



## Conseil économique et social

Distr. générale  
26 mars 2015  
Français  
Original : anglais

### Session de 2015

21 juillet 2014-22 juillet 2015

Point 20 de l'ordre du jour

Instituts de recherche et de formation des Nations Unies

## École des cadres du système des Nations Unies

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Le présent rapport a été établi en application de la résolution 60/214 de l'Assemblée générale et de la résolution 2013/14 du Conseil économique et social. Il rend compte des progrès accomplis par l'École des cadres du système des Nations Unies au cours de la période 2013-2014 s'agissant de l'audience et de l'impact de ses services, de la panoplie des cours qu'elle dispense et de son orientation stratégique.

Au cours de la période considérée, les cours, ateliers et produits axés sur le savoir dispensés par l'École ont bénéficié à près de 25 000 fonctionnaires des Nations Unies, qui ont ainsi pu tirer parti des connaissances et outils appropriés leur permettant de contribuer à l'objectif commun : donner plus de cohérence et d'efficacité au système des Nations Unies. Ce chiffre est en augmentation de 23 % par rapport à celui des deux années précédentes. L'École a mis à profit sa proximité avec les organes décisionnels pour déterminer les priorités et élaborer des programmes correspondant aux actions de réforme de grande envergure conduites au sein du système des Nations Unies. De nouveaux cours et produits ont été introduits dans les domaines du développement, de l'égalité des sexes et des droits de l'homme : de la paix et de la sécurité : de la cohérence en matière de programmation et d'action : de la gestion et de la communication et de la promotion d'une culture de leadership axée sur « l'Unité d'action des Nations Unies ». Parallèlement, l'École a renforcé ses capacités d'examen systématique de ses activités d'enseignement, affichant à ce titre des résultats très encourageants : 97 % des participants indiquent qu'ils recommanderaient le programme de formation de l'École à un collègue. En outre, une évaluation indépendante a montré que les programmes phares de l'École concernant les capacités de leadership avaient atteint leurs objectifs et influé positivement sur l'efficacité d'ensemble des Nations Unies.



L'École des cadres a obtenu ces résultats positifs avec un effectif de moins de 40 membres et dans un environnement financier très difficile. À la faveur d'un processus de gestion du changement, qui a permis de rendre la structure organisationnelle plus souple et plus fluide et d'attirer plus de nouveaux clients, l'École a continué de générer elle-même une grande partie de ses revenus (74 %). Cette tendance positive témoigne de la forte demande pour les services proposés par l'École, malgré la baisse des ressources. L'École reconnaît cependant qu'il reste beaucoup de choses à faire. Pour parvenir à une masse critique de fonctionnaires qui suivent les programmes de l'École de manière à accélérer effectivement la réforme des Nations Unies et répondre aux besoins sans cesse changeants de la communauté internationale, il faut mobiliser des ressources supplémentaires (qu'il s'agisse de ressources de base ou de ressources catalytiques).

Au cours de ses 13 ans d'existence, l'École n'a jamais eu un rôle aussi crucial qu'aujourd'hui. La communauté internationale revendique des changements qui donnent aux Nations Unies les capacités de relever les défis du nouveau programme de développement durable, avec un système de développement qui soit en mesure d'appuyer et de mettre en œuvre ce programme, ainsi qu'un système d'intervention humanitaire mieux à même de faire face à des besoins croissants. Dans ce contexte, les capacités des fonctionnaires internationaux des Nations Unies sont essentielles. Ils doivent avoir les connaissances, les outils et les capacités novatrices leur permettant d'être encore plus performants, de sauver davantage de vies et d'améliorer les conditions d'existence du plus grand nombre, et, ce faisant, de préserver les avantages comparatifs du système.

Parallèlement, il est nécessaire d'imposer un changement culturel dans l'Organisation. Il s'agit de dynamiser encore plus le système afin qu'il produise des résultats dans un cadre de collaboration, de veiller à ce que les fonctionnaires partagent la même vision des questions fondamentales telles que les valeurs des Nations Unies et la gestion des risques et qu'ils soient encouragés à partager le savoir dans l'ensemble du système. Pour réaliser cette transformation, il faut que le changement vienne de l'intérieur. Le succès de l'Organisation face aux défis futurs repose non seulement sur les mesures de politique et de programmation à prendre, mais aussi sur la capacité et la volonté de l'Organisation d'être véritablement en perfectionnement permanent. L'École des cadres est pour sa part prête à apporter sa contribution au système autant que faire se peut.

Le Secrétaire général encourage les États Membres et les entités des Nations Unies à apporter leur plein appui à l'École des cadres, notamment par des investissements financiers, une participation systématique à ses activités et des contributions de fond, ce qui lui permettra de se distinguer dans son rôle central de plateforme de dialogue, de partage du savoir et d'enseignement afin de renforcer le leadership à l'échelle du système, conduire la gestion du changement et renforcer les capacités des fonctionnaires pour répondre aux défis mondiaux de l'après-2015.

## I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application de la résolution 2013/14 du Conseil économique et social dans laquelle le Conseil a encouragé l'École des cadres du système des Nations Unies à renforcer le rôle central qu'elle joue dans les activités interinstitutions d'enseignement, de formation et de partage du savoir, compte tenu des mesures prises actuellement pour améliorer la cohérence et l'efficacité du système et donner au personnel plus de moyens dans les domaines d'intervention prioritaires. Ce rapport est le quatrième du genre à avoir été élaboré conformément à la résolution 60/214 de l'Assemblée générale, dans laquelle il a été décidé de rationaliser les modalités d'établissement de rapport par l'École.

2. Créée par l'Assemblée générale en 2002, l'École des cadres est une institution de transmission et de gestion du savoir à l'échelle du système des Nations Unies, qui vise à développer dans l'ensemble du système une pratique de gestion cohérente. En cela, une grande partie des offres de l'École en matière de transmission et de partage du savoir – qu'il s'agisse des cours accessibles en libre inscription ou des cours « à la demande » ou des programmes élaborés sur mesure pour les partenaires des Nations Unies – est destinée exclusivement au personnel des Nations Unies. L'École des cadres offre un enseignement résidentiel sur le campus des Nations Unies à Turin (Italie) et déploie des équipes mobiles d'experts qui assurent des formations dans près de 60 pays chaque année. En outre, elle dispose d'un portefeuille de plus en plus étoffé de cours donnés à distance et de plateformes de partage du savoir. Les programmes enseignés bénéficient de la proximité de l'École avec les organes de décision des Nations Unies, ce qui permet à celle-ci de bien cerner les demandes particulières de formation des organismes, fonds et programmes des Nations Unies et de contribuer au programme de réforme de grande portée mis en œuvre au sein du système. Pour élaborer et mettre en œuvre ses programmes, l'École des cadres collabore avec des experts et des établissements universitaires renommés, ainsi qu'avec des partenaires des Nations Unies. C'est ainsi qu'elle met à profit les notions de réflexion novatrice, de rigueur académique et de pertinence contextuelle pour donner aux fonctionnaires des aptitudes supplémentaires leur permettant de traiter les questions les plus cruciales auxquelles les Nations Unies sont confrontées.

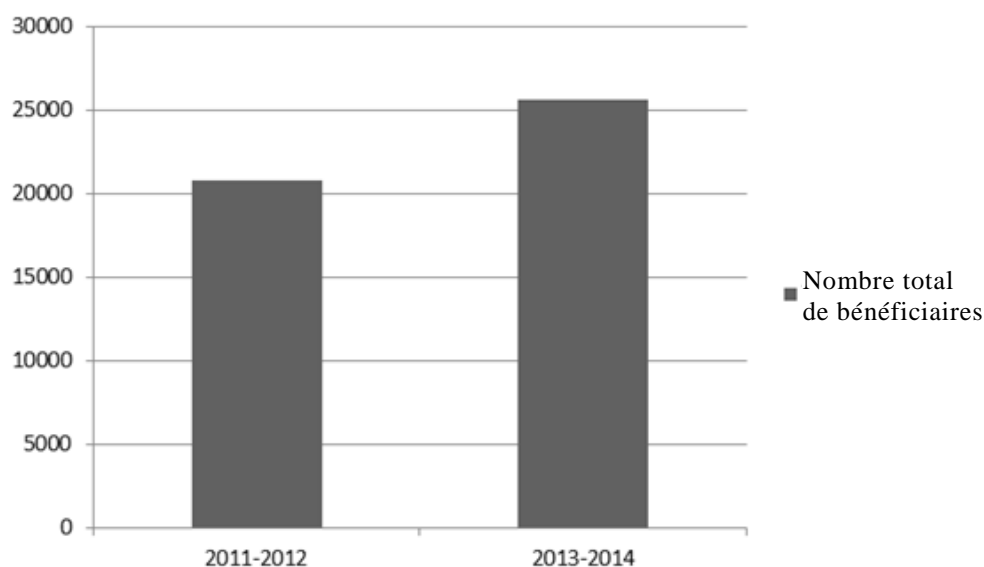
3. Au cours de la période 2013-2014, l'École a sensiblement renforcé la participation du personnel à ses programmes et amélioré et diversifié ses partenariats et le contenu thématique des cours ainsi que la qualité de ses services. En 2013, ce sont plus de 9 000 personnes qui ont suivi ses cours et ateliers et bénéficié de ses produits axés sur le savoir. En 2014, elles étaient plus de 16 000 (voir Figure I). Le chiffre combiné représente un accroissement de 23 % par rapport à la période 2011-2012, celui de 2014 constituant un niveau record<sup>1</sup>. Par rapport à 2013, l'année 2014 a également affiché une hausse importante de la valeur (56 %) et du nombre (55 %) des contrats de partenariat signés avec les organismes des Nations Unies, ce qui témoigne de la réputation grandissante de l'École, devenue un partenaire interne digne de confiance en matière de valorisation des capacités des fonctionnaires. Au cours des deux années de référence, l'École a renforcé ses

---

<sup>1</sup> Les chiffres indiqués pour 2011-2012 et 2013-2014 portent sur les « participants directs » à l'enseignement prodigué par l'École, ainsi que les « bénéficiaires indirects » qui ont suivi une formation dispensée par des formateurs certifiés à travers des cours sur la sûreté et la sécurité sur le terrain et les utilisateurs enregistrés d'outils basés sur le Web.

capacités de mesure systématique de la qualité et de l'impact de ses activités, enregistrant ainsi des résultats très encourageants. Les échos reçus des participants aux activités de formation sont très positifs, 97 % d'entre eux ayant indiqué qu'ils recommanderaient à leurs collègues de suivre les programmes de l'École. En outre, une évaluation indépendante des programmes phares de leadership dispensés par l'École a conclu que les ceux-ci atteignaient les objectifs fixés et avaient des incidences positives sur l'efficacité d'ensemble des Nations Unies.

Figure I  
Nombre de bénéficiaires (directs et indirects)



4. L'École des cadres du système des Nations Unies a atteint ces résultats importants avec un effectif de moins de 40 membres et dans un environnement financier très difficile.

5. Le présent rapport coïncide avec l'achèvement de la première année du nouveau Cadre stratégique et Plan d'action stratégique de l'École (2014-2017). Pour l'établissement, cette année a été marquée par les efforts déployés pour donner un caractère prospectif à son orientation stratégique. Il s'agissait de préparer le terrain au moyen d'investissements dans le renforcement des capacités pour l'après-2015 tout en préservant l'excellence dans la conduite des activités en cours.

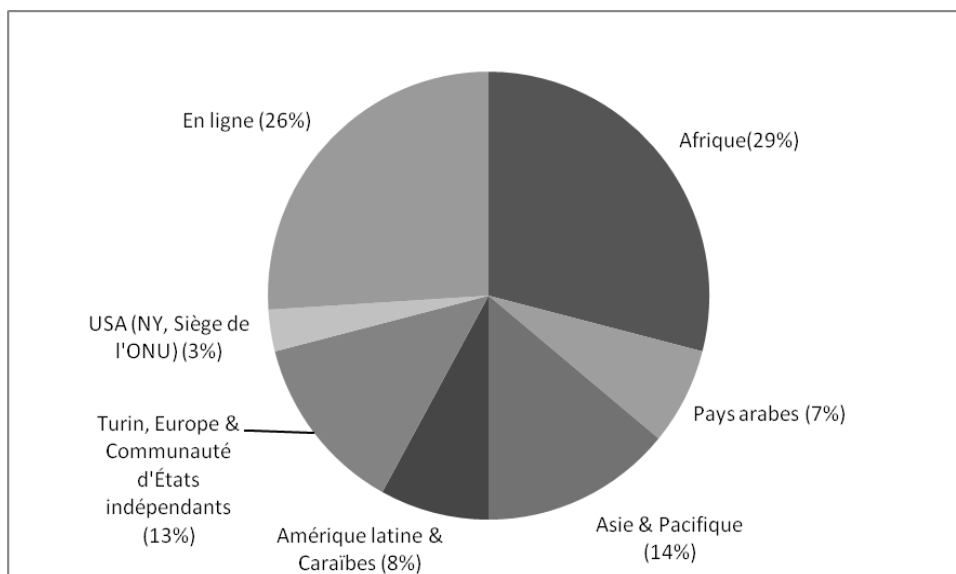
6. La Section II du présent rapport donne un aperçu des principales activités d'enseignement et de formation de l'École et des résultats enregistrés concernant les programmes au cours des deux années de référence. La Section III est consacrée aux principales réalisations institutionnelles de l'École, notamment les actions conduites pour renforcer les partenariats au sein et en dehors du système. La Section IV porte sur la situation financière de l'École. On trouvera dans la Section V des conclusions sur le rôle crucial de l'École en tant que pièce maîtresse de l'architecture des Nations Unies qui doit être mise à profit plus systématiquement pour améliorer l'intégration et la coordination. Elle comporte en outre une recommandation sur le plein appui que doivent apporter les États Membres et les entités des Nations Unies à l'École.

## II. Aperçu des activités et des principaux résultats concernant les programmes

7. En application de la résolution 2013/14 du Conseil économique et social dans laquelle le Conseil a salué les progrès réalisés par l'École des cadres, qui dispense un enseignement et une formation de grande qualité au système des Nations Unies, a invité tous les organismes du système des Nations Unies à tirer pleinement et effectivement parti des services offerts par l'École et a encouragé les États Membres à continuer de soutenir l'École, celle-ci a continué de dispenser un enseignement de grande qualité conçu spécifiquement pour le personnel des Nations Unies.

8. Au cours de la période considérée, les cours, ateliers et produits axés sur le savoir proposés par l'École ont bénéficié à 25 000 fonctionnaires des Nations Unies, qui ont ainsi pu tirer parti des connaissances et outils appropriés leur permettant de contribuer à l'objectif commun : donner plus de cohérence et d'efficacité au système des Nations Unies, quel que soit l'organisme du système qui les emploie. L'École a proposé ses programmes d'enseignement à 64 pays, répondant ainsi à des demandes thématiques et régionales variées. Des participants issus de 24 autres pays ont bénéficié de formations dispensées par des formateurs certifiés de l'École dans le domaine de la sécurité et la sûreté sur le terrain. Qu'il s'agisse de former des équipes de pays des Nations Unies dans le domaine de l'analyse des conflits pour des activités catalytiques de consolidation de la paix, d'établir des partenariats avec des établissements d'enseignement de renommée mondiale en vue d'élaborer des programmes de formation faits sur mesure ou encore de mettre en place une plateforme d'enseignement en ligne sur l'après-2015, l'École s'est employée à renforcer les capacités du personnel pour lui permettre d'affronter comme il convient les défis les plus pressants auxquels l'ONU est confrontée. De nouveaux cours et produits axés sur le savoir ont été élaborés dans les domaines de la promotion d'une culture de leadership axée sur « l'Unité d'action des Nations Unies » : du développement, de l'égalité des sexes et des droits de l'homme : de la cohérence en matière de programmation et d'action : de la paix et de la sécurité et de la gestion et des communications.

Figure II  
**Proportion de bénéficiaires, par ensemble géographique (2013-2014)**



*Note* : Les pourcentages représentent la proportion des participants qui ont suivi directement ou indirectement les formations et celle des utilisateurs d'outils en ligne enregistrés.

#### **A. Développer une culture de leadership efficace axée sur l'unité d'action des Nations Unies**

9. Comme l'a recommandé le Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système dans son rapport intitulé « Unis dans l'action » (voir A/61/583), l'École des cadres du système des Nations Unies devrait être à même de proposer aux cadres supérieurs une formation aux tâches de direction, ce qui permettrait de gérer plus efficacement les processus de changement et d'instaurer une culture managériale commune dans tout le système. Ainsi, le renforcement des capacités de leadership dans l'ensemble du système demeure une des missions principales de l'École. La vision, le courage et l'importance accordée aux fonctions de haute direction sont des facteurs essentiels pour conduire le changement que les Nations Unies requièrent d'urgence et pour surmonter les obstacles et les résistances. Pour être véritablement unis dans l'action, il faut que le leadership s'appuie sur l'appartenance à quelque chose qui soit encore plus importante que sa propre entité, tout comme il faut être capable de créer un environnement dans lequel les fonctionnaires peuvent prendre des risques raisonnables pour promouvoir les valeurs et principes des Nations Unies. L'École s'engage à soutenir les leaders au sein des Nations Unies et à mobiliser et perfectionner leurs approches et visions du leadership, pour leur permettre d'en tirer le meilleur parti.

10. Encouragée par les résultats issus d'une évaluation indépendante qui a montré que les programmes phares concernant les capacités de leadership, qui sont enseignés dans l'École, avaient atteint leurs objectifs et influé positivement sur l'efficacité d'ensemble des Nations Unies, l'École a élargi et renforcé la panoplie d'offres d'enseignements qu'elle propose aux fonctionnaires en poste au Siège et

dans d'autres lieux d'affectation. Pour renforcer encore plus ses programmes, elle a mis en place de nouveaux partenariats avec des établissements d'enseignement de renommée mondiale, le secteur privé, des fondations et des entités des Nations Unies. Soucieuse de promouvoir le renforcement et l'application des connaissances acquises, elle a développé et affiné le recours aux évaluations du leadership à 360 degrés, les méthodologies relatives à l'unité d'action, les possibilités de tutorat et les plans d'actions sur le leadership individuel.

11. L'École offre maintenant une méthode globale concernant l'acquisition de capacités de leadership, composée de plusieurs cours destinés au personnel de grade intermédiaire (P-3 à P-4) et aux responsables de rang supérieur (Secrétaire général adjoint et Sous-Secrétaire général). L'École dispose également d'outils pour les fonctionnaires débutants, notamment un programme d'orientation pour les administrateurs auxiliaires et les experts associés et des programmes similaires pour les jeunes administrateurs. Grâce aux efforts accomplis en matière de développement des capacités de leadership, l'École vient en appui au système et lui permet de reconnaître et de nourrir les capacités de leadership des fonctionnaires, quel que soit leur grade, et de promouvoir la bonne évolution des carrières.

### **Nouvelles initiatives concernant les capacités de leadership**

12. Se fondant sur le succès du programme phare destiné aux responsables des Nations Unies ayant le rang de directeur, l'École a introduit un nouveau programme qui vise à préparer les administrateurs de rang intermédiaire à développer leurs capacités de leadership. Le programme des Nations Unies sur les futurs leaders s'appuie sur des méthodologies actives d'enseignement pour faire émerger les capacités de direction des participants, leur faire acquérir des aptitudes à la négociation et explorer des approches afin de tirer le meilleur parti des aptitudes personnelles en matière de leadership. Cinq sessions de ce programme ont été organisées en 2014 et trois autres le seront en 2015 à New York et à Turin.

13. En outre, un forum des Nations Unies sur le leadership, destiné aux anciens participants aux programmes sur le leadership dans les postes de haut rang, a été lancé avec succès en 2014. Il s'agit du premier programme du genre qui permet aux participants d'approfondir et d'enrichir leur parcours personnel.

14. On notera que la demande de programmes de leadership élaborés sur mesure pour les entités des Nations Unies augmente de plus en plus. Le Programme de leadership exécutif et de gestion stratégique de l'Organisation internationale du travail (OIT) a été lancé en 2014. Le succès de ce programme a conduit l'OIT à demander d'en organiser un autre en 2015. Un nouveau programme de leadership pour les femmes a aussi été lancé en 2014 en appui au Plan d'action pour les femmes du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et a donné d'excellents résultats. Une deuxième session de ce programme devrait être organisée en 2015. De même, des accords ont été signés pour faire bénéficier le personnel du Secrétariat des Nations Unies et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) des programmes de leadership de l'École, tandis que d'autres accords sont actuellement négociés avec diverses entités des Nations Unies.

15. Le portefeuille des programmes phares de leadership offerts par l'École s'enrichira avec l'introduction, en 2015, d'un nouveau cours sur le leadership, les femmes et les Nations Unies, qui sera assuré deux fois sur une base

interinstitutionnelle, dans le prolongement du succès du cours élaboré sur mesure pour l'ONUSIDA. L'École est fermement convaincue que si les Nations Unies doivent prendre la tête des efforts déployés à l'échelle mondiale pour promouvoir la justice sociale, l'égalité et la non-discrimination dans l'après-2015 et répondre efficacement à la multiplication et la complexité des défis mondiaux, il faut redoubler d'efforts à l'échelle du système pour exploiter le potentiel de leadership que recèlent les fonctionnaires de sexe féminin. Le programme constitue une réponse directe au problème de la sous-représentation des femmes leaders dans le système des Nations Unies et à l'insuffisance supposée des progrès accomplis en matière de promotion des femmes dans les postes de haute responsabilité. Le cours sera une occasion précieuse pour les fonctionnaires de sexe féminin occupant des postes de niveau intermédiaire à supérieur dans l'ensemble du système pour renforcer leurs aptitudes de direction tout en apprenant à travers divers réseaux des expériences des autres.

### **Renforcer les offres traditionnelles concernant le leadership**

16. L'École a continué à assurer ses programmes traditionnels de promotion de la culture commune de leadership parmi les fonctionnaires de haut rang des Nations Unies, tout en s'efforçant de les améliorer et d'en mesurer l'impact.

17. Au cours des deux années de référence, le Programme pour les responsables des Nations Unies de rang élevé a permis d'offrir une formation de haut niveau à une centaine de directeurs en poste dans l'ensemble du système des Nations Unies. Cette formation a été assurée à Turin et à Singapour, mais aussi, pour la première fois, en Afrique du Sud et à New York. À la faveur de ce programme, les participants ont eu des échanges avec des experts de renommée mondiale sur les liens entre le leadership, les dynamiques mondiale et régionale et les influences géopolitiques. En 2013, l'École a lancé un nouveau partenariat avec l'Université du Cap (Afrique du Sud) pour adapter ce Programme aux priorités du continent africain. L'École a également continué de coopérer avec l'École Lee Kuan Yew des politiques publiques pour éditer le Programme à Singapour. Pour encourager la réflexion latérale et le brassage fécond d'idées, chaque programme bénéficie de l'apport d'experts de différents secteurs, notamment d'organisations internationales, d'organisations à but non lucratif, du secteur privé, des universités et du monde des arts et de la culture. Le Programme est toujours coté comme l'un des programmes de formation des cadres les plus efficaces et dynamiques jamais mis en œuvre aux Nations Unies. Son très grand impact a été confirmé par des évaluations indépendantes effectuées en 2013 par le Return on Investment Institute.

18. Afin de permettre aux responsables des Nations Unies en poste dans les équipes de pays de mieux assumer la responsabilité du rôle et des résultats des Nations Unies dans ces pays, l'École a continué de proposer un cours très coté sur la formation à la direction et à la coordination, conçu à l'intention des coordonnateurs résidents et des représentants hors-Siège. En 2013 et 2014, ce cours a été suivi par plus de 170 hauts fonctionnaires des Nations Unies partout dans le monde. Cette formation demeure un des éléments obligatoires du programme d'initiation et d'orientation offert aux nouveaux coordonnateurs résidents et continue d'être vivement recommandée pour renforcer les capacités d'encadrement des équipes de pays des Nations Unies. Ce cours constitue un soutien direct au pilier « Unis dans l'action » des procédures opérationnelles permanentes du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et permet aux coordonnateurs



résidents et aux membres des équipes de pays des Nations Unies d'agir unitairement, de travailler de concert en matière de programmation et d'allocation des ressources et de promouvoir l'action axée sur les résultats dans une équipe partageant des objectifs communs. Une évaluation indépendante a établi que ce cours avait atteint ses objectifs.

19. L'École a continué de dispenser la formation conçue pour les hauts responsables du rang de Secrétaire général adjoint et Sous-Secrétaire général intitulée « United Nations Leadership Exchange ». Cet enseignement est une occasion unique, notamment pour les responsables de haut rang nouvellement nommés et d'autres responsables de rang élevé, de se pencher sur le rôle stratégique des Nations Unies et de mobiliser et perfectionner les aptitudes collectives et individuelles de direction face aux questions et problèmes qui se posent dans le monde. Ce programme se caractérise par la présence de tuteurs, anciens hauts fonctionnaires des Nations Unies dont la réputation et les qualités professionnelles exceptionnelles sont notoirement reconnues. Les participants aux programmes de 2013 et 2014 ont reconnu la grande qualité du programme et ont recommandé de le rendre obligatoire pour les hauts fonctionnaires des Nations Unies.

#### **Autres initiatives relatives au principe de leadership**

20. Forte de sa visibilité et de sa bonne réputation dans le système des Nations Unies, l'École a continué au cours de la période considérée à accueillir des manifestations de haut niveau pour les responsables de haut rang de l'Organisation. Elle a ainsi abrité en 2013 l'atelier du Comité de haut niveau sur la gestion, ainsi qu'un atelier sur le renforcement du leadership pour les représentantes et hauts responsables des Nations Unies. En 2014, l'École a accueilli la réunion annuelle du Réseau des ressources humaines, puis l'atelier des directeurs des ressources humaines, et a préparé l'atelier des hauts responsables de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) à Addis-Abeba.

21. En juillet 2014 s'est tenu le Forum de Turin sur le leadership dans le but de renforcer la coopération entre l'École et les autorités locales et promouvoir les échanges avec les collectivités locales. Cette initiative, conjointement organisée avec la municipalité de Turin, a permis de rendre hommage à des personnes dont les actions au niveau local ont contribué dans une large mesure à faire face à des problèmes de dimension mondiale. Cette manifestation s'est déroulée en présence d'un sous-secrétaire général qui a prononcé un discours d'orientation devant les participants et remis à quatre lauréats le prix « Torino Leadership 2014 » en reconnaissance de leur contribution à la réalisation de l'objectif des Nations Unies « Ne laisser personne de côté » dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la production durable de textiles et de l'agriculture. Ouverte au public, cette manifestation, à laquelle ont participé près de 200 personnes, a été largement médiatisée.

22. Répondant à la demande croissante de développement des capacités managériales aux fins de renforcer l'efficacité et l'efficience du système des Nations Unies, l'École a lancé, conjointement avec la SDA Bocconi School of Management et le Centre international de formation de l'OIT, un projet sur l'élaboration d'un programme du niveau de la maîtrise destiné aux titulaires de postes de haute responsabilité portant sur la gestion des organisations internationales. Ce programme, qui sera lancé en septembre 2015, alliera la théorie

aux travaux dynamiques d'équipes et sera le premier programme du genre consacré par un diplôme universitaire internationalement reconnu.

## **B. Renforcer la cohérence à l'échelle du système**

23. La réforme des Nations Unies aux fins du développement continue d'être hautement prioritaire pour le GNUD et l'École se réjouit de la mise en œuvre des procédures opérationnelles permanentes dans les pays qui adoptent l'approche « Unis dans l'action » qu'elle considère comme un progrès remarquable et prometteur. Alors qu'il est attendu des équipes de pays qu'elles mettent en œuvre les procédures opérationnelles permanentes dans les conditions propres à chacun de ces pays, le Bureau de la coordination des opérations de développement (en tant que secrétariat du GNUD) et les équipes de pays elles-mêmes demandent de bénéficier d'un savoir plus étendu au titre des cinq piliers de l'approche « Unis dans l'action » (un programme unique : un cadre budgétaire/un fonds communs : un responsable unique : une unité dans l'action et une unité dans la communication). Consciente de ce que les procédures devront être accompagnées par de plus grandes orientations techniques qu'il faudra apporter et communiquer au système des Nations Unies, à la lumière notamment du nouveau programme de développement, l'École a étroitement intégré ses programmes relatifs à la cohérence aux programmes portant sur le développement, l'égalité des sexes et les droits de l'homme. Ayant consolidé ses capacités et ses résultats, l'École est désormais prête à accompagner le système en dotant le personnel des aptitudes, connaissances et outils nécessaires afin de répondre aux demandes qui se feront jour dans l'après-2015, tout en s'efforçant de donner au concept stratégique « Unis dans l'action » un contenu pratique.

### **Un programme unique**

24. Au cours de la période de référence, l'École a organisé plus de 40 ateliers d'établissement des priorités stratégiques des équipes de pays partout dans le monde, auxquels ont été conviés 2 413 participants sous le parrainage du Bureau de la coordination des opérations de développement. Les équipes de pays et leurs homologues ont ainsi pu déterminer leurs priorités d'action, analyser les avantages comparatifs du système des Nations Unies et élaborer des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) en mettant l'accent sur une programmation et une exécution à l'échelle du système.

25. Actuellement, l'École s'efforce de renforcer l'appui aux équipes de pays des Nations Unies, non seulement à l'étape de la planification stratégique, mais aussi pendant la durée du cycle du PNUAD et/ou du processus d'élaboration du programme unique. En 2014, le cours précédemment intitulé « Acquisition d'aptitudes et de capacités aux fins d'une programmation plus efficace » a été renommé « Renforcement de l'action interinstitutions à travers la programmation conjointe ». Ce cours a été dispensé trois fois au cours des deux années considérées, avec 51 participants de 17 entités des Nations Unies et 37 lieux d'affectation. Des cours similaires ont été conçus à la demande d'équipes de pays. Un atelier mondial sur les piliers « Un programme unique » et « un cadre budgétaire/un fonds communs » a aussi été organisé en 2014, en collaboration avec le Bureau de la coordination des opérations de développement et les équipes régionales du GNUD, à l'intention de 70 membres des groupes régionaux interinstitutions d'appui aux

pairs qui accompagnent les équipes de pays dans les travaux analytiques qu'elles consacrent au processus d'élaboration du programme unique.

26. En ce qui concerne l'intégration des principes de programmation des Nations Unies dans la programmation des pays, un programme de formation de formateurs sur l'intégration de l'égalité des sexes dans la programmation nationale élaborée par les Nations Unies a été dispensé en collaboration avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Un programme de formation des formateurs sur une approche de la programmation du développement axée sur les droits de l'homme a également été organisé à Nairobi en collaboration avec les équipes régionales du GNUM de l'Afrique occidentale et centrale et celui de l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe. Par ailleurs, une formation sur une approche du processus de programmation conjointe axée sur les droits de l'homme a été assurée au bénéfice de l'équipe de pays de l'Ouzbékistan. Enfin, une formation sur une approche de la programmation du développement axée sur les droits de l'homme a été donnée en 2014 à New York. Au cours de la période de référence, l'École a lancé de nouvelles actions en collaboration avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans le domaine de la lutte contre la corruption, notamment l'élaboration d'un module de formation et d'un manuel, ainsi que l'organisation de deux sessions de formation des formateurs en matière d'intégration de la lutte contre la corruption dans le processus de programmation lié aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

27. L'École a réussi à faire connaître les procédures opérationnelles permanentes à la faveur d'un nouveau cours intitulé « Produire des résultats ensemble dans l'après-2015 », dispensé en 2014 en Thaïlande et en Turquie. Plus de 100 participants ont ainsi eu l'occasion d'apprendre comment appuyer les équipes de pays dans la mise en œuvre des procédures opérationnelles permanentes, y compris en adaptant les politiques et orientations de leur propre organisme.

28. La gestion axée sur les résultats est un des principes clefs de la mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action ». Ce type de gestion a joué un rôle important dans le renforcement de la cohérence à l'échelle du système et l'amélioration de la qualité de la planification stratégique. L'École a permis aux fonctionnaires des Nations Unies de mieux collecter et analyser les données, de diffuser leurs résultats et d'utiliser les données pour gérer les performances, grâce à son cours sur les mesures de l'efficacité de la gestion axée sur les résultats, qui a été suivi par 100 participants. Le cours a bénéficié de trois éditions en ligne et d'une version avec la présence physique des participants qui a été organisée à l'intention de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

### **Unité dans l'action**

29. Les trois cours de l'École concernant les aspects opérationnels – à savoir les aptitudes à la gestion des opérations, la planification des opérations du programme intégré et la planification et le leadership dans les procédures opérationnelles – viennent en appui au renforcement de la cohérence et de l'efficacité au niveau des pays, comme cela a été demandé dans les priorités établies par le Comité de haut niveau sur la gestion et le GNUM, l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles et le programme d'action quinquennal du Secrétaire général. Ces cours ont tout particulièrement permis de renforcer les aptitudes et connaissances

des fonctionnaires dans le but d'améliorer leur efficacité opérationnelle, d'assurer des niveaux d'engagement similaires dans les divers organismes, de rationaliser les pratiques opérationnelles de base, d'adopter une planification axée sur les résultats qui soit plus stratégique, de renforcer la gestion et la coordination et d'appuyer le leadership porteur de meilleurs résultats programmatiques.

30. Enfin, un nouveau cours sur le degré de préparation organisationnelle, l'intervention et le relèvement dans les crises humanitaires a été dispensé pour la première fois aux Philippines sur le thème « Unis dans l'action » dans le contexte des situations d'urgence (catastrophes naturelles et conflits). Ce cours a porté sur les principes du système de gestion de la résilience organisationnelle, ainsi que sur les priorités actuelles dans le contexte humanitaire international.

### **C. Promouvoir le développement, l'égalité des sexes et les droits de l'homme.**

31. À l'heure où le monde se prépare à mettre en œuvre un nouveau programme de développement porteur de changements, le système des Nations Unies doit être préparé à aider les États Membres à en réaliser les objectifs. L'École apporte son appui au personnel et aux partenaires chargés de la programmation pour renforcer les capacités individuelles, institutionnelles et sociétales aux fins de la programmation du développement et de la promotion de la femme et des droits de l'homme. Au cours des deux années de référence, l'École s'est employée à répondre aux besoins exprimés par le personnel des Nations Unies dans leurs lieux de travail tout en renforçant et établissant des partenariats avec plusieurs entités des Nations Unies, des universités et des instituts de recherche afin de mettre en place des initiatives concernant le partage du savoir et des connaissances dans l'après-2015.

32. Cette stratégie a permis de diversifier la participation aux cours et d'élargir les contributions des intervenants. C'est ainsi que l'édition de 2014 de l'université d'été des Nations Unies, qui s'est tenue au Siège, à New York, a attiré des participants représentant 13 entités des Nations Unies ainsi que des partenaires internationaux des secteurs public et privé. Ouverte par le Sous-Secrétaire général et clôturée par le Chef de Cabinet, l'université a accueilli plusieurs intervenants dont notamment le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, le Coordonnateur spécial de la Mission conjointe de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques et de l'Organisation des Nations Unies chargée du démantèlement du programme d'armes chimiques de la République syrienne, le Directeur exécutif adjoint de Human Rights Watch et l'Envoyé du Secrétaire général pour la jeunesse. L'édition de 2013 de l'université d'été, s'est également tenue à New York sous le thème du « Rôle des Nations Unies dans un monde en évolution rapide ». Forte de ses succès, l'École a été invitée à Vienne pour organiser, conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'Agence internationale de l'énergie atomique et l'UNODC, un Forum de réflexion des Nations Unies, qui a accueilli 100 participants représentant les organismes des Nations Unies établis à Vienne, des missions permanentes et des organisations non gouvernementales.

33. S'appuyant sur des partenariats établis avec des établissements universitaires prestigieux, l'École investit dans l'élaboration de nouveaux cours qui seront couronnés par des certificats délivrés conjointement par des universités et

établissements de recherche de renommée mondiale. De plus, des manifestations sur le thème de la coopération pour le développement dans les pays à revenu intermédiaire seront organisées en 2015 à Berlin en collaboration avec le Bureau de la coordination des opérations de développement et la Hertie School of Governance.

34. Au cours des deux années de référence, l'École a lancé à l'échelle du système un nouveau cours sur l'analyse de l'économie politique et la gestion des risques en matière de programmation. L'École reconnaît que malgré les progrès considérables qui ont été effectués, on continue dans de trop nombreux programmes à mettre l'accent sur des questions opérationnelles sans grande importance plutôt que de créer un environnement favorable. Pour aider les États Membres à prendre des décisions éclairées et apporter des changements positifs, les spécialistes concernés de l'ONU doivent avoir une compréhension profonde de l'environnement social, économique, politique et culturel dans lequel ils opèrent. Afin de répondre à cette exigence, l'École propose un instrument global de diagnostics en ligne à exploiter en même temps que sont donnés les cours d'appui aux équipes de pays des Nations Unies.

35. L'École a élargi son offre d'enseignement dans ce domaine grâce à des cours en ligne. Les premiers cours, qui portent sur la diversité mondiale et la compétence multiculturelle, ont été dispensés en ligne trois fois au cours des deux années considérées. En collaboration avec l'organisation non gouvernementale Groupement pour les droits des minorités, un cours en ligne sur la participation des minorités dans les processus conduits par les Nations Unies et les opérations de programmation nationale sera lancé en 2015. De nouveaux cours en ligne sur l'apport de la technologie pour le développement et la révolution des données sont en cours de préparation. Enfin, à la demande du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'École participe au comité consultatif de la formation de l'initiative « Les droits de l'homme avant tout » afin de mettre en place un cycle de formation en ligne obligatoire sur les droits de l'homme.

36. L'École a élaboré de nouveaux instruments en ligne pour aider les fonctionnaires des Nations Unies dans les activités d'enseignement et de formation. C'est ainsi que la plateforme d'enseignement concernant l'après-2015 ([post2015.unssc.org](http://post2015.unssc.org)) constitue pour le personnel un guichet unique proposant un enseignement, des ressources et des échanges relatifs au programme de développement pour l'après-2015. Cette plateforme propose, entre autres, une bibliothèque gratuite en ligne disposant de vidéos accompagnées d'exposés téléchargeables de sessions d'orientation présentés par d'éminentes personnalités sur des questions liées au programme de développement pour l'après-2015.

37. Avec le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le PNUD et sous les auspices du mécanisme de transversalisation des droits de l'homme du GNUD, l'École est à l'avant-garde de l'élaboration d'une stratégie d'enseignement concernant les droits de l'homme qui sera dispensé aux coordonnateurs résidents.

38. Au cours de la période considérée, l'École a également proposé deux fois son cours sur l'établissement de partenariats pour l'efficacité du développement. Ces deux sessions ont été organisées à New York, avec l'appui de collègues du Cabinet du Secrétaire général, du Directeur du Bureau de la déontologie, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du PNUD, de la Fondation des Nations Unies du Bureau du Pacte mondial et de plusieurs partenaires privés. Sachant que le

règlement des problèmes qui se posent actuellement passe par l'adoption d'une démarche pluridisciplinaire et intersectorielle, le cours présente les moyens de tirer parti des possibilités qu'offrent la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, le renforcement des partenariats opérationnels avec d'autres institutions multilatérales, dont les institutions de Bretton Woods et des entités régionales, et d'agir efficacement de concert avec des partenaires de la société civile et le secteur privé. S'appuyant sur le succès rencontré par ce cours, l'École a spécialement conçu et présenté à l'intention de l'UNICEF un cours sur l'établissement de partenariats pour l'efficacité du développement pour l'après-2015.

39. De concert avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'ONUSIDA et le Haut-Commissariat pour les réfugiés (HCR), l'École a offert, en novembre 2014, à Turin, un programme stratégique d'enseignement croisé sur les actions avec les associations et communautés religieuses dans les activités de développement et l'action humanitaire. Ce cours, qui a réuni des fonctionnaires des Nations Unies et des partenaires d'associations religieuses et établi des points communs entre les communautés qu'ils servent, a été l'occasion d'échanger des données d'expérience et d'alimenter une base de données sur les études concernant la foi et le développement.

40. Enfin, l'École a mis en place un partenariat avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) afin de préparer, à l'intention des équipes de pays et d'acteurs nationaux, des ateliers nationaux de formation concernant le développement durable. Cette initiative, conduite par le coordonnateur principal de l'action des Nations unies en faveur du programme de développement pour l'après-2015, sera mise en place en coordination avec le Bureau de la coordination des opérations de développement et en consultation avec la Conseillère spéciale pour la planification du développement après 2015.

#### **D. Appui aux efforts des Nations Unies pour la paix et la sécurité et la sûreté du personnel**

41. L'ONU et ses partenaires font face à des défis croissants dans leur action pour la paix et la sécurité dans le monde, qui est une condition indispensable du développement. Face à la poursuite de la dégradation continue de la paix et l'accentuation de la violence dans le monde – y compris dans des zones qui ne sont pas directement touchées par des conflits armés – l'École a décidé d'élargir son portefeuille de programmes relatifs à la paix et la sécurité en mettant l'accent sur l'analyse et la prévention des conflits, la décentralisation et la consolidation de la paix, l'étude des liens d'interdépendance entre les droits de l'homme et la transformation après les conflits et la prévention de la violence électorale, ainsi que les initiatives d'apprentissage visant à comprendre la nouvelle génération des groupes armés non étatiques. Parallèlement, il importe de plus en plus que le personnel des Nations Unies soit doté des outils lui permettant d'être présent et d'exécuter les programmes dans des contextes marqués par une violence croissante sur le terrain. Pour cela, les Nations Unies mettent l'accent sur la formation du personnel civil dans les domaines de la sécurité et de la sûreté. L'École s'emploie actuellement à élargir le partenariat établi avec le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat pour répondre à ces besoins.

42. Au cours des deux années écoulées, l'École a déployé son équipe mobile d'experts pour dispenser 42 cours sur la paix et la sécurité dans 16 pays. Face aux défis particuliers rencontrés par le personnel dans les zones de conflit, plusieurs programmes ont été conçus spécialement pour répondre aux besoins spécifiques de certains pays. L'École a renforcé sa présence à l'échelle mondiale en offrant des programmes de formation des formateurs dans le domaine de la sûreté et de la sécurité. Elle a ainsi créé un effet multiplicateur important puisque le nombre de formateurs des Nations Unies qu'elle a certifié a atteint pour la première fois le total de 12 245 dans 41 pays.

### **Prévention et analyse des conflits et consolidation de la paix**

43. Pour mieux prévenir la violence électorale, l'École a continué de dispenser son cours sur la prévention de ce type de violence. Ce cours, qui a été préparé en collaboration avec le Département des affaires politiques du Secrétariat, se base sur des données d'expérience tirées de l'action de l'Organisation et d'entités extérieures au système des Nations Unies. Il est destiné aux fonctionnaires qui travaillent dans des pays en proie de longue date à des différends non encore résolus qui pourraient provoquer la division et la déstabilisation en cas d'élections. Au cours des deux années de référence, quatre cycles de formation ont été organisés à cet égard. En 2014, le Département a mobilisé des fonds pour poursuivre cette formation qui était auparavant entièrement financée par des fonds privés.

44. En outre, l'École, en collaboration avec l'équipe spéciale sur la prévention des conflits et d'autres partenaires des Nations Unies, a mis en ligne un nouveau cours sur le thème de l'action dans les domaines interdépendants des droits de l'homme et de la transformation après les conflits. Ce cours donne un aperçu sur la manière dont la transformation après les conflits et les approches relatives aux droits de l'homme se complètent et montre comment les acteurs concernés peuvent s'appuyer concrètement sur ces liens d'interdépendance dans leur travail.

45. Pour renforcer les capacités du système en matière d'analyse des conflits dans des situations de dégradation de la sécurité humaine, l'École a continué de proposer les cours très prisés d'analyse des conflits aux fins de la prévention et de la consolidation de la paix, que ce soit en ligne ou directement, ainsi que des versions spécialement conçues pour des bureaux de pays, des organismes divers et des opérations de maintien de la paix.

46. Compte tenu de l'importance accrue que prennent les dispositions relatives à la gouvernance locale dans les accords de paix et les programmes nationaux de consolidation de la paix après les conflits, l'École a conçu un nouveau cours en ligne sur la gouvernance décentralisée et la consolidation de la paix, qui s'appuie sur les situations propres à diverses régions pour illustrer les réformes de décentralisation réussies et les actions de consolidation de la paix au niveau local. Le cours ayant fait la preuve de sa pertinence face aux défis rencontrés par les missions de maintien de la paix, l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour a souhaité en bénéficier largement.

47. Au cours de la période considérée, l'École a renforcé sa collaboration avec les opérations de maintien de la paix en préparant à leur intention des formations conformes à leurs besoins spécifiques. C'est ainsi qu'elle a élaboré et dispensé un cours à l'intention de la MINUAD sur l'analyse du conflit à El-Fasher. Un autre cours sur les capacités de reportage analytique a été préparé à la demande de la

Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA). Le cours sur les capacités de reportage analytique donne à ceux qui le suivent des aptitudes pour s'assurer que les rapports de mission reflètent comme il convient les tendances et les évolutions en cours dans divers secteurs, montrer leur impact et formuler des recommandations étayées par des faits probants et axées sur l'action. En outre, l'École, en partenariat avec le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et la Fondation PeaceNexus, a élaboré un cours sur la programmation de la consolidation de la paix spécialement conçu pour l'équipe de pays du Kirghizistan.

48. Des organismes des Nations Unies ont renouvelé leur confiance à l'École à la suite du travail effectué dans le domaine de la paix et de la sécurité. C'est ainsi qu'après la réussite de la formation sur les instruments d'analyse des conflits, dispensée en 2013 au Pakistan pour le compte du PNUD, l'École a été invitée en 2014 à y présenter un cycle de formation des formateurs sur le même sujet. Les cours ont été donnés par des équipes mobiles qui ont collectivement élaboré un manuel de formation de leurs homologues du Gouvernement dans les zones tribales sous administration fédérale au Pakistan, ce qui a permis de normaliser l'analyse des conflits dans le cadre des projets conjoints du PNUD et des ministères concernés dans les zones de conflit. De même, la formation sur la gouvernance décentralisée, qui a été conduite à New York, a abouti à la signature d'un contrat avec le Programme commun des Nations Unies sur la gouvernance locale et la décentralisation des services en Somalie pour former 57 participants somaliens dans ce domaine.

49. L'École a mené à bien une phase exploratoire dans le cadre d'un nouveau cours sur l'analyse sur le terrain des groupes armés non étatiques (groupes terroristes, réseaux criminels, bandes de jeunes, cartels de la drogue, groupes d'autodéfense). Un groupe de travail interinstitutions a été formé pour élaborer des modules de formation et d'enseignement, ainsi qu'un portail de diffusion des connaissances, et demander de conduire des études et de rendre compte de la situation sur le terrain afin d'alimenter les cours qui seront donnés à ce titre. Le rapport exploratoire s'est basé sur les sessions de dialogue pour les représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, qui ont porté en 2014 sur le thème « Comprendre la nouvelle génération de groupes armés non étatiques » et réuni 20 représentants spéciaux adjoints. L'École a continué de tenir cette manifestation de haut niveau en 2013 et 2014 en partenariat avec le Centre pour les opérations internationales de paix de Berlin.

50. Deux nouveaux cours sont en cours de préparation. Ils seront inscrits dans la nomenclature régulière du futur programme d'enseignement de l'École. Il s'agit de l'analyse des conflits aux fins de l'action humanitaire et de la consolidation de la paix (en partenariat avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires du Secrétariat) et de l'analyse des conflits aux fins de l'évaluation stratégique (en partenariat avec le Département des affaires politiques). L'École s'emploie également avec un consortium de partenaires (Fondation PeaceNexus : African Centre for the Constructive Resolution of Disputes : United States Institute of Peace : Folke Bernadotte Academy et Fondation suisse pour la paix) à élaborer un cours en ligne de formation à la consolidation de la paix qui visera à préparer le personnel à faire face aux problèmes de la consolidation de la paix dans un contexte de conflit.



### **Sûreté et sécurité du personnel**

51. L'École est devenue un membre actif du groupe de travail interinstitutions sur la formation en matière de sécurité et s'emploie, de concert avec le Département de la sûreté et de la sécurité, à concevoir et dispenser des cours de formation des formateurs destinés à certifier les formateurs. Elle a aussi participé, en tant que formateur associé, au processus de certification en matière de gestion des situations de prise d'otages. Elle discute actuellement de la définition de nouvelles activités conjointes avec le Département.

## **E. Renforcement des aptitudes à la gestion et la communication et appui au partage du savoir et à la valorisation des ressources humaines**

52. L'École continue d'offrir toute une panoplie de cours sur le renforcement des capacités essentielles des fonctionnaires à tous les niveaux dans l'ensemble des organismes des Nations Unies. Les nouveaux cours inscrits dans la nomenclature de l'École en 2013-2014 portent sur les capacités de leadership des responsables, la gestion des performances et l'examen du système d'évaluation et de notation du personnel : les aptitudes à la facilitation de l'organisation de réunions : l'évaluation et l'impact de l'apprentissage : la gestion des connaissances : les aptitudes à la rédaction : les médias sociaux à l'intention des spécialistes de la coordination des programmes des Nations Unies : l'apprentissage de la conception de cours en ligne : les finances pour les fonctionnaires non chargés des questions financières : la conduite et la gestion du changement sur le lieu de travail : l'essentiel de la gestion des projets et le travail en équipe. Les réactions des participants confirment l'importance de ces cours en ligne guidés, qui ont permis, à la faveur d'une collaboration en temps réel dans des classes virtuelles, de constituer une alternative efficace aux cours directement dispensés aux participants.

53. En outre, l'École a répondu à la demande exprimée par plusieurs entités des Nations Unies en mettant en place des programmes d'enseignement en ligne spécifiquement adaptés à leurs besoins en matière de gestion. C'est ainsi qu'elle a conçu, à l'intention du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), un cours d'enseignement à distance sur la gestion axée sur les résultats, qui permettra au personnel de cette institution de mieux concevoir et exécuter des projets ayant des effets positifs durables et mesurables sur l'environnement, tout en contribuant à l'égalité des sexes.

54. L'École a conservé son statut de place forte des services de connaissance au sein du système en favorisant les pratiques optimales dans le domaine de la gestion des connaissances et de la valorisation des ressources humaines (grâce notamment au Forum des responsables de la formation : au Réseau des praticiens des Nations Unies dans le domaine de la formation et à la base de données communautaire des consultants formateurs). L'École a aussi continué de faciliter l'accès à l'expertise à travers la base de données mondiale d'experts dans divers domaines (tels que la liste d'experts du GNUM, la liste d'experts et formateurs d'ONU-Femmes et la liste des formateurs certifiés en matière de sûreté et sécurité sur le terrain).

55. Au cours du dernier trimestre de 2014, l'École, en collaboration avec des experts, s'est employée à préparer de nouveaux programmes, qui seront prêts en

2015 et permettront d'étoffer les offres d'enseignement dans les domaines des aptitudes à la communication, de la prise de décision et de la gestion des changements organisationnels. Un nouveau programme d'insertion en ligne des fonctionnaires des Nations Unies nouvellement recrutés sera également prêt en 2015. Ce produit est en cours d'élaboration en partenariat avec le Bureau de la gestion des ressources humaines du Secrétariat.

### **III. Principales réalisations institutionnelles**

#### **A. Renforcement de l'efficacité, de l'efficience et de l'application du principe de responsabilité dans la production de résultats**

56. L'École bénéficie d'une confiance accrue de la part du système des Nations Unies, grâce à l'amélioration continue de la qualité de ses services et de sa propre structure de gestion interne. Le processus de gestion du changement mené au cours des deux années de référence précédentes, qui a permis d'adopter un nouveau modèle de fonctionnement et une structure organisationnelle plus souple et plus dynamique, a été suivi en 2013 par des changements significatifs destinés à consolider le rôle central que joue l'École dans l'enseignement, la formation et le partage du savoir entre les institutions du système. C'est à la faveur d'une large consultation au sein de l'École que celle-ci a pu élaborer son premier Cadre stratégique (2014-2017). Approuvé par le Conseil d'administration en 2013, ce cadre stratégique continuera d'orienter l'action de l'École dans les prochaines années.

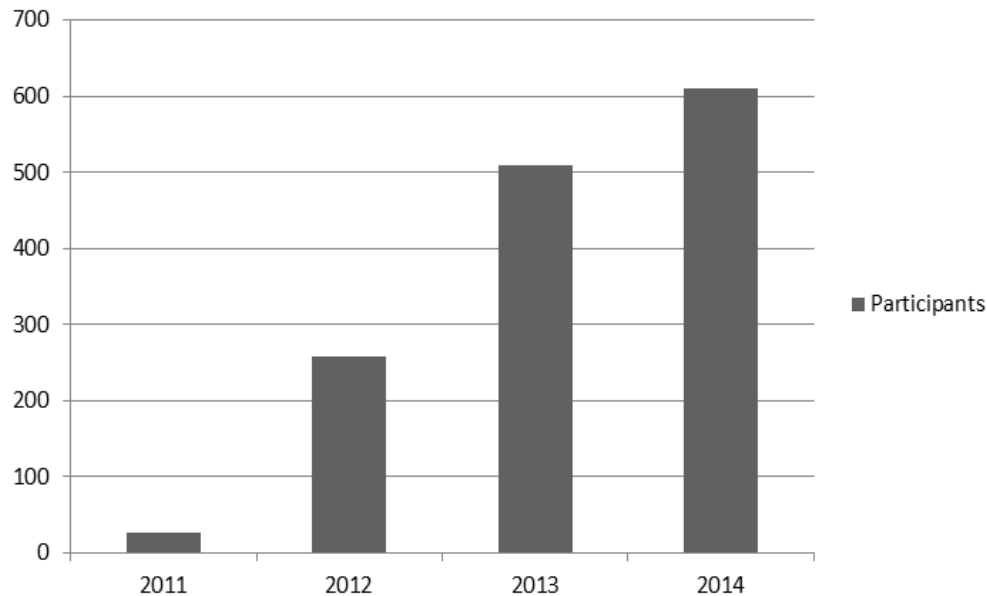
57. Pour donner concrètement corps à sa vision, l'École a adopté son premier plan d'action institutionnel (2014-2017), dans lequel elle précise les mesures stratégiques à prendre, les activités concrètes à entreprendre et les principaux indicateurs de performance à atteindre pour réaliser les objectifs arrêtés dans le cadre stratégique. Pour renforcer le rôle de catalyseur que joue l'École dans le programme de réforme des Nations Unies et préparer les fonctionnaires à relever les défis de l'après-2015, le plan d'action prévoit de réaliser plusieurs projets stratégiques d'investissement qui seront lancés en 2015 et qui compléteront l'éventail de projets existant.

58. L'École a amélioré sa capacité de mesure systématique de la qualité et de l'impact de ses activités à travers l'introduction d'un formulaire standard d'évaluation destiné aux participants et d'un processus systématique d'examen indépendant. Les excellentes évaluations reçues pour les nombreux cours dispensés et d'autres initiatives organisées et conduites par l'École témoignent de la pertinence et de la valeur des programmes d'enseignement de celle-ci. L'École a également créé une base de données en ligne concernant les programmes, qui facilite l'accès aux rapports par activité et par programme (par exemple, les activités prévues et celles qui ont été menées à bien, le nombre, le sexe et la répartition géographique des participants et les notes d'évaluation des activités).

59. Pour rendre compte des résultats obtenus et de leur impact, l'École a produit sa première vidéo institutionnelle, en plus de nombreuses autres vidéos et matériels de promotion consacrés à ses programmes. Des messages clairs et cohérents mettant en relief la grande expérience de l'École ont été préparés pour renforcer la politique de communication de l'établissement.

60. L'École commence à recueillir de plus en plus les dividendes de ses investissements en ligne et de la formation et du partage des connaissances axés sur la technologie. Le nombre croissant d'offres en ligne (qui étaient au nombre de neuf à la fin de 2012 et qui atteignent les 26 à la fin de 2014) témoigne du succès de la stratégie de l'École, qui est progressivement passée d'institution dispensant uniquement un enseignement en classe à une plateforme du savoir, de pointe et novatrice, disposant d'un éventail croissant de cours et organisant des manifestations diverses. Cette évolution a permis d'élargir l'offre de programmes d'enseignement et d'étoffer les aptitudes professionnelles d'un grand nombre de fonctionnaires des Nations Unies dans le monde entier, qui, autrement, n'auraient pas pu, pour diverses raisons, assister aux cours en classe donnés par l'École. En outre, l'École a déployé en 2014 des portails de connaissances ([portals.unssc.org](http://portals.unssc.org)) et un nouveau système de gestion de la formation mis à la disposition des organismes des Nations Unies pour élargir l'accès à l'enseignement, ce qui aide les diverses entités à faire connaître par son biais des initiatives mondiales (comme le didacticiel « ONU – Du bleu au vert »). Enfin, elle a renforcé ses capacités propres d'élaboration d'applications mobiles, ce qui lui permettra de sortir ses deux premières applications iOS : « Les recettes à l'intention des facilitateurs des Nations Unies » (une panoplie d'instruments de partage des connaissances destinée aux collectivités locales et visant à promouvoir les pratiques optimales pour préparer au mieux les ateliers et les cycles de formation) et une application nouvelle pour accompagner la plateforme d'apprentissage pour l'après-2015.

Figure III  
Croissance de l'enseignement à distance



## **B Renforcement de la collaboration et du partenariat**

61. L'École est aujourd'hui un allié de premier plan des organes responsables de l'élaboration des politiques tels que le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, le Comité de haut niveau sur les programmes et le Comité de haut niveau sur la gestion. Elle apporte son concours aux travaux interinstitutions de ces organes en offrant des cours et une formation dans des secteurs clefs de la réforme. De plus, la participation de l'École aux travaux du groupe sur l'enseignement et la formation en relation avec le Comité directeur multipartite pour l'après-2015, présidé par le Conseiller spécial pour la planification du développement après 2015, a permis dans une large mesure de donner un sens concret à la stratégie de l'établissement.

62. Au cours des dernières années, on a constaté une augmentation importante des opérations conjointes entre l'École et des personnalités et institutions de renom dans les universités et les secteurs public et privé. Cette collaboration a permis d'approfondir les offres d'enseignement de l'École et de mieux cibler ses objectifs. En 2013-2014, l'École a initié de nouveaux partenariats de coopération dans les activités de formation avec, notamment, le Secrétariat de l'ONU, l'UNITAR, le Centre international de formation de l'OIT, le Centre interuniversitaire européen pour les droits de l'homme et la démocratisation, la Hertie School of Governance, la Durham University, la SDA Bocconi School of Management, l'Université de Capetown et la School of Foreign Service de Georgetown University. En outre, elle est devenue membre du Learning Innovations Laboratory Consortium de la Harvard Graduate School of Education et s'emploie, avec Deloitte et Alchemy Growth Partners, à appliquer un outil de diagnostic « Unis dans l'action » pour mieux connaître les conditions favorables ou défavorables à la collaboration au sein du système des Nations Unies.

63. La visibilité et la bonne réputation de l'École ont continué de grandir au sein du système des Nations Unies, dans la communauté des donateurs et auprès des autorités locales grâce à la tenue de plusieurs manifestations stratégiques de partage de connaissances et de plaidoyer. Le renforcement du partage de connaissances avec les États Membres et de hauts représentants des Nations Unies a contribué à donner plus de clarté aux perspectives ouvertes grâce à la définition des domaines d'intervention prioritaires susceptibles d'accélérer et de renforcer le processus de réforme organisationnelle des Nations Unies par le renforcement des capacités à l'échelle du système.

64. En juillet 2014, l'École a accueilli un atelier sur le renforcement des capacités aux fins de la réforme des Nations Unies, qui a réuni 23 hauts représentants des Nations Unies et des États Membres. L'attention a été appelée à cette occasion sur la nécessité de donner au personnel le leadership intellectuel à même de lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un nouveau cadre de développement, et des aptitudes communes pour répondre aux défis nouveaux au titre des trois piliers des Nations Unies et favoriser les réseaux de fonctionnaires engagés capables de mener des actions concertées pour évaluer et mettre en œuvre des réformes à l'échelle du système. À la faveur du débat de fond qui a eu lieu à l'occasion de cet atelier, il a été convenu de retenir les priorités ci-après en matière de renforcement des capacités :

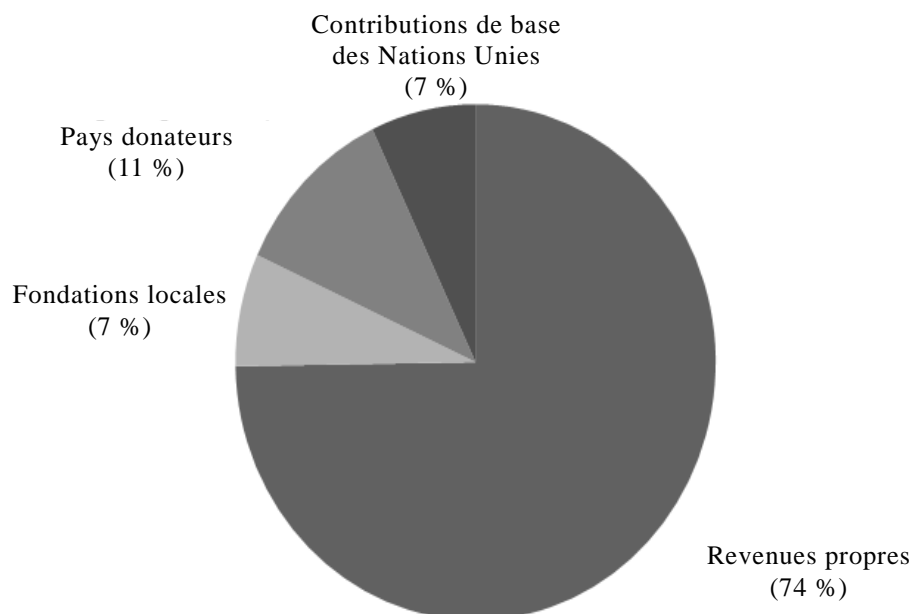
- a) La création d'un forum de hauts responsables pour le changement pour conduire et modéliser les importants changements à introduire;
- b) L'élaboration d'un programme intégré de renforcement des capacités qui appuie le changement dans les niveaux intermédiaires de gestion, avec la participation de partenaires à différents niveaux (national, régional et mondial);
- c) Le renforcement du rôle que joue l'École en tant que facilitateur principal de la conduite du changement à l'échelle du système, à travers une approche systémique. L'École a notamment été appelée à :
- i) Servir de gisement principal de tous les cas et instruments de formations relatifs à la mise en œuvre du changement, à la facilitation de sa diffusion et à son application;
  - ii) Faciliter le mentorat par les pairs pour promouvoir le changement;
  - iii) Concevoir et organiser des cycles de formation et favoriser l'enseignement pour les responsables chargés de la gestion dans les niveaux intermédiaire et supérieur de l'administration;
  - iv) Organiser des cycles de formation portant sur des aptitudes spécifiques et sur des questions de fond dans les domaines prioritaires de la réforme des Nations Unies.

65. Soucieuse de répondre aux attentes et d'atteindre les objectifs définis par les participants à l'atelier, l'École prépare actuellement une feuille de route pour élaborer et mettre en œuvre les activités d'enseignement et de formation proposées.

#### **IV. Situation financière de l'École**

66. Pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2014, le montant total des revenus de l'École s'est établi à 7,39 millions de dollars. L'École génère l'essentiel de ses revenus depuis de longues années. Cette tendance, qui s'est poursuivie avec une proportion de 65 % de revenus propres en 2013 et 74 % en 2014, témoigne de la forte demande exprimée pour les services offerts par l'École malgré la baisse des ressources des entités des Nations Unies à la suite de la crise financière mondiale et de ses répercussions directes sur le financement des activités de formation et d'enseignement. Pour la même année, les revenus issus de dons de gouvernements ont atteint 11 % du montant total des revenus de l'École, tandis que la contribution de base du système des Nations Unies a représenté 7 % de ce montant total et que les fondations locales ont contribué à hauteur de 7 % également (voir Figure IV). Les pays donateurs qui contribuent actuellement au budget de base de l'École sont l'Italie et la Suède.

Figure IV  
**Revenu par source (2014)**



67. En outre, l'Allemagne (à travers le Centre pour les opérations internationales de paix), la Finlande, la France, le Luxembourg et la Suisse ont fourni, au cours de la période 2013-2014, des contributions destinées à des activités spécifiques.

68. L'École est consciente que pour concrétiser ses ambitions, elle doit disposer de fonds supplémentaires (ressources de base et ressources catalytiques à la fois). Elle est encouragée par des signes prometteurs d'appui de la part de donateurs pour 2015 et au-delà, en particulier l'engagement exprimé par le gouvernement du pays hôte (l'Italie) d'apporter une contribution régulière à son budget. Le Gouvernement suédois et la Compagnia di San Paolo, basée à Turin, se sont également engagés à poursuivre leur appui financier à l'École. À la suite de la réunion tenue en juillet 2014, l'École discute actuellement très sérieusement avec d'autres donateurs potentiels qui pourraient contribuer aux activités recommandées.

## V. Conclusions et recommandations

69. Le soixante-dixième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies et l'adoption prochaine d'un nouveau programme de développement sont l'occasion à la fois de mesurer le chemin parcouru dans le renforcement des capacités des fonctionnaires à l'échelle du système et de déterminer ce qu'il reste à faire. La communauté internationale souhaite apporter des changements afin que les Nations Unies soient prêtes à faire face à leurs responsabilités et à relever les défis du nouveau programme de développement durable, en s'appuyant sur un système de développement capable de mieux appuyer le nouveau programme et un système humanitaire en mesure de mieux répondre à des besoins croissants. Dans ce

contexte, les capacités des fonctionnaires internationaux revêtent une importance cruciale.

70. C'est le moment d'agir de façon concertée pour que les fonctionnaires des Nations Unies puissent disposer des connaissances, des outils et des capacités adéquates afin d'exercer un impact important en sauvant des vies ou en améliorant les conditions d'existence de nombreuses personnes, et, ainsi, préserver les avantages comparatifs du système. Les spécialistes concernés de l'ONU doivent pouvoir contribuer à des stratégies collectives imprégnées de valeurs indépendantes mais enracinées dans les valeurs universelles. Ils doivent être prêts à traduire des stratégies mondiales en programmes nationaux spécifiques. Les rapports qu'ils établissent pour rendre compte des progrès accomplis doivent être exploités et servir à définir de nouvelles mesures et de nouveaux programmes, mais aussi être utilisés dans les actions de plaidoyer. Les fonctionnaires, à l'échelle du système, doivent disposer des mêmes qualifications et partager une même vision des situations de manière à établir des liens entre les dimensions normatives et opérationnelles de leur action.

71. Il importe de procéder à une évolution culturelle au sein de l'Organisation afin de dynamiser le système et d'obtenir ensemble les résultats escomptés, et de veiller à ce que tous les fonctionnaires partagent la même vision des questions centrales telles que les valeurs des Nations Unies et la gestion des risques et soient aidés et encouragés à partager de plus en plus le même savoir à l'échelle du système. Pour concrétiser cette transformation, il faut que le changement vienne de l'intérieur. Le succès de l'Organisation face aux défis du futur dépend non seulement de la nature de la politique et des programmes à mettre en œuvre, mais aussi de la capacité et de la volonté de l'Organisation de devenir une organisation en apprentissage permanent.

72. En tant que plateforme de dialogue, de partage de connaissances et d'apprentissage, l'École est bien placée pour jouer un rôle d'entraînement afin de renforcer le leadership à l'échelle du système, conduire la gestion du changement et étoffer les capacités des fonctionnaires dans plusieurs domaines fondamentaux. Elle est certainement la seule entité qui, grâce à ses capacités, peut être chargée de jouer ce rôle à l'échelle du système.

73. Il est donc recommandé aux États Membres et aux entités du système des Nations Unies d'aider pleinement l'École à mettre en place, à l'intention des fonctionnaires, une panoplie de mesures de renforcement des capacités, qui soient à la fois ancrées dans la réalité d'aujourd'hui mais aussi prospectives et qui dépassent de loin la simple approche de formation pour s'intégrer dans un large effort de gestion des connaissances à l'échelle du système. Les États Membres sont notamment encouragés, de concert avec l'École, à assurer une conduite conjointe du processus de changement et à aider l'établissement à renforcer ses sources de financement afin de mener à bien les missions interdépendantes ci-après :

a) Disposer d'un portefeuille global de programmes destiné à renforcer les capacités des fonctionnaires à l'échelle du système afin de relever les défis de l'après-2015 et d'accélérer effectivement le changement organisationnel, la transformation et l'adaptation;

b) Atteindre une masse critique de fonctionnaires ayant bénéficié de ces programmes essentiels.

74. De même, les entités des Nations Unies sont encouragées à coordonner leurs activités d'enseignement et de formation avec l'École, à parrainer leurs fonctionnaires pour qu'ils participent aux programmes de l'École et à aider celle-ci à faciliter la gestion du savoir aux fins de la transformation organisationnelle en échangeant leurs expériences de mise en œuvre du changement positif.

---