



Assemblée générale

Distr. générale
20 janvier 2021
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session
Point 147 de l'ordre du jour
Corps commun d'inspection

Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence » (voir [A/75/713](#)).



I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence » (voir [A/75/713](#)), le Corps commun d'inspection s'efforce de définir et de recommander des moyens d'optimiser au moyen de la formation le capital intellectuel que représente le personnel des Nations Unies.

II. Observations générales

2. Les entités du système des Nations Unies accueillent avec satisfaction le rapport et ses conclusions, notant qu'y sont données des informations précieuses qui serviront à donner plus de poids à la formation et au développement des compétences dans les années à venir. Elles tiennent à remercier l'Inspecteur et son équipe d'avoir été à l'écoute, fait des observations constructives et donné des conseils concernant les éléments à prendre en compte pour promouvoir une culture de la formation dans l'Organisation ainsi que dans chacune des entités du système.

3. Les entités constatent que le paysage de la formation change très rapidement en raison de l'évolution rapide des technologies qui la véhiculent. Cette évolution a entraîné une augmentation exponentielle de l'offre et de la demande ainsi qu'une démocratisation de l'accès à la formation ; elle permet aussi de mieux tirer parti de la formation pour améliorer l'efficacité des projets et programmes de l'Organisation des Nations Unies et les rendre durables. Ces facteurs peuvent avoir des répercussions sur certaines des conclusions et recommandations plus détaillées et les rendre prématurément obsolètes. Le rapport vient à point nommé, car dans le contexte de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), il est plus que jamais nécessaire d'innover en ayant recours aux nouvelles technologies pour favoriser l'apprentissage.

4. Pour l'avenir, les entités plaident en faveur d'une collaboration continue et inclusive entre spécialistes de la formation, y compris le personnel d'encadrement, l'objectif étant qu'ils s'inspirent mutuellement et travaillent de concert sur des projets communs afin d'améliorer l'efficacité des formations et de les rendre plus durables dans l'ensemble du système des Nations Unies.

5. Les entités notent que le rapport est très axé sur les programmes formels et qu'il ne rend pas pleinement compte des aspects dynamiques et informels de l'avenir de la formation. Il aurait gagné en outre à prendre davantage en compte le rôle joué par le multilinguisme, qui contribue à l'harmonie sur le lieu de travail et permet aux entités de se doter de personnel capable de relever les défis qui attendent le système des Nations Unies, car l'enseignement des langues est une discipline à part entière mais les langues servent aussi à former à des questions de fond. Les entités notent également que l'accent aurait pu être mis davantage sur les types de politiques visant à répondre au besoin de relèvement des compétences du personnel en formation.

6. Plusieurs entités soulignent qu'il importe que soient définies stratégiquement le sens et la portée de certaines des actions proposées, notamment au moyen d'un mécanisme de coordination bien précis pour les initiatives qui nécessitent une action concertée à l'échelle du système des Nations Unies.

7. Les entités souscrivent en partie aux recommandations.

III. Observations sur les recommandations

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient mettre en place, s'ils ne l'ont pas encore fait, un ensemble minimum d'indicateurs de performance clés et de cibles connexes destinés à mesurer l'efficacité des programmes de formation et leur contribution aux résultats, les entités devant assurer le suivi de ces indicateurs et faire rapport à leur sujet aux organes directeurs.

8. Les entités souscrivent en partie à cette recommandation. Elles sont conscientes des liens qui existent entre les investissements dans la formation et les résultats obtenus, mais signalent qu'il est relativement difficile de mesurer de façon systématique l'incidence générale des programmes de formation sur les résultats, la formation n'étant qu'un des nombreux facteurs qui contribuent à la performance organisationnelle.

9. Les entités sont favorables au principe de l'évaluation des activités de formation, mais elles soulignent les difficultés pratiques que soulève l'évaluation de l'effet de chaque activité et mettent en évidence la corrélation qui existe entre l'exhaustivité de l'évaluation et le montant de l'investissement qui y est consacré. Il faut également tenir compte de la disponibilité de données fiables, des méthodes d'évaluation employées et d'autres critères pour évaluer l'incidence des activités de formation et déterminer les ressources nécessaires pour gérer et maintenir les systèmes et les processus.

10. Les entités s'accordent à dire que les indicateurs clés de performance et les cibles connexes devraient porter sur les effets des programmes et leur contribution aux résultats plutôt que sur leur efficacité. Elles notent que le champ d'application de la recommandation exclut les programmes d'enseignement des langues et le micro-apprentissage et que seul le macro-apprentissage est évalué. Elles suggèrent d'évaluer les programmes de formation en mettant l'accent sur leur contribution aux résultats et sur le type de résultats qu'ils permettent d'obtenir. Elles proposent également de mesurer l'incidence des langues d'enseignement sur ces résultats.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient intégrer les résultats des évaluations des activités de formation dans les systèmes de gestion de la formation et les utiliser efficacement pour éclairer la prise de décisions concernant les activités de formation futures.

11. Les entités souscrivent en partie à cette recommandation. Si elles mesurent l'importance qui s'attache à la mise en place de cycles d'apprentissage institutionnel qui permettent une évaluation continue et éclairent la prise de décisions concernant la formation, elles notent également que l'évolution de l'environnement et l'émergence de nouvelles priorités et de nouveaux besoins influencent considérablement la prise de décisions sur les futures activités de formation.

12. Avec la transition du système des Nations Unies vers une gestion évolutive, les systèmes de gestion de la formation ne sont plus qu'un élément des infrastructures de formation des entités des Nations Unies. Les autres systèmes d'appui à la programmation devront aussi tenir compte des résultats obtenus, car la formation fera progressivement partie intégrante du travail de programmation en général.

13. Plusieurs entités disent appliquer la recommandation ci-dessus et témoignent de leur engagement à collaborer et à accroître l'interopérabilité des systèmes de gestion de la formation ainsi qu'à exploiter les synergies.

14. Les entités notent en outre que les résultats des évaluations peuvent être intégrés dans des systèmes autres que les systèmes de gestion de la formation, comme les plateformes d'apprentissage par l'expérience ou d'autres outils de communication de l'information qui facilitent la prise de décisions. À cette fin, la recommandation gagnerait à prendre en compte les tendances en matière de formation continue qui ont des répercussions sur le secteur.

15. Enfin, dans les entités où les possibilités sont limitées par le fait que le budget formation est annuel, ce sont souvent les besoins opérationnels, plutôt que le résultat des évaluations, qui déterminent les priorités de formation, de sorte que les besoins de formation dépassent de loin les ressources fournies par les États Membres pour y répondre.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient, d'ici à la fin de 2021, examiner, en consultation avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, les options existantes pour la mise en place d'un programme de cours commun complet ou au moins d'une assurance qualité à l'échelle du système sur les cours se rapportant au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

16. Les entités souscrivent à cette recommandation, mais elles doivent déterminer s'il est possible de l'appliquer d'ici à la fin de 2021.

17. Les entités constatent en outre que plusieurs initiatives ont été prises dans ce sens, notamment l'élaboration du modèle de leadership du système des Nations Unies (Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion) et celle de l'outil d'évaluation de la culture de leadership (École des cadres du système des Nations Unies et McKinsey and Company). Le programme de cours commun qui sera mis en place à l'avenir doit permettre d'éviter les chevauchements avec les cours existants et donner lieu à des gains d'efficacité explicites. Il doit aussi tenir compte de la diversité linguistique des publics cibles. Il faudra y consacrer temps et ressources.

18. Plusieurs entités accueillent favorablement l'attribution d'un rôle de direction ou de coordination à l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche et à l'École des cadres du système des Nations Unies et appuient la mobilisation du réseau des cadres responsables de la formation pour atteindre cet objectif commun.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient prendre les mesures qu'ils jugent appropriées pour mieux intégrer les plans de formation du personnel dans leurs évaluations de la performance et pour faire en sorte que le personnel d'encadrement soit également tenu de rendre compte de la mise en œuvre.

19. Les entités souscrivent en partie à cette recommandation et notent qu'il serait bénéfique d'en élargir la portée pour y inclure l'apprentissage des langues, car les compétences linguistiques contribuent directement à la performance.

20. Les entités qui mesurent la performance au niveau des bureaux locaux notent que la formation devrait être continue et collaborative et qu'elle devrait être directement intégrée au système de gestion axée sur les résultats. Le respect des

exigences en matière de formation et l'intégration accrue de plans de formation dans l'évaluation de la performance individuelle sont des éléments importants. Le personnel d'encadrement pourrait être tenu responsable, à savoir qu'il lui incomberait de discuter de ces plans avec les intéressés et de vérifier qu'ils ont été exécutés. Cela dit, il est entendu que le personnel d'encadrement ne peut être tenu responsable que dans la mesure où des programmes bien conçus et des ressources sont mis à sa disposition.

Recommandation 5

La Directrice générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture devrait, en coordination avec les chefs de secrétariat de toutes les entités des Nations Unies intéressées, en particulier l'École des cadres du système des Nations Unies, établir et tenir à jour un catalogue complet des ressources de formation libres qui sont pertinentes pour les différentes entités et pour les besoins de formation transversaux, en particulier ceux qui se rapportent au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

21. Cette recommandation s'adresse à l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), mais les entités sont favorables à la création d'un catalogue complet des ressources de formation libres.

22. L'UNESCO reconnaît l'utilité d'un tel catalogue pour le système des Nations Unies et elle est disposée à contribuer à sa création.

23. Les entités notent que pour ne pas faire double emploi, le catalogue devrait venir compléter la nouvelle plateforme de formation sur les objectifs de développement durable, « UN SDG: Learn ». Il faudrait par ailleurs que le réseau de conseillers juridiques des entités du système des Nations Unies conseille les entités au sujet des licences et des autorisations de partage et de réutilisation des contenus qu'elles produisent. Les entités souhaitent également que des contenus en plusieurs langues soient inclus dans le catalogue.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas encore fait, établir des critères permettant l'utilisation plus systématique de plateformes externes, sur la base d'une organisation judicieuse de leurs cours et d'objectifs de formation réalistes.

24. Les entités souscrivent en partie à cette recommandation.

25. La majorité d'entre elles notent qu'elles n'en sont pas toutes au même stade pour ce qui est du recours aux possibilités de formation offertes par des plateformes externes (dans le système des Nations Unies ou en dehors), notamment en ce qui concerne l'élaboration de critères régissant la collaboration avec les prestataires externes.

26. Les entités souhaitent s'associer pour trouver ensemble des plateformes de formation autres que des systèmes de gestion de la formation, comme des plateformes d'apprentissage par l'expérience.

27. Les entités sont conscientes que les plateformes de formation externes présentent certains avantages : accessibles partout dans le monde, elles répondent de manière plus globale aux besoins de l'apprenant et offrent le choix de la langue d'apprentissage, ce qui permet de promouvoir le multilinguisme dans le système des Nations Unies. Les entités soulignent cependant que ces plateformes ont des limites sur le plan de la diversité et de la transmission des contenus. On observe cependant

une évolution : ainsi, de plus en plus de formateurs sont issus de pays différents et certains contenus proviennent d'organisations internationales.

28. Certaines entités font toutefois remarquer que la pertinence d'un usage généralisé de ces plateformes devrait être évaluée en fonction des besoins des responsables fonctionnels, du rapport coût-efficacité, de l'adéquation aux besoins du personnel en matière de renforcement des capacités ainsi que de la diversité des programmes d'enseignement qu'elles proposent.

29. Des dispositions de sécurité doivent en outre être mises en place pour protéger les plateformes des Nations Unies contre les logiciels malveillants. Il faudrait de plus que le personnel concerné soit informé des « choses à faire et à éviter » en matière de sécurité lors des discussions portant sur les activités des Nations Unies.

Recommandation 7

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient, par l'intermédiaire d'accords interinstitutions, reconnaître les programmes de formation pertinents suivis sur des plateformes externes, pour lesquels des certificats appropriés sont présentés, et tenir compte de cette reconnaissance dans les systèmes de gestion de la formation.

30. Les entités souscrivent à cette recommandation, mais des réserves sont exprimées. De nombreuses entités mesurent les avantages que pourraient offrir, d'une part, la reconnaissance des activités de formation entre entités des Nations Unies et entre elles et d'autres pour la coordination, l'utilisation des ressources et la satisfaction du personnel et, d'autre part, l'approche qui consiste à s'associer pour trouver des solutions de formation.

31. D'autres sont d'avis qu'il serait important de définir les données à collecter (par exemple, des données comparatives entre un apprentissage des objectifs de développement durable par le jeu et un cours magistral sur ces objectifs donné sur une plateforme externe) et de déterminer les obstacles techniques et administratifs et les coûts associés à la reconnaissance.

32. Enfin, certaines considèrent que cette recommandation a déjà été appliquée et ne voient donc pas la nécessité d'établir des accords interinstitutions.

Recommandation 8

Les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient, d'ici à la fin de 2023, adopter un dispositif commun régissant l'apprentissage dans le cadre professionnel, arrêté par les mécanismes interinstitutions pertinents, qui devrait énoncer un ensemble de principes et un plan d'action pour une mise en œuvre progressive.

33. Les entités notent que cette recommandation s'adresse à leurs organes directeurs.

34. Les entités sont d'accord avec l'objectif de la recommandation, mais elles signalent que les efforts qui ont été faits par le passé pour l'atteindre ont été vains. Elles ne croient pas qu'il faille créer un dispositif entièrement nouveau et suggèrent plutôt que les bonnes pratiques qui existent déjà en la matière soient complétées et que les mesures soient tournées vers l'avenir.

35. Les entités estiment en outre que tout dispositif devrait être axé sur les principes qui régissent les modèles de maturité et qu'il devrait permettre de tenir compte du fait que les entités ont des priorités de formation différentes et des besoins différents en ce qui concerne le développement des compétences de leur personnel. Avant de

s'engager à élaborer un tel dispositif et à arrêter un calendrier, elles souhaitent qu'une discussion au sein de l'instance interinstitutions compétente ait lieu.

Recommandation 9

Le Conseil économique et social devrait examiner la possibilité de réviser le mandat actuel de l'École des cadres du système des Nations Unies, d'ici à la fin de 2022, tant d'un point de vue opérationnel que financier, afin de renforcer le rôle de pôle centralisé de l'apprentissage qu'elle joue dans le système des Nations Unies.

36. Les entités notent que cette recommandation s'adresse au Conseil économique et social.

37. Les entités sont généralement favorables au renforcement du rôle de l'École des cadres du système des Nations Unies, qui dispense des services de formation dans le système des Nations Unies. Ce renforcement permettra de consolider et de systématiser la collaboration entre entités chargées de la formation. Les accords bilatéraux ou collectifs existants entre l'École des cadres et les entités des Nations Unies devraient être pris en considération si le Conseil décide de revoir le mandat de l'École.

38. Il ne fait aucun doute que l'École des cadres du système des Nations Unies est un partenaire clé de plusieurs programmes de formation qui répondent aux besoins en matière de contenus spécifiques aux Nations Unies. Il se peut cependant que d'autres prestataires soient mieux à même d'offrir des programmes de formation pour les contenus qui ne sont pas spécifiques au contexte des Nations Unies. Des efforts doivent également être faits pour que le prix des programmes et services offerts par l'École soit plus avantageux.

39. Plusieurs entités sont d'avis que pour que l'École des cadres du système des Nations Unies puisse jouer le rôle d'institut de formation de référence pour le personnel des Nations Unies, le Conseil économique et social doit, dans le cadre de son examen, établir un mécanisme permettant de rendre les cours plus abordables et de veiller à ce qu'ils n'aillent pas à l'encontre de ce que font les entités des Nations Unies pour innover dans le domaine de l'apprentissage.