant du travail accompli par son premier Directeur, pour asseoir la fondation et l'infrastructure de l'École dans les cinq ans à venir.

Le rapport souligne les progrès très considérables accomplis par l'École des cadres au cours de ses 18 premiers mois en tant qu'établissement indépendant au sein du système des Nations Unies. L'Assemblée générale souhaitera peut-être réaffirmer son appui aux objectifs de l'École et l'inviter à renforcer davantage sa contribution à l'efficacité et à la cohésion du système au service des États Membres.

---

\* A/58/150.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–2	3
II. Rappel historique.....	3–5	3
III. Objectifs.....	6–8	3
IV. Réalisations .....	9–23	4
A. Promouvoir une culture du perfectionnement.....	10–13	4
B. Développer les capacités en matière de direction et de gestion.....	14–18	5
C. Renforcer la gestion des connaissances.....	19–20	6
D. Développer le partenariat de collaboration.....	21–23	7
V. Activités.....	24–41	7
A. Projets .....	25–40	8
B. Services d’experts .....	41	11
VI. Gouvernance et structure de l’École .....	42–46	12
VII. Ressources humaines et financières.....	47–52	14
VIII. Évolution future.....	53–61	14
A. Aptitude à fournir des services complets .....	54	15
B. Capacité de répondre aux besoins des clients.....	55	16
C. Services décentralisés.....	56	16
D. Collaboration avec d’autres prestataires de services .....	57–60	17
E. Renforcement des capacités internes.....	61	17
IX. Conclusions .....	62–66	18

## I. Introduction

1. Le présent rapport est le premier présenté par l'École des cadres du système des Nations Unies depuis qu'elle est devenue une institution indépendante au sein du système des Nations Unies le 1er janvier 2002.
2. Soumis, conformément au paragraphe 6 de la résolution 55/278 de l'Assemblée générale, en date du 12 juillet 2001, le présent rapport couvre la période de 18 mois allant du 1er janvier 2002, date d'entrée en vigueur du nouveau statut, au 30 juin 2003.

## II. Rappel historique

3. L'idée de doter le système des Nations Unies d'une école des cadres procédait du sentiment qu'il était devenu nécessaire d'améliorer la cohérence et l'efficacité de la fonction publique internationale. Les premières études sur la faisabilité de la création d'une école des cadres ont été entreprises en 1969. L'École des cadres elle-même a commencé ses activités sous forme d'un projet confié au Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail en 1996.
4. Vers la fin de ce projet, en août 2000, une évaluation indépendante a été réalisée. Ses auteurs ont recommandé la création d'une véritable École des cadres des Nations Unies pour laquelle un projet de statut a été élaboré. En décembre 2000, l'Assemblée générale a autorisé la création d'une École des cadres du système des Nations Unies et a prolongé d'une année le projet de l'École des cadres, afin de lui permettre de passer en douceur à son nouveau statut.
5. En juillet 2001, l'Assemblée générale a officiellement approuvé le statut de la nouvelle École des cadres du système des Nations Unies (voir résolution 55/278, annexe). Le Conseil d'administration a tenu sa première réunion à Genève en novembre 2001 et l'École des cadres a commencé ses activités en tant qu'institution indépendante au sein du système des Nations Unies le 1er janvier 2002.

## III. Objectifs

6. Selon l'article II de son statut, l'École des cadres est une institution de transmission et de gestion du savoir qui est chargée de former les fonctionnaires internationaux à la direction et à la gestion stratégiques, afin de renforcer la collaboration à l'échelle du système; d'accroître l'efficacité opérationnelle; de renforcer la coopération avec les parties concernées à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies et d'harmoniser la culture de gestion à l'échelle du système. Ce mandat large et ambitieux suppose en fait que l'École est censée être un agent de changement à l'intérieur du système.
7. Les objectifs ou les buts immédiats de l'École des cadres sont de réaliser des programmes et des projets conformes à son objectif d'ensemble, particulièrement des programmes et des projets, notamment dans les domaines du développement économique et social, de la paix et de la sécurité et de la gestion interne, en fonction des besoins formulés par les organismes du système des Nations Unies et en étroite collaboration avec les institutions de formation et de perfectionnement et d'autres organismes ayant la même vocation à l'intérieur et à l'extérieur du système.

8. Le Secrétaire général a déclaré que l'École des cadres devrait jouer un rôle important dans la promotion d'une culture commune de perfectionnement dans le système des Nations Unies afin de doter celui-ci d'un personnel capable de relever les défis auxquels le système des Nations Unies fait face. Dans sa résolution 55/162 du 14 décembre 2000, l'Assemblée générale a prié particulièrement le Secrétaire général d'assurer une coordination à l'échelle du système pour aider à mettre en oeuvre la Déclaration du Millénaire. Il a été prévu que l'École des cadres viserait les domaines du développement économique et social, de la paix et de la sécurité, et de la gestion interne.

#### **IV. Réalisations**

9. Afin d'atteindre ces objectifs larges et ambitieux, quatre réalisations, ou résultats, (« domaines thématiques d'activités ») ont été fixées pour le premier exercice biennal de l'École des cadres (2002-2003) :

- a) Promouvoir une « culture de perfectionnement » au sein du système des Nations Unies;
- b) Développer les capacités en matière de direction et de gestion au sein du système des Nations Unies;
- c) Renforcer la gestion du savoir;
- d) Établir des partenariats au sein du système des Nations Unies et entre ce système et la société civile.

##### **A. Promouvoir une culture du perfectionnement**

10. Compte tenu de l'importance croissante du perfectionnement dans le système des Nations Unies, une vérification initiale transversale de la gestion de la formation du personnel à l'Organisation des Nations Unies, ainsi qu'au niveau de ses fonds et programmes, a été réalisée au cours du premier semestre de 2003. Les vérificateurs ont déclaré que l'École des cadres devrait jouer un rôle plus central en ce qui concerne l'échange des connaissances, des informations et des données dans tout le système. Ceci présente diverses possibilités, notamment pour la mise au point d'un outil d'évaluation permettant de déterminer les besoins en matière de perfectionnement dans les différents organismes des Nations Unies et d'établir des méthodes de suivi et d'évaluation pour l'ensemble du système.

11. Vu son rôle dans la promotion d'une culture du perfectionnement, l'École des cadres a, une fois de plus, été au coeur de l'organisation du séminaire intitulé « Learning Managers' Forum », en juin 2003, lequel a fourni aux responsables de la formation du système des Nations Unies l'occasion de créer des liens entre eux et de débattre des différentes méthodes de formation et de perfectionnement du personnel dans le système.

12. Un élément principal de l'approche adoptée par l'École des cadres a été l'importance qu'elle a accordée à l'évaluation des besoins avant les sessions de perfectionnement et à l'évaluation des résultats par la suite. On a souvent tendance à considérer que les besoins sont évidents (le perfectionnement est perçu comme une « bonne chose » en soi) et que les résultats peuvent être évalués en mesurant les

impressions et les comportements lors de la prestation des services de formation. L'École des cadres s'efforce d'adopter une approche différente.

13. Les participants et leurs organisations sont invités, avant les activités de perfectionnement, à évaluer explicitement leurs besoins et à dire comment cette nouvelle session de perfectionnement devrait améliorer la qualité de leur travail. En outre, l'École des cadres a mis au point un système de suivi et d'évaluation destiné à évaluer le comportement et les résultats à divers moments après la prestation des services de formation. La technologie informatique est utilisée pour développer l'intérêt et améliorer le taux de réponse. Ce système a déjà donné d'importants résultats :

- a) Un taux plus élevé de participation à l'exercice d'évaluation : dans le cas d'un projet en particulier, ce taux est passé de 1 % pour l'atelier de 2001 à 47 % pour un atelier semblable à la fin de 2002;
- b) Un partage plus systématique des résultats avec les participants;
- c) Des résultats meilleurs et plus significatifs tant pour les responsables de la formation que pour les participants;
- d) Une meilleure perception de l'évaluation comme partie intégrante du processus d'apprentissage.

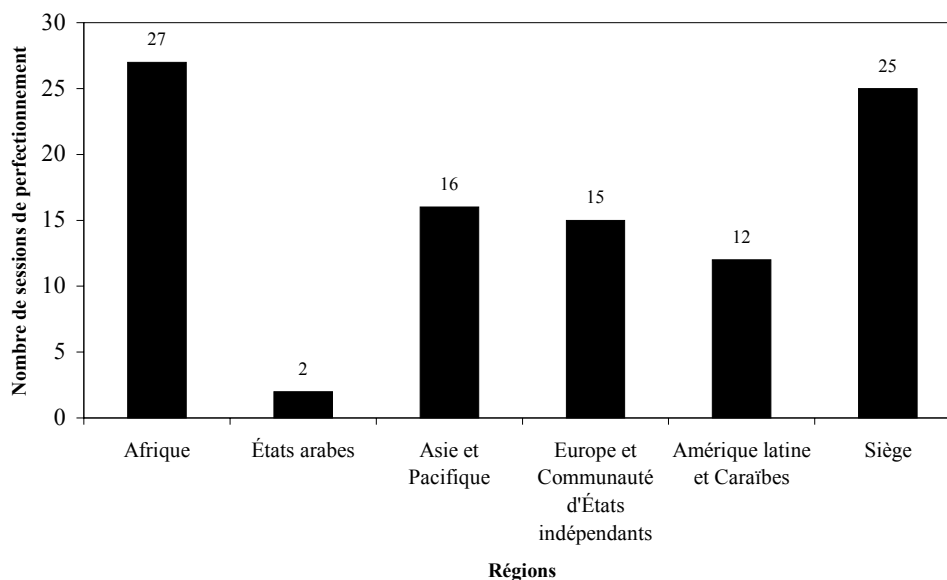
## **B. Développer les capacités en matière de direction et de gestion**

14. Au cours des 18 mois visés par le présent rapport, l'École des cadres a été partie à 97 sessions de perfectionnement différentes, en qualité d'organisateur et/ou de participant. Au total, quelque 2 456 personnes ont participé à ces sessions, ce qui représente environ 7 700 participants-jours de formation et de perfectionnement. Les participants venaient de presque tous les organismes du système des Nations Unies, y compris les commissions régionales et autres entités connexes.

15. La figure 1 ci-après montre la ventilation par région des sessions de perfectionnement organisées par l'École des cadres au cours de la période à l'examen. Elle traduit la répartition géographique du personnel du système des Nations Unies par lieu d'affectation et selon d'autres facteurs. Un grand nombre de sessions de perfectionnement ont été organisées au niveau du Siège, principalement parce que c'est là que se trouve le plus grand de fonctionnaires du système des Nations Unies. L'école des cadres poursuivra ses efforts afin d'offrir un programme de services de perfectionnement très diversifié et décentralisé pendant le prochain exercice biennal.

16. La ventilation par sexe des participants aux sessions de perfectionnement de l'École des cadres était approximativement de deux femmes pour trois hommes.

Figure 1  
**Sessions de perfectionnement de l'École des cadres du système des Nations Unies par région**



17. Les services de perfectionnement fournis par l'École des cadres ont été améliorés pendant l'exercice biennal de 2002-2003 grâce à une utilisation plus poussée du perfectionnement en ligne. Le site Web de l'École des cadres a été complètement repensé au milieu de l'année 2002. Des améliorations ont aussi été apportées à plusieurs pages du site Web touchant certains projets en particulier. Depuis lors, le nombre de visites enregistrées a pratiquement triplé.

18. L'un des programmes de perfectionnement en ligne a, à ce jour, recueilli 1 140 inscriptions. En fournissant aux participants des outils pour mettre en oeuvre ce qu'ils ont appris et des facilités pour échanger des données d'expérience avec d'autres, ces systèmes de perfectionnement en ligne leur permettent de continuer à apprendre après la fin des ateliers ou des séminaires auxquels ils ont assisté. Ces systèmes donnent véritablement un sens à l'expression « perfectionnement continu ».

### C. Renforcer la gestion des connaissances

19. L'École des cadres a contribué au renforcement de la gestion des connaissances dans le système des Nations Unies en fournissant divers petits services d'experts, principalement dans le domaine de la facilitation, de l'établissement de réseaux et du partage des connaissances. Par exemple, l'École des cadres a contribué de façon importante à faciliter la retraite du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement qui a eu lieu en 2002. Étant donné qu'un seul de ces événements a pu rassembler 56 participants, on peut conclure

qu'un nombre relativement élevé de fonctionnaires des Nations Unies a bénéficié de ces services.

20. L'École des cadres a aussi fait des progrès en matière d'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Par exemple, au cours de la période à l'examen, elle a distribué ou vendu son CD-ROM intitulé « Welcome to the United Nations ». De même, elle a publié un document intitulé « Communication as a reform tool for the United Nations » (La communication, instrument de réforme pour l'ONU) et elle est en ce moment en pourparler pour établir des versions à jour et améliorées de ces deux produits.

#### **D. Développer le partenariat de collaboration**

21. L'École des cadres encourage la collaboration interorganisations dans toutes ses sessions de perfectionnement. On peut en trouver des exemples plus précis dans le projet de réseau de coordonnateurs résidents. Pendant les sessions de perfectionnement, on fait appel au travail en équipe pour renforcer les relations de travail entre les équipes de pays dont les membres ne travaillent pas nécessairement ensemble de façon régulière. Des sessions aux niveaux national et régional, tant dans le cadre du projet de réseau de coordonnateurs résidents que dans celui du projet d'alerte rapide et de mesures préventives, ont aussi permis aux participants de collaborer avec un plus grand nombre d'organismes du système des Nations Unies.

22. En ce qui concerne le perfectionnement et la formation, au cours de la période visée dans le rapport, légèrement plus de 30 % des participants aux sessions de perfectionnement de l'École des cadres provenaient de l'extérieur du système des Nations Unies. Des activités conjointes de cette nature peuvent servir à améliorer la coopération entre le système des Nations Unies et d'autres secteurs de la société civile. Par exemple, le projet d'alerte rapide et de mesures préventives a adopté cette approche, se conformant ainsi à la politique selon laquelle le système des Nations Unies doit s'ouvrir à la société civile et travailler avec de nouveaux partenaires dans le domaine de la paix et de la sécurité. Le plan d'action humanitaire pour la Colombie pour 2002-2003 a employé une méthode tirée du projet d'alerte rapide et de mesures préventives.

23. De même, des activités de perfectionnement concernant le Pacte mondial comportaient un volet essentiel sur la façon de travailler efficacement avec des partenaires actuels et avec des partenaires éventuels hors du système des Nations Unies. Le projet pour les partenariats comporte, par exemple, comme partie intégrante de cette formation, une session de perfectionnement qui réunit les organismes des Nations Unies et les milieux d'affaires locaux dans le but de les amener à se concerter pour présenter une proposition concrète autour d'un domaine de collaboration. Par exemple, en Bulgarie, en avril 2003, le sujet de cette collaboration a été la gestion des déchets.

#### **V. Activités**

24. Au cours de la période à l'examen, les activités de l'École des cadres ont été organisées dans le contexte de 10 projets et de divers services spéciaux d'experts, qui sont présentés ci-dessous.

## **A. Projets**

### **1. Système des coordonnateurs résidents**

25. Le projet de système des coordonnateurs résidents est axé sur la formation de membres des équipes de pays des Nations Unies et de leurs partenaires afin d'améliorer la coopération interorganisations. Plus particulièrement, l'École des cadres forme les participants aux mécanismes du bilan commun de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). En 2002, ce projet a dispensé une formation directe dans les cinq pays prioritaires du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement qui mettaient en oeuvre les cycles harmonisés du BCP/PNUAD. Pour 2003, il y a 19 pays prioritaires. Cinq ont reçu une formation au cours de la période à l'examen, et les autres ateliers sont prévus pour le deuxième semestre de 2003. En outre, le projet du système des coordonnateurs résidents répond aux demandes de formation dans les domaines déjà mentionnés qui sont présentées par les autres équipes de pays.

### **2. Alerte rapide et mesures préventives**

26. Le projet d'alerte rapide et de mesures préventives a été établi conformément à la déclaration du Secrétaire général, dans son rapport sur la réforme en date du 14 juillet 1997 (A/51/950), selon laquelle, au cours du XXI<sup>e</sup> siècle, les Nations Unies devraient davantage axer leur action sur la prévention des conflits. Des sessions de perfectionnement ont ainsi eu lieu aux niveaux national et régional, avec la participation des gouvernements, des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires de la société civile.

### **3. VIH/sida**

27. Le projet sur le VIH/sida a été élaboré conjointement par l'École des cadres et le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) dans le but de mettre à l'essai une approche intégrée de perfectionnement en matière de VIH/sida.

28. Des groupes thématiques de 15 pays pilotes ont été retenus et ont participé aux activités de perfectionnement au moyen de la vidéoconférence, de la formation en ligne et d'ateliers.

### **4. Droits de l'homme**

29. L'École des cadres a élaboré ce projet sur l'approche axée sur les droits de l'homme en collaboration avec le Groupe de travail pour les droits de l'homme du Groupe des Nations Unies pour le développement et le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.



Tableau 1  
Récapitulatif des thèmes des projets, janvier 2002-juin 2003

#	Projet	Objectif	Phase	Méthode	Bénéficiaires	Participants	Client	Fonds extérieurs
1	Système des coordonnateurs résidents	Fournir une meilleure coopération dans le cadre du programme d'équipes de pays	En pleine activité	Ateliers sur le terrain	Équipes de pays des Nations Unies	838	Groupe des Nations Unies pour le développement	MDI-RU
2	Alerte rapide et mesures préventives	Renforcement de la capacité des Nations Unies à prévenir les conflits violents	En pleine activité	Ateliers sur le terrain et perfectionnement en ligne	Fonctionnaires des Nations Unies sur le terrain et partenaires de la société civile	379		MDI-RU
3	VIH/sida	Développer des capacités pour mettre en oeuvre la Déclaration d'engagement sur le VIH/sida <sup>a</sup>	Phase pilote	Ateliers au Siège, par vidéoconférence et en ligne	Groupes thématiques des Nations Unies	57	ONUSIDA	
4	Droits de l'homme	Développer une approche du BCP et du PNUAD fondée sur les droits de l'homme	Phase pilote	Ateliers sur le terrain	Équipes de pays des Nations Unies	118	Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	
5	Services communs	Amélioration des services communs dans les domaines de l'administration et des opérations	Phase pilote	Ateliers sur le terrain	Équipes de pays des Nations Unies	147	Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	
6	Développement des aptitudes à l'encadrement et à la gestion	Susciter une culture commune de gestion et former de futurs cadres	Interne	En voie d'élaboration	Fonctionnaires des Nations Unies de niveaux intermédiaire et supérieur			
7	Partenariats	Forger l'engagement et développer les capacités du système des Nations Unies à constituer des réseaux efficaces de partenariats	Phase pilote	Ateliers sur le terrain	Équipes de pays des Nations Unies et leurs interlocuteurs dans des gouvernements, le secteur privé et la société civile	484		Suisse
8	Gestion du savoir	Atteindre une plus grande efficacité et une meilleure collaboration au sein du système des Nations Unies	Interne	En voie d'élaboration	À discuter avec les responsables de la formation des Nations Unies			

#	Projet	Objectif	Phase	Méthode	Bénéficiaires	Participants Client	Fonds extérieurs
9	Communication stratégique	Améliorer la sensibilisation aux programmes, politiques et valeurs des Nations Unies	Projet pilote	Ateliers au Siège et sur le terrain et apprentissage en ligne	Spécialiste des communications et des relations extérieures des Nations Unies	34	Compagnia di San Paolo (Italie)
10	Développement d'une culture du perfectionnement	Développer le recours au perfectionnement dans le système des Nations Unies	Interne	Ateliers au niveau du Siège	Responsables du perfectionnement aux Nations Unies	52	

Source : Banque de données sur les renseignements concernant la gestion de l'École des cadres du système des Nations Unies

<sup>a</sup> Résolution S/26/2 datée du 27 juin 2001.

Abréviations : MDI-RU : Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord; ONUSIDA : Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida; BCP/PNUAD : bilan commun de pays/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

## 5. Services communs

30. Ce projet permet de donner aux équipes de pays des Nations Unies les moyens de réaliser les initiatives en matière de services communs. Jusqu'à présent, neuf ateliers sur le terrain ont eu lieu dans le cadre de la phase pilote et une réunion d'évaluation finale est prévue pour la fin de septembre 2003.

## 6. Développement des capacités de direction et de gestion

31. Ce projet vise à offrir un programme de formation et de perfectionnement en matière de gestion qui soit cohérent et qui puisse servir dans tout le système des Nations Unies. Quoique le projet n'en soit qu'à la phase initiale d'élaboration, des sessions de formation des cadres intermédiaires et supérieurs sont prévues.

32. L'École des cadres cherche à établir des alliances avec des établissements d'enseignement et à développer une collaboration interorganisations pour ce projet.

## 7. Partenariats

33. Ce projet offre une formation sur la façon de lancer des projets de partenariat réunissant les équipes de pays des Nations Unies et les milieux d'affaires locaux, les organisations non gouvernementales et la société civile afin d'appuyer la mise en place de structures et de mécanismes du Pacte mondial et d'adapter celui-ci aux idées et aux structures des pays en développement.

34. Six équipes de pays ont reçu cette formation au cours de la période à l'examen.

## 8. Gestion du savoir

35. Au cours de la période à l'examen, l'École des cadres a étudié et recensé les pratiques actuelles en matière de gestion du savoir au sein du système des Nations Unies. Plusieurs approches ont ainsi été élaborées à cet égard.

36. L'École des cadres offre maintenant des services de perfectionnement et de consultants en matière de gestion du savoir et elle projette des ateliers pilotes pour

le deuxième semestre de 2003 et pour 2004. Les enseignements tirés de ce type d'activités lui permettent également de renforcer ses propres systèmes internes de gestion du savoir.

## **9. Communication stratégique**

37. Jusqu'à présent, ce projet a porté sur deux domaines. Tout d'abord, en collaboration avec le Département de l'information, l'École des cadres a présenté la série d'ateliers intitulée « Communication as a reform tool for the United Nations » (La communication, instrument de réforme pour l'ONU). Ceux-ci ont servi à former du personnel d'encadrement de tout le système des Nations Unies sur la façon la plus efficace de communiquer avec les médias.

38. En deuxième lieu, l'École des cadres a élaboré une série de projets pilotes axés sur la communication et les objectifs du Millénaire en matière de développement. Les trois premiers ateliers auront lieu au cours du deuxième semestre de 2003.

## **10. Développement d'une culture du perfectionnement**

39. Le projet de développement d'une culture du perfectionnement a porté sur deux principaux domaines d'activités depuis janvier 2002. En premier lieu, l'École des cadres a coordonné le réseau de responsables du perfectionnement, qui réunit les responsables du perfectionnement et de la formation dans les organismes des Nations Unies et les organisations internationales qui y sont reliées dans le monde entier.

40. En deuxième lieu, l'École des cadres a oeuvré avec l'ensemble des responsables du perfectionnement à l'élaboration d'un cadre de perfectionnement organisationnel, qui est fondé sur un ensemble de six principes pour de bonnes méthodes de perfectionnement dans les organisations. Ces principes constituent un outil d'analyse qui permet aux organisations de tout le système des Nations Unies d'évaluer et d'améliorer leur capacité de perfectionnement. Le Cadre d'apprentissage de l'Organisation a reçu en juillet 2003 l'approbation du Réseau pour les ressources humaines et sera examiné en octobre 2003 par le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion qui pourrait l'approuver au nom du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).

## **B. Services d'experts**

41. L'École des cadres est consciente du fait que les organismes et institutions du système des Nations Unies ont des besoins et des priorités différents. Grâce à son équipe actuelle et à son vaste réseau d'associés, elle est en mesure d'offrir des conseils d'appui et une gamme de services dans le domaine du perfectionnement et de la formation des adultes. Dans ce domaine, elle a fourni des personnes ressources, collaboré à des sessions de perfectionnement, entrepris des analyses des besoins en matière de formation, aidé à élaborer des stratégies de formation et formé des formateurs et des moniteurs pour le perfectionnement à distance afin de répondre aux exigences particulières des organismes. On trouvera au tableau 2 ci-dessous certains des services d'experts fournis par l'École des cadres au cours de la période à l'examen.

Tableau 2  
Services d'expert fournis par l'École des cadres, janvier 2002-juin 2003

<i>Activité</i>	<i>Entités visées</i>	<i>Pays</i>	<i>Date</i>	<i>Nombre de participants</i>
Services d'experts	UNICEF	Guinée-Conakry	Février 2002	8
Retraite du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	États-Unis d'Amérique	Février 2002	16
Expérience des intervenants locaux dans le maintien de la paix	Système des Nations Unies et partenaires	Singapour	Mars 2002	42
Atelier du BCP/PNUAD (pour le PNUAD seulement)	PNUAD	Éthiopie	Avril 2002	Inconnu
Conférence sur la consolidation de la paix à la Fondation pour les Nations Unies	Système des Nations Unies et partenaires	États-Unis d'Amérique	Juin 2002	54
Atelier sur le budget du maintien de la paix	Système des Nations Unies	Italie	Juillet 2002	43
Réunion du Groupe d'experts de la Division de l'économie et de l'administration publique du Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales et de l'AIEIA	Système des Nations Unies et partenaires	Italie	Septembre 2002	19
Retraite des équipes de pays des Nations Unies	Système des Nations Unies	Sri Lanka	Octobre 2002	40
Le HCDH et les approches de développement fondées sur les droits de l'homme	HCDH	Italie	Décembre 2002	28
Atelier sur le plan d'action concernant les enfants touchés par les conflits armés	UNICEF	Sri Lanka	Avril 2003	65

*Source* : Base de données sur les renseignements concernant la gestion de l'École des cadres du système des Nations Unies.

*Abréviations* : UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance; DCP/PNUAD : bilan commun de pays/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population; AIEIA : Association internationale des écoles et instituts d'administration; HCDH : Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

## VI. Gouvernance et structure de l'École

42. L'École des cadres a un Conseil d'administration composé de représentants de haut niveau de tous les organismes qui siègent au Conseil des chefs de secrétariat. Aux termes du paragraphe 3 de l'article IV du statut de l'École des cadres, le Conseil : a) formule des orientations générales concernant les activités de l'École des cadres; b) examine le programme de travail et le budget et fait des recommandations au Comité administratif de coordination; c) examine les moyens d'accroître les ressources financières dont dispose l'École des cadres; d) évalue les activités de l'École des cadres et leur impact; e) présente un rapport annuel au Comité administratif de coordination.

43. Le Conseil est présidé par la Vice-Secrétaire générale et se réunit deux fois par an.

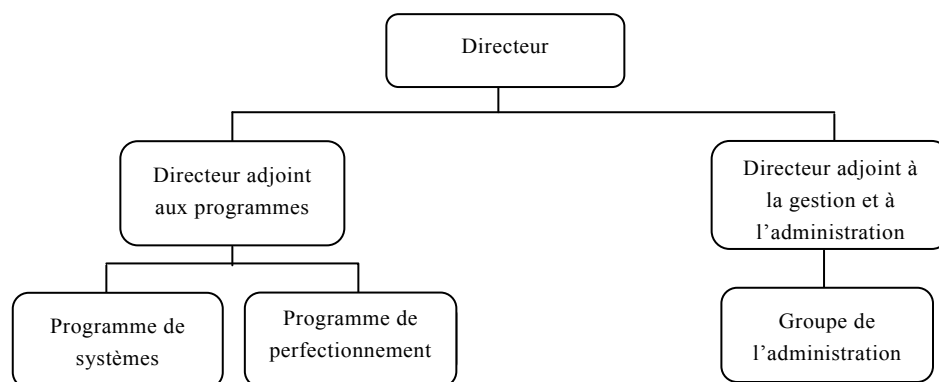
44. L'École des cadres est présidée par un directeur et elle comprend deux divisions : celle des programmes et celle de l'administration et de la gestion. Sa structure interne a été modifiée au cours de la période à l'examen et chaque division est maintenant sous la responsabilité d'un directeur adjoint. La Division des programmes comporte deux programmes, relevant chacun d'un responsable de programme. Le programme des systèmes comprend l'organisation des sessions de formation et de perfectionnement dans les cas d'interventions spécifiques sur le terrain et il vise à accroître l'efficacité et la productivité du système des Nations Unies. Le Programme de perfectionnement vise l'amélioration des compétences en matière d'encadrement tant au niveau du Siège que sur le terrain, afin d'améliorer l'apport de chacun, de renforcer la coordination interorganisations et de promouvoir la collaboration avec les partenaires extérieurs. On trouvera la structure de base de l'École des cadres à la figure 2 ci-après.

45. Comme le prévoit le paragraphe 4 de l'article IV du statut de l'École des cadres, le Conseil a créé un groupe d'examen technique, dont la fonction principale est « de donner des avis sur l'organisation des activités de l'École des cadres, d'évaluer les résultats obtenus et de faire rapport au Conseil ».

46. Le Groupe d'examen technique est composé d'experts choisis au sein du personnel de 12 des organisations représentées au Conseil, à savoir l'Organisation des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Programme alimentaire mondial, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, l'Organisation mondiale de la santé, la Banque mondiale et l'Organisation météorologique mondiale. Le Secrétaire du CCS fait office de Président du Groupe. Le Groupe d'examen technique s'est réuni quatre fois au cours de la période à l'examen : en janvier, en avril et en septembre 2002 ainsi qu'en juin 2003.

Figure 2

**Organigramme de l'École des cadres du système des Nations Unies**



Source : site Web de l'École des cadres du système des Nations Unies.

## VII. Ressources humaines et financières

47. À la fin de la période à l'examen, l'effectif de l'École des cadres était de 37 employés à plein temps. L'École des cadres tient à souligner la générosité des organisations qui lui ont fourni du personnel en détachement.

48. L'École des cadres reçoit des fonds de diverses sources. En premier lieu, elle reçoit une contribution de base des organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat, calculée selon une formule de partage des coûts fixée par le Conseil. Au cours de la période à l'examen, le montant total s'est établi à environ 500 000 dollars des États-Unis par an.

49. Le pays hôte, l'Italie, a aussi fourni une généreuse contribution à l'École des cadres au cours de l'année à l'examen. En plus de lui fournir des locaux à usage de bureaux au Centre des Nations Unies à Turin, le Gouvernement italien a octroyé une contribution d'environ 1 million de dollars des États-Unis pour appuyer les activités de l'École des cadres en 2002 et une autre de 500 000 dollars pour 2003.

50. Des donateurs bilatéraux ont fourni des fonds additionnels. Le Gouvernement suédois a contribué pour plus de 400 000 dollars des États-Unis en appui au programme général et le Gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a fourni 1,2 million de dollars pour le projet d'alerte rapide et de mesures préventives et pour le projet du système de coordonnateurs résidents. Le montant total des contributions bilatérales a été de 1,6 million de dollars des États-Unis en 2002, auquel s'ajoute un montant de 1,1 million de dollars reçu à la fin de la période à l'examen, en 2003.

51. En outre, les ressources financières fournies par le système des Nations Unies au titre des projets se sont élevées à 600 000 dollars des États-Unis, soit 17 % du montant total, dont la plus grande partie provient du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement, d'ONUSIDA et du Bureau de la gestion des ressources humaines du Secrétariat. Les services d'experts ont généré des recettes supplémentaires provenant de divers organismes des Nations Unies. Une petite partie des recettes provient des droits d'inscription aux cours et des ventes de produits de l'École des cadres, comme le CD-ROM intitulé « Welcome to the UN System ». Enfin, une banque italienne, la Compagnia di San Paolo, a fourni une généreuse contribution.

52. Une autre source de recettes de l'École des cadres au cours de la période à l'examen a été les divers partenariats, alliances et coentreprises qu'elle a établis. On trouvera une présentation de ces liens institutionnels au tableau 3.

## VIII. Évolution future

53. L'École des cadres planifie en ce moment le prochain exercice biennal, qui commencera en janvier 2004. Au cours de cette période, sa priorité sera de consolider ses acquis et de les développer afin de devenir une ressource plus dynamique et dotée d'une base plus large au service de l'ensemble du système. L'évolution de l'École des cadres aura notamment les caractéristiques suivantes :

- Aptitude à fournir des services complets;
- Capacité d'ajustement aux besoins des clients;

- Services décentralisés;
- Collaboration avec les fournisseurs locaux et mondiaux;
- Renforcement des capacités internes.

## A. Aptitude à fournir des services complets

54. Jusqu'à présent, l'École des cadres s'es efforcée de fournir des produits et des services portant surtout sur la formation et le perfectionnement. Dans l'avenir, elle ajoutera à ces initiatives une vaste gamme d'activités destinées à développer les capacités de gestion dans tout le système des Nations Unies. Un accent particulier sera mis sur la promotion des évaluations méthodiques avant et après la formation, y compris des évaluations des besoins de formation en matière de qualifications requises pour les emplois et l'évaluation des résultats en matière de rendement. En outre, l'École des cadres compte accroître ses activités non reliées à la formation, notamment la sensibilisation (en mettant un accent particulier sur le programme de réforme de son directeur), la recherche-développement, et les services d'experts en matière de développement organisationnel, d'information et de systèmes de communication, de réforme financière et d'autres aspects du renforcement des capacités. En bref, l'École des cadres s'efforcera de devenir un service de consultants interne en matière de développement des capacités de gestion.

Tableau 3  
**Partenariats, alliances et coentreprises établis par l'École des cadres, janvier 2002-juin 2003**

<i>Projet</i>	<i>Activités</i>	<i>Organisations</i>
Système de coordonnateurs résidents	Études de cas sur l'efficacité de la formation par rapport au bilan commun de pays et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	Kennedy School of Government, Harvard University (États-Unis d'Amérique)
		Université de Turin (Italie)
		Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Guatemala)
		Université nationale du Rwanda
		Université nationale de Singapour
		Bangladesh Institute of Development Studies
Perfectionnement des cadres	Consultation pour des apports en matière de programme	Cranfield University (Royaume-Uni)
Communication stratégique	Élaboration de modules de formation	John F. Kennedy School of Government, Harvard University (États-Unis d'Amérique)
		Université de Twente (Pays-Bas)
		Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota (États-Unis d'Amérique)
		École de journalisme, Aarhus (Danemark)

<i>Projet</i>	<i>Activités</i>	<i>Organisations</i>
Gestion du savoir	Consultation pour des apports en matière de programmes	Institut de technologie d'Helsinki (Finlande)
Partenariats	Élaboration de contenus de cours	Business Humanitarian Forum, Genève (Suisse) International Business Leaders Forum, Londres
Alerte rapide et mesures préventives	Mise à jour du contenu des cours et présentation de la formation, soutien au projet par la publication de textes dans des revues scientifiques	Université de Bilbao (Espagne) Interworks, Université de Madison (États-Unis d'Amérique) Centre for the Study of Violence and Reconciliation (Afrique du Sud) Centre for Conflict Resolution (Afrique du Sud) Conflict Analysis Development Unit, London School of Economics, Londres Académie mondiale pour la paix, New York (États-Unis d'Amérique) Asian Institute for Management, Manille (Philippines) Communication and Management Institute, Katmandu Centre de recherches pour le développement international, Ottawa Saferworld, Londres Fondation suisse pour la paix, Berne

*Source* : Banque de données en matière d'information sur la gestion de l'École des cadres du système des Nations Unies.

## **B. Capacité de répondre aux besoins des clients**

55. L'École des cadres compte travailler en étroite collaboration avec les clients de tout le système des Nations Unies afin de repérer les besoins et de fournir des solutions correspondant aux meilleures pratiques. Comme on l'a vu ci-dessus, le mandat confié à l'École des cadres est ambitieux car elle doit être un agent de changement au sein du système des Nations Unies. Elle ne pourra atteindre cet objectif sans la participation active des organisations, programmes, fonds et autres entités qui constituent le système des Nations Unies. En d'autres termes, la participation n'est pas un luxe; c'est un élément vital de toute stratégie visant à changer les principes de gestion des Nations Unies. Dans ce cadre, le Conseil d'administration, qui représente quelque 28 entités différentes de tout le système des Nations Unies, a un rôle vital à jouer dans le renforcement des liens entre l'École des cadres et ses clients.

## **C. Services décentralisés**

56. L'École des cadres doit être prête à fournir ses produits et services de façon décentralisée, c'est-à-dire à aller là où les besoins existent. L'Internet et la technologie informatique peuvent jouer un rôle clef dans l'amélioration du



perfectionnement à distance, des vidéoconférences et d'autres services de gestion; l'École des cadres continuera donc de mettre l'accent sur le renforcement de ses capacités dans ce domaine. Mais elle doit aussi être prête à aller vers ses clients, non seulement au siège mais aussi dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

#### **D. Collaboration avec d'autres prestataires de services**

57. L'École des cadres s'attachera à collaborer avec des organismes de formation et de recherche à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies, constituant ainsi, une « faculté virtuelle » d'experts capables d'apporter leurs ressources rapidement et facilement aux clients de l'École des cadres à travers tout le système des Nations Unies. Par exemple, en Italie, l'École des cadres a signé un mémorandum d'accord avec l'Université de Turin et divers arrangements de collaboration ont fait l'objet de discussions avec des établissements d'enseignement de Milan, de Florence et de Rome.

58. Au sein du système des Nations Unies, il existe aussi des possibilités de collaboration avec d'autres établissements s'occupant de perfectionnement et de formation. L'École des cadres travaille déjà avec le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail à l'élaboration d'un programme de formation commun dans le domaine des achats, en collaboration avec le Groupe de travail interorganisations sur les achats et d'autres organismes des Nations Unies. L'École des cadres souhaite aussi élargir sa collaboration avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche et avec l'Université des Nations Unies, et elle entend prendre des mesures en conséquence.

59. Conformément à l'article VI de son statut, l'École des cadres a aussi pris les mesures pour renforcer ses capacités de trois façons importantes, notamment :

a) La mise en place d'un programme d'universitaires invités, qui permet à des professeurs d'université en congé sabbatique ou à d'autres chercheurs de travailler de six à 12 mois à l'École des cadres;

b) La mise en place d'un programme d'associés principaux de recherche, qui permettra à l'École des cadres d'embaucher une équipe de 12 à 18 spécialistes chevronnés venant des secteurs public et privé pour travailler à des projets de l'École des cadres;

c) L'établissement d'une liste de consultants, qui constituera une base de données sur les consultants en gestion qui ont travaillé et/ou qui souhaiteraient travailler dans le système des Nations Unies.

60. Ces projets ne seront pas tous opérationnels avant la fin de 2004 mais ils devraient permettre à l'École des cadres de jouer un rôle important en fournissant des services d'experts en gestion au système des Nations Unies.

#### **E. Renforcement des capacités internes**

61. Une cinquième priorité de l'École des cadres au cours de la prochaine biennie (voir par. 9 ci-dessus) sera de renforcer ses propres politiques et pratiques de gestion interne. D'une part, l'École des cadres a des ressources très limitées; par conséquent, il est essentiel qu'elle les utilise de la manière la plus efficace et la plus

productive possible. Il est aussi important que sa pratique soit conforme à son enseignement. En ce sens, l'École des cadres est un « centre d'essai » pour ses propres solutions. Par conséquent, elle fera un effort pour améliorer ses propres systèmes et procédures de gestion, y compris ses systèmes d'information, ses procédures de gestion du savoir, ses systèmes de suivi et d'évaluation, sa gestion financière, ses pratiques en matière de perfectionnement du personnel, etc.

## **IX. Conclusions**

62. Pour conclure, il convient de souligner les progrès considérables accomplis par l'École des cadres au cours de ses 18 premiers mois d'existence comme entité distincte au sein du système des Nations Unies.

63. L'École des cadres voudrait tout particulièrement souligner la généreuse contribution du Gouvernement italien, avec lequel elle doit signer officiellement (en septembre 2003) un accord de pays hôte. L'appui actif du Gouvernement italien continuera de jouer un rôle important dans le développement de l'École des cadres.

64. Des contributions essentielles venant d'organismes, de programmes et d'entités clefs du système des Nations Unies ont aussi joué un rôle vital dans la santé financière de l'École des cadres. Les donateurs peuvent tirer profit de leur investissement en participant, au niveau opérationnel, aux programmes et projets de l'École des cadres.

65. Finalement, l'École des cadres est reconnaissante aux États Membres et à divers autres donateurs de l'appui direct qu'ils ont fourni à ses activités. L'École des cadres serait assurément très heureuse que les États Membres qui participent à la cinquante-huitième session de l'Assemblée continuent de lui manifester leur intérêt et leur appui.

66. Le prochain rapport de l'École des cadres du système des Nations Unies sera présenté à l'Assemblée générale à sa soixantième session en octobre 2005 et couvrira la période allant du 1er juillet 2003 au 30 juin 2005.