



# Assemblée générale

Distr. générale  
13 mars 1998  
Français  
Original: anglais

---

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

## **Formation et recherche : Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche»**

### **Corps commun d'inspection**

#### **Note du Secrétaire général**

##### **Additif**

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale les observations du Comité administratif de coordination (CAC) sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Les institutions de formation du système des Nations Unies : programmes et activités » (A/52/559).

## **Observations du Comité administratif de coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Les institutions de formation du système des Nations Unies : programmes et activités »**

### **I. Portée de l'étude**

1. Le rapport du Corps commun d'inspection a été établi en application de la résolution 51/188 de l'Assemblée générale, en date du 16 décembre 1996. Dans cette résolution, l'Assemblée générale priait le Corps commun d'inspection, agissant en étroite coopération avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et les organismes compétents des Nations Unies, d'effectuer une étude des programmes et activités des instituts de formation du système des Nations Unies et de lui présenter à ce sujet un rapport qu'elle examinerait à sa cinquante-deuxième session.

Avant d'adopter la résolution 51/188, l'Assemblée avait examiné le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Étude de faisabilité sur le transfert de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche au centre de Turin » (A/51/642).

2. Au cinquième paragraphe du résumé du rapport du Corps commun d'inspection, les Inspecteurs indiquent que le rapport est axé sur les institutions de formation du système des Nations Unies et non pas sur les programmes de formation du personnel exécutés au sein des divers organismes ni

sur la formation dispensée par les organismes dans le cadre de leurs programmes de coopération technique<sup>1</sup>.

3. Le Comité administratif de coordination (CAC) relève cependant une confusion systématique, dans l'ensemble du rapport, entre les activités d'une institution indépendante de formation du système des Nations Unies, définie au paragraphe 22 du rapport comme entité dotée de sa propre structure administrative et de son propre budget, dont la création a été décidée par l'un quelconque des organes délibérants du système des Nations Unies afin de promouvoir la formation du personnel ou des représentants des États Membres ou d'autres partenaires», d'une part, et d'autre part les activités de formation d'un organisme des Nations Unies, qui font partie intégrante de sa fonction ressources humaines». Une grande partie de l'information que l'on trouve aux sections II et V.B du rapport a trait aux activités de formation interne du personnel des organisations, plutôt qu'à celles des institutions de formation qui devaient faire l'objet du rapport. Dans d'autres endroits du rapport, les observations relatives aux institutions de formation voisinent avec celles qui ont trait aux programmes de formation interne des organismes des Nations Unies; cela a pour effet de brouiller la distinction qu'il est indispensable de faire entre les deux types très différents d'activité et d'entité et risque donc d'induire le lecteur en erreur. En outre, le terme «institution de formation» est utilisé de façon interchangeable pour désigner des organes du système (par exemple, l'École des cadres des Nations Unies, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche ou le CCQA) ainsi que les divers services de formation créés dans les différentes organisations.

4. Au paragraphe 6, les Inspecteurs signalent qu'ils se sont heurtés à des obstacles pour l'élaboration de leur rapport, car il a fallu compiler une volumineuse documentation et obtenir le point de vue de tous les organismes participants et de toutes les institutions de formation du système dans un laps de temps très court, ces difficultés étant parfois exacerbées par le fait que les informations fournies aux Inspecteurs étaient incomplètes.

5. La question de la formation – en fait, la définition même de la notion de formation dans l'ensemble du système appliquant le régime commun – est extrêmement complexe. En outre, pour traiter l'ensemble de la question de façon systématique et approfondie, une présentation plus concise de la portée de l'étude aurait d'emblée aidé les organismes concernés à mieux comprendre quelle contribution était attendue d'eux; les lacunes du rapport auraient alors pu être comblées

si les Inspecteurs avaient eu un peu plus de temps pour examiner de façon approfondie et exhaustive les observations qu'avaient formulées les organismes des Nations Unies sur le projet de rapport avant que celui-ci ne soit formulé dans sa version définitive, étant donné qu'un certain nombre d'hypothèses de travail appelaient des éclaircissements ou même des corrections. Les organismes participants avaient fait un effort considérable pour se conformer au délai indiqué pour la soumission de leurs observations, délai qui avait été modifié à la dernière minute, et ils avaient constaté que leurs observations avaient été complètement méconnues.

## II. Conclusions et recommandations

6. Les Inspecteurs recensent six grands problèmes : l'absence, au niveau d'un grand nombre d'organismes et pour l'ensemble du système, de stratégies, politiques, directives et normes de formation cohérentes; le manque de transparence des activités des institutions de formation; la prolifération des institutions, programmes et activités de formation; l'insuffisance des contacts, ou même l'absence totale de coordination entre les institutions de formation; l'absence de procédures claires et précises que les institutions de formation pourraient suivre pour rendre compte de leurs activités aux organes délibérants; et l'absence de différenciation entre les fonctions de formation et de recherche.

7. Le Comité administratif de coordination considère qu'il aurait été approprié de donner une analyse plus détaillée, du point de vue du coût et de l'avantage, de l'impact de ces conclusions et des recommandations qui en découlent, ou encore de donner une justification plus précise des raisons qui amènent à formuler les recommandations.

8. Pour sa part, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a mis au point une stratégie de formation du personnel qui est dénuée d'ambiguïté et qui est conforme aux propositions de réforme du Secrétaire général. La conception, l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes de formation et de perfectionnement professionnel renforcent les liens essentiels entre apprentissage et épanouissement, suivi du comportement professionnel, reconnaissance du mérite et aide à la planification des carrières. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies recense de façon continue les besoins et évalue les programmes pour s'assurer qu'ils concourent aux objectifs de longue haleine de l'Organisation tout en donnant au personnel des possibilités d'épanouissement individuel. Un effort concerté est en cours pour ne plus mettre seulement l'accent sur la formation mais aussi sur la notion plus vaste d'apprentissage institutionnel, afin d'élargir les

<sup>1</sup> La liste complète des institutions de formation que couvrait le rapport en question n'avait pas été communiquée à la date de la rédaction des présentes observations.

possibilités d'acquisition des connaissances et d'épanouissement selon des modalités non classiques.

9. Cette situation se retrouve dans les nombreux organismes qui appliquent le régime commun. En fait, plusieurs organismes se sont déjà dotés d'une stratégie cohérente de formation qui répond à leurs besoins. De plus, il existe entre ces différentes stratégies une similitude assez large, et de ce fait, une démarche commune à tout le système n'est pas considérée comme nécessaire ou souhaitable étant donné que les besoins varient d'un organisme à l'autre en raison de la diversité de leur mandat, de leur structure, de leur emplacement géographique, de leur pratique institutionnelle et de leur financement. Comme il est indiqué au paragraphe 11 ci-après, cependant, l'École des cadres des Nations Unies est un moyen de diffuser des informations sur les stratégies de formation et de mettre au point des programmes communs de formation dans des domaines d'intérêt commun. Dans sa résolution 46/191 B du 31 juillet 1992, sur le régime commun des Nations Unies, l'Assemblée générale reconnaissait que le régime commun devait mieux répondre aux besoins et préoccupations particuliers des organismes participants [soulignement ajouté]. Le CAC a de plus en plus mis l'accent sur la nécessité d'un plus grand pragmatisme, d'une plus grande souplesse, dans le régime commun, afin d'améliorer encore la capacité des organisations de s'acquitter de leurs divers mandats.

10. Ainsi, tout manque apparent de transparence des activités des institutions de formation doit être considéré dans la perspective de l'institution elle-même et de l'organe délibérant auquel elle rend compte; de plus, la prétendue «prolifération» des institutions, programmes et activités de formation doit être considérée en fonction de la diversité des mandats, des objectifs de programme et des catégories de bénéficiaires.

11. En ce qui concerne le risque de double emploi entre deux entités du CAC, à savoir le Comité consultatif du CCQPO et le Sous-Comité du CCQA sur la formation du personnel, évoquée au paragraphe 129 du rapport du CCI, il est à noter que le premier s'intéresse surtout à des aspects précis de la formation liés aux activités opérationnelles, en particulier des programmes de coordination sur le terrain, tandis que le second s'occupe des aspects généraux de la formation du personnel, notamment en sa qualité de groupe réunissant des spécialistes de la formation du personnel de l'ensemble du système des Nations Unies.

## Recommandation 1

12. Le CAC et ses organes auxiliaires ont apporté leur soutien à l'École des cadres des Nations Unies, projet qui est considéré comme ayant le potentiel voulu pour remplir un rôle précieux de synergie dans la formation du personnel de tout le système des Nations Unies, en particulier dans les domaines fondamentaux et pour promouvoir un esprit commun du système des Nations Unies. Le CAC constate donc que certains éléments de cette recommandation sont intéressants et pertinents pour ce qui concerne l'École des cadres, bien que certaines hypothèses de travail appellent des éclaircissements.

13. La mention de l'École des cadres des Nations Unies dans les recommandations 1 et 2 du rapport, une fois [qu'elle] n'en sera plus au stade de projet», implique que, tant que ce stade ne sera pas passé, l'École n'est pas encore une entité juridique à part entière et donc que la coopération et la collaboration avec d'autres institutions de formation ne peuvent avoir lieu. Alors qu'on attend beaucoup de l'École des cadres des Nations Unies, les Inspecteurs auraient pu apporter un appui plus résolu et plus encourageant à cette initiative. Le projet, qui est bien un projet des Nations Unies, a été confié au Centre international de formation de l'OIT pour qu'il l'exécute et l'administre.

14. Le CAC convient volontiers que le programme de formation doit être conçu pour répondre directement à des besoins bien définis de groupes de bénéficiaires cibles qui doivent être consultés, comme il est indiqué au paragraphe 23 du rapport. C'est pour cette raison qu'une division trop rigide et trop stricte du travail selon les différents groupes de bénéficiaires et les auditoires potentiels (fonctionnaires des États Membres pour l'UNITAR; personnel des Nations Unies et des ONG pour l'École des cadres) risque de ne pas toujours être indiquée, comme le reconnaît le paragraphe 46 du rapport. La formation commune du personnel des Nations Unies, des fonctionnaires nationaux et d'agents de la société civile est de plus en plus envisagée; par exemple, les programmes de formation de l'École des cadres des Nations Unies visent souvent des fonctionnaires nationaux ou des homologues et partenaires gouvernementaux, dans des domaines de programme où une telle démarche est jugée la plus efficace (par exemple, gestion pour le développement, maintien et rétablissement de la paix, gestion des urgences complexes). Une division plus indiquée du travail pourrait être envisagée a) en fonction des thèmes et sujets pour lesquels les institutions de formation ont des capacités prouvées et une aptitude démontrée à dispenser une formation, ou b) par la mise en commun de ressources et sur la base d'une collaboration.

## Recommandation 2

15. De l'avis du CAC, la coordination n'est pas une fin en soi si on n'a pas déjà dégagé de possibilité réelle d'amélioration des programmes ni déterminé les surcoûts entraînés. De même, les propositions tendant à une plus grande centralisation et à l'établissement de structures de coordination et de stratégies communes plus formelles doivent être pesées avec soin, au regard des objectifs de l'effort actuel, dans l'ensemble du système, de rationalisation, de décentralisation, de simplification, de délégation de pouvoir et de recherche de moyens d'exécution plus proches du client».

16. Dans le domaine de la formation et du perfectionnement professionnel du personnel, les organes auxiliaires du CAC ont obtenu certains succès dans la coordination des programmes de formation et de la production de matériaux de formation; cette tâche a également été accomplie, quand cela a été approprié et possible, avec le concours de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), par exemple lors de la mise au point et de la diffusion de directives d'évaluation de la formation en 1993. Ces efforts se poursuivront et seront renforcés mais, comme il est indiqué au paragraphe 9 ci-dessus, la solution ne consiste pas à imposer une stratégie commune de formation à tous les organismes du système non plus qu'à accroître le nombre de textes ou à gérer jusque dans les moindres détails les initiatives de formation et de perfectionnement professionnel.

la capacité et l'aptitude prouvées d'une institution de mener des activités de formation efficace et d'un coût raisonnable dans les domaines d'intérêt commun.

### **Recommandation 3**

17. On constate une méconnaissance du rôle du CAC dans la suggestion selon laquelle il devrait soumettre aux organes délibérants des organismes ayant accepté le statut du CCI un rapport d'évaluation sur l'impact des activités des institutions de formation relevant de leur juridiction. En effet, il appartient aux organes délibérants de déterminer la nécessité et les modalités de l'évaluation des institutions qui relèvent d'eux, au besoin dans l'esprit des principes de coordination définis par le CAC.

### **Recommandation 4**

18. Cette recommandation s'adresse à l'Assemblée générale et aux organes délibérants, qui en dernière instance sont responsables de l'établissement de leur propre ordre du jour dans un souci d'efficacité. Le CAC approuve pleinement les initiatives tendant à renforcer encore la coopération et la coordination entre les institutions de formation. Mais le moyen le plus efficace d'encourager cette coordination et cette coopération, dans les activités de formation, réside dans