



# Assemblée générale

Distr. générale  
20 avril 2011  
Français  
Original : anglais

## Soixante-sixième session

Point 134 de la liste préliminaire\*\*

### Budget-programme de l'exercice 2010-2011

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre des recommandations du rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'efficacité avec laquelle le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme s'acquitte de son mandat**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Le présent rapport est soumis en application du paragraphe 94 de la résolution 64/243 de l'Assemblée générale.

Il examine l'état d'avancement de l'application des recommandations contenues dans le rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'efficacité avec laquelle le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) s'acquitte de son mandat.

Des progrès substantiels ont été accomplis par le HCDH pour donner suite à ces recommandations.

Le Bureau des services de contrôle interne considère d'ores et déjà que près de la moitié des recommandations ont été mises en œuvre, en particulier celles qui concernent les axes stratégiques du BSCI et le renforcement des partenariats. Des progrès considérables ont également été constatés en ce qui concerne la stratégie globale appliquée sur le terrain, les activités entreprises en collaboration avec les organes compétents dans le domaine des droits de l'homme, la coordination et la communication internes et les méthodes de travail critiques.

On s'attend à ce que les recommandations du BSCI soient intégralement exécutées d'ici à la fin de 2011. Le HCDH a indiqué qu'elles auront été pleinement mises en œuvre d'ici là.

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (7 juillet 2011).

\*\* A/66/50.



## I. Introduction

1. En février 2010, l'Assemblée générale avait, sur la base du rapport de la Cinquième Commission, adopté la résolution 64/243, dans laquelle elle priait le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante-cinquième session un rapport sur l'application des recommandations formulées dans le rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'efficacité avec laquelle le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme s'acquittait de son mandat<sup>1</sup>. En 2010, il a été demandé que la présentation du rapport intérimaire soit reportée à la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, ce qui laisserait plus de temps pour la réalisation de progrès concrets dans l'exécution des recommandations. Le présent rapport rend compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre de ces recommandations.

2. Le rapport du BSCI a reconnu que le HCDH avait un rôle important à jouer dans la promotion et la protection des droits de l'homme. Les recommandations qui y sont formulées ont été regroupées en fonction des thèmes suivants : affiner encore son axe stratégique pour se concentrer sur des activités dans lesquelles le HCDH dispose d'un avantage comparatif; élaborer un cadre stratégique général concernant les activités hors siège; améliorer le suivi des conclusions et recommandations formulées par les mécanismes de protection des droits de l'homme, et renforcer les liens interdivisions; consolider les partenariats; et faire face aux défis en matière de gestion, notamment en améliorant la coordination et la communication internes et en simplifiant les méthodes de travail critiques.

3. Comme suite à l'évaluation effectuée par le BSCI, le Secrétaire général, dans une note datée du 14 septembre 2009<sup>2</sup>, a fourni des indications complémentaires sur le contexte des résultats obtenus, ainsi que des explications complémentaires les concernant. Il a exprimé sa satisfaction au sujet de l'évaluation et s'est félicité de la conclusion globale et des recommandations formulées dans le rapport. Ses principales observations ont porté notamment sur la nécessité : a) de continuer de faire preuve de souplesse en matière de planification stratégique étant donné que celle-ci pouvait être parfois influencée par des décisions intergouvernementales; b) de reconnaître que l'expansion rapide du HCDH et de sa présence sur le terrain en de nombreux endroits, le déploiement de son personnel et l'augmentation du nombre de missions de paix mandatées par le Conseil de sécurité et les besoins des équipes de pays des Nations Unies ont eu des répercussions sur les décisions prises par le HCDH en matière de stratégie sur le terrain; c) de considérer que c'est aux États qu'il incombe au premier chef d'assurer le suivi des recommandations émanant des mécanismes compétents dans le domaine des droits de l'homme, alors que le rôle du HCDH consiste à fournir une aide aux États tout en tenant compte de l'augmentation du nombre de traités et de recommandations; d) de reconnaître les partenariats existants, bien que le HCDH soit conscient du fait que des améliorations sont nécessaires dans les contextes humanitaires, et d'améliorer la coordination, la communication et les méthodes de travail internes par le biais d'un programme visant à promouvoir l'efficacité organisationnelle.

4. La limite fixée pour la mise en œuvre intégrale des recommandations formulées dans le rapport du BSCI est la fin de 2011. Le BSCI a reconnu dans son rapport semi-annuel de mars 2011 que 8 des 19 recommandations avaient déjà été

<sup>1</sup> A/64/203 et Corr. 1.

<sup>2</sup> A/64/203/Add.1.

prises en œuvre par le HCDH (voir l'annexe pour un résumé des recommandations, ainsi que l'état d'avancement de leur application).

## **II. État de l'application**

### **A. Avantages comparatifs et orientation stratégique**

5. Dans le rapport, le BSCI a formulé quatre recommandations au HCDH en ce qui concerne un nouvel affinage de son orientation stratégique. Il s'agit de limiter le nombre des réalisations escomptées; d'établir des liens entre les documents de planification; d'équilibrer la répartition des ressources entre les divisions, ainsi qu'entre les activités au siège et celles entreprises sur le terrain; et d'améliorer le suivi et l'évaluation de la situation des droits de l'homme. Le BSCI a constaté que deux de ces recommandations avaient déjà été mises en œuvre, à savoir celles consistant à identifier des réalisations escomptées moins nombreuses et plus spécifiques, et à déterminer les moyens d'améliorer le suivi et l'évaluation de la situation des droits de l'homme afin de mieux éclairer les décisions stratégiques. Des progrès considérables ont été accomplis dans la mise en œuvre des deux autres.

6. Le HCDH a reconnu la nécessité d'affiner son axe stratégique, et de déterminer les domaines d'action prioritaires ainsi que les activités critiques. Il a déjà pris diverses mesures en vue de leur mise en œuvre. Étant donné l'ampleur du mandat du HCDH, et compte tenu de ses ressources limitées et des attentes divergentes des partenaires, il importe au plus haut point que la stratégie à adopter reste souple.

7. Par rapport à l'exercice précédent, le plan de gestion stratégique pour l'exercice biennal en cours (2010-2011) comprend moins de priorités stratégiques ainsi que moins de réalisations escomptées, celles-ci ayant fait l'objet d'une normalisation entre les niveaux mondial et national. Pour répondre à la nécessité d'améliorer les liens dans le processus de planification, le plan de gestion stratégique a également été étoffé en s'inspirant de la partie du cadre stratégique consacré aux droits de l'homme (programme 19) de façon à assurer une vision commune, la cohérence, la coordination et l'utilisation optimale des ressources en exploitant l'avantage comparatif que possède le HCDH. La formulation des plans de travail annuels par sous-programme et présences sur le terrain est fondée sur le plan de gestion stratégique et renforce les liens à tous les niveaux. Des directives de planification et de programmation ont été fondées et des liens ont été établis entre tous les documents de planification, parmi lesquels le cadre stratégique.

8. Le Conseil chargé de l'examen du programme et du budget, qui relève du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, est en train d'examiner la répartition des ressources afin d'assurer un meilleur équilibre par rapport aux priorités stratégiques et aux réalisations escomptées des présences sur le terrain et des divisions du siège. Le HCDH a procédé à un examen de la répartition des ressources extrabudgétaires, et ses divisions et présences sur le terrain ont déjà effectué des études afin d'optimiser la charge de travail, l'exécution des tâches et les besoins financiers. Ces mesures ont contribué à faciliter la compréhension des conditions à remplir pour la répartition des ressources pour la prochaine période biennale.

9. Enfin, la base de données sur la jurisprudence en matière de droits de l'homme contribue déjà dans une large mesure à la normalisation et à la systématisation des méthodes utilisées pour présenter des rapports sur la situation des droits de l'homme, tout en optimisant la collecte des données et la formation. De plus, une méthodologie détaillée applicable aux indicateurs relatifs aux droits de l'homme, comprenant notamment un guide pratique et des indicateurs se rapportant à certains droits de l'homme, a été élaborée et validée.

## **B. Cadre stratégique global**

10. Quatre recommandations formulées dans le rapport du Bureau des services de contrôle interne ont souligné la nécessité d'élaborer une stratégie globale sur le terrain conçue pour tenir compte des divers types de présences sur le terrain; de fixer des critères d'entrée et de sortie; d'assurer la cohérence sur le plan des ressources, instruments et conseils fournis au personnel sur le terrain et par celui-ci; et de veiller à ce que cette stratégie soit communiquée efficacement aux partenaires. Le BSCI a reconnu les progrès tangibles accomplis jusqu'à présent dans l'exécution de chacune de ces recommandations.

11. Le HCDH s'est engagé à fournir des éclaircissements sur sa stratégie sur le terrain et a, à cet égard, reconnu que l'expansion rapide des présences sur le terrain, notamment en ce qui concerne les décisions à prendre quant au choix des lieux d'implantation de ces présences et au mode de déploiement du personnel, ne dépendent pas uniquement de lui. Les décisions relatives à l'établissement de missions de paix sont souvent liées à des décisions du Conseil de sécurité et aux besoins des équipes de pays des Nations Unies, ce qui a des répercussions sur le déploiement du personnel. En outre, l'établissement de présences du HCDH au niveau national<sup>3</sup> est toujours décidé en fonction de critères précis, mais l'accord du pays d'accueil reste une condition préalable fondamentale. Des critères explicites d'entrée et de sortie sont pris en compte dans le contexte de la stratégie de déploiement du HCDH.

12. En mai 2010, le HCDH a adopté une politique applicable aux bureaux régionaux dans laquelle étaient énoncés des objectifs précis et l'ordre de priorité des activités. Une évaluation des stratégies de protection déjà appliquées sur le terrain a produit une série « d'enseignements tirés » qui ont permis de mieux comprendre la stratégie du HCDH sur le terrain, ainsi que les moyens de protection dont il a besoin. Une politique sur les conseillers pour les droits de l'homme élaborée par le HCDH fait actuellement l'objet d'un examen effectué par le Groupe des Nations Unies pour le développement dans le cadre du mécanisme d'intégration des droits de l'homme de cet organe. Le HCDH a également approuvé, en mars 2011, un projet de politique des droits de l'homme dans le cadre des opérations de paix et des missions politiques des Nations Unies. Cette politique est actuellement soumise à l'examen du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions. Toutes les politiques sur le terrain sont élaborées en consultation avec les partenaires concernés pour permettre d'améliorer la coordination et la cohésion entre les stratégies sur le terrain déjà en

---

<sup>3</sup> La présence du HCDH sur le terrain comprend les bureaux régionaux, les bureaux de pays, les conseillers pour les droits de l'homme détachés auprès des équipes de pays des Nations Unies, et les composantes droits de l'homme des missions de paix des Nations Unies.

place, ce qui facilite la compréhension des objectifs et des méthodes en matière d'opérations sur le terrain entreprises dans le domaine des droits de l'homme. Ces politiques font partie intégrante du cadre stratégique général.

13. Enfin, un audit de la structure et des fonctions de la Division des opérations sur le terrain et de la coopération technique a été achevé en avril 2011 pour améliorer la cohérence des conseils, ressources et informations fournis au personnel sur le terrain, ainsi que par celui-ci. La mise en œuvre des mesures de suivi des résultats de l'audit est en cours. Des consultations régionales ont eu lieu en vue d'évaluer le rôle et la capacité des présences sur le terrain, et leurs résultats seront intégrés au cadre stratégique général. Le nouveau système de suivi des résultats devrait également permettre de recueillir des renseignements factuels sur la contribution des présences sur le terrain à la réalisation des priorités stratégiques et des réalisations attendues du HCDH.

### **C. Organes compétents dans le domaine des droits de l'homme**

14. Les auteurs de l'évaluation ont recommandé que le HCDH améliore l'efficacité de sa collaboration avec les organes compétents dans le domaine des droits de l'homme en appuyant l'établissement systématique de rapports concernant les recommandations émanant de ces organes et le suivi de ces recommandations, et en encourageant l'instauration de relations internes et externes plus efficaces. Le BSCI a reconnu, dans son rapport semi-annuel, les progrès importants accomplis par le HCDH dans la mise en œuvre de ces deux recommandations interdépendantes.

15. Le HCDH a souligné que les États assument au premier chef la responsabilité et l'obligation de donner suite aux recommandations. Il n'en reste pas moins qu'il a un rôle important à jouer en veillant à ce que les recommandations formulées par les mécanismes compétents dans le domaine des droits de l'homme soient efficacement mis en œuvre, de manière à exploiter l'avantage comparatif dont il jouit. Le HCDH a pris des mesures pour améliorer l'efficacité de sa collaboration avec les organes compétents dans le domaine des droits de l'homme, notamment en lançant une évaluation interne destinée à permettre d'en savoir plus sur le soutien à fournir pour donner suite aux recommandations émanant des mécanismes compétents dans le domaine des droits de l'homme.

16. Des mesures ont été prises pour améliorer l'efficacité des activités entreprises pour fournir un soutien et assurer les relations entre les mécanismes compétents dans le domaine des droits de l'homme, par le biais d'une systématisation accrue du suivi et d'évaluation de la situation en matière de droits de l'homme et en facilitant l'accès aux renseignements recueillis à ce sujet. La Division des traités relatifs aux droits de l'homme est en train de mettre à niveau la base de données qu'elle utilise pour la préparation de ses rapports, notamment en y intégrant diverses options de recherche et de nouveaux renseignements provenant d'autres mécanismes compétents dans le domaine des droits de l'homme. L'Index universel des droits de l'homme, moteur de recherche public comportant des recommandations formulées par des organes créés en vertu d'instruments internationaux ou issues de l'application de procédures spéciales, contient désormais davantage de renseignements, parmi lesquels les recommandations formulées à la suite de l'examen périodique universel. La base de données sur les communications utilisée dans le cadre des procédures spéciales fait également l'objet d'une mise à niveau

destinée à améliorer l'efficacité des méthodes de travail des titulaires de mandats et la suite qui est donnée à leurs activités en améliorant l'accès à l'information. Les bases de données sont également accessibles à un nombre accru d'utilisateurs.

17. Une autre mesure destinée à améliorer le suivi et l'évaluation a consisté à élaborer des indicateurs techniques conçus pour optimiser la suite donnée aux recommandations issues de l'examen périodique universel et des organismes chargés du suivi des traités. Un soutien technique est fourni par les États Membres et les partenaires concernés en vue d'aider à l'élaboration et à l'utilisation d'indicateurs et de faciliter ainsi ce suivi.

18. Divers outils de communication destinés à diffuser les renseignements relatifs aux activités du Conseil des droits de l'homme et de ses mécanismes ont également été produits. Il s'agit notamment de rapports annuels présentant des faits et des chiffres, de bulletins trimestriels sur les procédures spéciales, de bulletins de nouvelles trimestriels sur les activités des organes chargés du suivi des traités, et de la version mise à jour d'un DVD de formation sur ces organes, intitulé « Bringing rights home ». Ce DVD rend également compte des faits saillants survenus à l'occasion des sessions du Conseil des droits de l'homme. Des mises à jour périodiques sont diffusées par l'entremise de réseaux sociaux tels que Twitter, ainsi qu'au moyen de messages textes.

19. Les participants à la dix-septième réunion annuelle des détenteurs de mandat au titre des procédures spéciales et à la réunion intercomités des organes chargés du suivi des traités ont adopté des recommandations conjointes sur les mesures futures à prendre. À l'occasion de la réunion du Groupe de travail intercomités sur le suivi, tenue en janvier 2011, d'autres échanges de vues fructueux ont eu lieu entre les représentants des organes chargés du suivi des traités et le Président du Comité de coordination des procédures spéciales. En outre, la collaboration entre les divisions du HCDH au titre de leurs activités respectives s'est intensifiée depuis le début de 2010, grâce à la tenue de réunions conjointes.

20. La suite donnée aux recommandations émanant du processus d'examen périodique universel offre également au HCDH l'occasion de renforcer l'efficacité des activités de tous les mécanismes compétents en matière de droits de l'homme, grâce à la coopération avec les États et d'autres acteurs nationaux tels que les parlements, les organisations non gouvernementales et les institutions nationales de protection des droits de l'homme. Le HCDH a élaboré une approche globale pour encourager les États à assurer le suivi des observations de clôture et des vues exprimées par les organes chargés du suivi des traités, des recommandations issues des procédures spéciales, des vues de la Haut-Commissaire des Nations Unies et des résultats de l'examen périodique universel. Le HCDH soutient les efforts déployés par les États pour donner suite aux recommandations formulées dans le cadre de l'examen périodique universel, en coopération avec les programmes, fonds et institutions du système des Nations Unies, ainsi qu'avec les présences sur le terrain du HCDH.

21. Enfin, le HCDH soutient le renforcement des capacités dont disposent les États et les parties prenantes nationales pour l'établissement de rapports sur la situation dans le domaine des droits de l'homme. Le renforcement des capacités a également pour objectif d'aider les États à satisfaire leurs besoins respectifs en matière d'établissement de rapports.

## D. Partenariats

22. Le rapport du BSCI comprenait six recommandations concernant le renforcement des partenariats, à savoir : spécifier les objectifs et les modalités des interactions; améliorer la coordination; élaborer des stratégies de renforcement des complémentarités mutuelles; identifier des relations durables au niveau organisationnel pour appuyer les partenariats; préciser leur rôle et les responsabilités des partenaires; et réviser le mémorandum d'accord avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Compte tenu des renseignements fournis dans les rapports semi-annuels périodiques, le BSCI considère que les six recommandations relatives aux partenariats ont toutes été mises en œuvre.

23. Le HCDH a reconnu qu'il était nécessaire de renforcer les partenariats et a noté qu'il importait de les améliorer encore, en particulier dans les contextes humanitaires, tout en prenant note du nombre élevé de partenariats existants. Plusieurs initiatives destinées à renforcer les partenariats sont résumées aux paragraphes 24 à 37.

24. Une étape importante franchie sur la voie d'une amélioration de la coordination et de la stratégie de renforcement des complémentarités mutuelles et des modalités d'interaction a été la création par le Groupe des Nations Unies pour le développement, à la fin de 2009, d'un mécanisme spécialement conçu pour promouvoir l'intégration des droits de l'homme. Ce mécanisme vise à renforcer encore la cohérence et la collaboration à l'échelle de l'ensemble du système tout en soutenant les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies. Son principal objectif est de poursuivre l'institutionnalisation des efforts d'intégration et des partenariats avec des entités des Nations Unies, notamment dans le contexte des questions thématiques et des mesures prises pour assurer le suivi des recommandations formulées à la demande des pays par les mécanismes des Nations Unies compétents dans le domaine des droits de l'homme. Les priorités à adopter à cet effet et un plan de travail destiné au mécanisme du Groupe des Nations Unies pour le développement coprésidé par le HCDH et le PNUD ont été approuvés en octobre 2010.

25. Le HCDH copréside également, avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes), l'Équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation chargée de l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes dans les évaluations. Cette équipe spéciale a produit un manuel du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation qui a été approuvé à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle du Groupe tenue en mars 2011. En coopération avec le Département des affaires économiques et sociales, le HCDH copréside également le Groupe d'appui interorganisations pour la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Un accord a été conclu en 2010 sur une stratégie et un plan d'action destinés à rendre opérationnel l'engagement du système des Nations Unies de soutenir la mise en œuvre de la Convention.

26. Le HCDH a également collaboré étroitement avec le Groupe des Nations Unies pour le développement et l'École des cadres du système des Nations Unies afin d'intégrer les stratégies axées sur les droits de l'homme aux activités faisant partie de la formulation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le HCDH a lancé conjointement avec le PNUD un portail consacré

aux stratégies de protection des droits de l'homme dans le cadre du réseau d'action des Nations Unies pour les droits de l'homme (United Nations Human Rights Policy Network) afin de stimuler les échanges interinstitutions de connaissances et de pratiques sur les stratégies axées sur les droits de l'homme. Par ailleurs, le HCDH a participé à la mise à jour du cadre d'action commun établi en vue de faire face à la crise mondiale de la sécurité alimentaire.

27. Sur le plan humanitaire, le HCDH a continué d'œuvrer activement à tous les niveaux du Comité permanent interorganisations du groupe de protection global. La valeur de la contribution du HCDH aux processus de ces comités est reflétée par le fait qu'il a participé activement aux travaux consacrés aux mesures interorganisations à prendre en prévision de catastrophes, aux interventions qu'elles justifient et aux opérations de relèvement. Ces travaux donnent l'occasion d'intégrer les analyses portant sur les droits de l'homme et les mesures prises pour répondre aux préoccupations qu'ils suscitent, de même que les interventions nécessaires et les efforts de relèvement, à la planification des préparatifs et interventions en cas d'urgence tel que prévu dans le mécanisme d'intervention humanitaire des Nations Unies.

28. Des activités de formation et des séances d'information sur les questions relatives aux droits de l'homme sont organisées à l'intention des représentants résidents, des coordonnateurs de l'action humanitaire et des hauts responsables de mission du Département des opérations de maintien de la paix. En outre, une formation est fournie au personnel d'autres programmes, fonds et institutions spécialisées du système des Nations Unies, parmi lesquels le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), ONU-Femmes et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Le HCDH a participé à plusieurs ateliers, dont un consacré à l'utilisation d'un cadre juridique international dans les activités de sensibilisation aux questions humanitaires et, en mars 2011, à une réunion d'experts organisée par le Département des opérations de maintien de la paix, à l'occasion de laquelle la version définitive d'un programme de formation sur la protection des civils, destiné aux soldats de la paix a été adopté.

29. D'autres initiatives entreprises pour améliorer la coordination dans le cadre des opérations de maintien de la paix ont compris les activités suivantes : une évaluation conjointe HCDH-Département des affaires politiques portant sur l'intégration des droits de l'homme aux missions de paix menées par ce département; la coordination conjointe interinstitutions du traitement des questions stratégiques, opérationnelles et de formation liées aux missions de paix (Département des opérations de maintien de la paix, Département de l'appui aux missions); un projet de politique conjointe sur les droits de l'homme dans les opérations de paix (Département des opérations de maintien de la paix, Département des affaires politiques); la participation aux activités de l'Équipe spéciale interinstitutions pour la réforme du secteur de la sécurité; et la fourniture de conseils sur l'intégration des questions concernant les droits de l'homme aux activités entreprises dans le cadre de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes. Le HCDH continue également d'intervenir aux niveaux national et mondial en assurant le déploiement rapide, à partir du siège, d'une capacité de renfort chargée de soutenir les groupes de protection sur le terrain qui relèvent de lui. Le HCDH dirige le secteur protection en plusieurs lieux d'affectation hors siège, en coordination avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'UNICEF.

30. Au niveau du siège, le HDCH participe à de nombreux débats interdépartementaux et interinstitutions portant sur des pays précis afin de veiller à ce que les questions relatives aux droits de l'homme reçoivent toute l'attention qu'elles méritent.

31. La coordination interinstitutions a également abouti à l'établissement d'un fonds d'affectation spéciale multidonateurs au début de 2011, la mobilisation des ressources devant commencer au milieu de 2011, à la création d'un cadre destiné à renforcer les activités interinstitutions par l'entremise du partenariat des Nations Unies pour les peuples autochtones, en collaboration avec le PNUD et l'Organisation internationale du Travail (OIT), à l'adoption d'un plan de travail conjoint avec le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, à l'élaboration d'indicateurs pour mesurer la mise en œuvre de diverses résolutions du Conseil de sécurité<sup>4</sup>, à la mise au point d'indicateurs se rapportant à l'état de droit et aux peuples autochtones, à l'attribution au HCDH d'un rôle de premier plan en tant que membre du Groupe consultatif pour les programmes du Fonds des Nations Unies pour la démocratie, à une collaboration sur les maladies non transmissibles et les droits de l'homme avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), et à une autre collaboration sur les droits de l'homme des personnes âgées avec le Département des affaires économiques et sociales.

32. En ce qui concerne la résolution 1888 (2009) du Conseil de sécurité sur les femmes et la paix et la sécurité, le HCDH participe à une équipe d'experts (Département des opérations de maintien de la paix, PNUD) en étroite collaboration avec ONU-Femmes. Des agents peuvent être déployés rapidement pour intervenir dans des situations suscitant des préoccupations particulières en raison des risques de violence sexuelle dans les conflits armés.

33. Le HCDH continue de renforcer et d'institutionnaliser sa collaboration avec les organisations régionales. Il participera à des réunions périodiques avec le Conseil de l'Europe, et l'ouverture d'un bureau régional à Bruxelles, en octobre 2009, a amélioré considérablement ses relations avec l'Union européenne, tant dans cette ville qu'à Vienne, où est établi le siège de l'Agence des droits fondamentaux. Des échanges systématiques ont également eu lieu avec des organismes interaméricains à Washington et sur le terrain, ainsi qu'avec l'Union africaine, à tous les niveaux appropriés.

34. Des fiches de données et des publications conjointes ont également été produites avec les partenaires des Nations Unies, notamment sur les sujets suivants : le droit à un logement convenable, avec le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat); les peuples autochtones urbains et les migrations (ONU-Habitat); le droit à une alimentation adéquate [Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)]; et le droit à l'eau (OMS, ONU-Habitat). Une publication intitulée « Les minorités marginalisées dans la programmation du développement » et destinée aux équipes de pays des Nations Unies, aux organisations multilatérales, aux États et à la société civile a été lancée conjointement avec le PNUD.

35. La section de la société civile du HCDH a entrepris des pourparlers avec des organisations non gouvernementales à la fin de 2009 afin de mieux comprendre

---

<sup>4</sup> Voir en particulier les résolutions 1325 (2000), 1820 (2008), 1888 (2009) et 1889 (2009).

leurs besoins en matière d'information. Une stratégie de communication a été élaborée en consultation avec ces organisations afin d'améliorer la dissémination de l'information et les résultats des activités de sensibilisation dans le domaine des droits de l'homme. Les améliorations prévues revêtent la forme d'une page Web de conception inédite, échanges rapides d'informations par l'entremise d'un service de diffusion du courrier électronique, d'une augmentation du nombre de séances d'information, d'une accessibilité accrue des renseignements, notamment par la diffusion d'un audioguide pour la société civile, de circulaires destinées à mettre l'accent sur le rôle des mécanismes de protection des droits de l'homme, et d'une utilisation plus efficace des médias pour élargir le public visé par les publications du HCDH.

36. Les rôles et responsabilités des partenaires ont également fait l'objet d'explications complémentaires. Des progrès importants ont été accomplis dans le cadre de la négociation d'une version révisée actualisée d'un mémorandum d'accord conclu avec le PNUD. La Haut-Commissaire des Nations Unies et l'Administratrice du PNUD ont établi une équipe spéciale conjointe au niveau des directeurs pour réviser et mettre à jour le mémorandum d'accord de 1998 afin de renforcer le cadre de la coopération pour le développement entre ces deux organisations. Le HCDH et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) poursuivent leurs démarches en vue de l'adoption d'un protocole au mémorandum d'accord déjà conclu entre ces deux organismes. Ce protocole définira des domaines concrets se prêtant à l'établissement d'une coopération et à la réalisation d'activités conjointes, en particulier en ce qui concerne l'éducation et le droit à la culture.

37. Enfin, le HCDH a conclu un accord de partenariat avec l'Organisation internationale de la Francophonie afin de renforcer la coopération et d'intensifier les échanges d'informations. Cet accord porte notamment sur des thèmes d'intérêt commun tels que la lutte contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée, la promotion de la diversité, la gouvernance démocratique, l'éducation dans le domaine des droits de l'homme et les droits des femmes et des enfants, et les initiatives visant à renforcer les systèmes nationaux de protection des droits de l'homme. Deux séminaires ont été organisés à la fin de 2009 dans le contexte de cet accord pour renforcer les processus régionaux et élaborer des plans d'action nationaux contre le racisme et la discrimination raciale.

## **E. Défis en matière de gestion**

38. Trois recommandations formulées dans le rapport du BSCI ont souligné la nécessité d'améliorer la coordination et la communication internes et le recensement et la documentation des méthodes de travail critiques. Le BSCI a reconnu que des progrès importants étaient accomplis dans la mise en œuvre de ses recommandations.

39. Le HCDH a reconnu la nécessité d'améliorer la coordination et la communication internes, ainsi que les méthodes de travail, et il a entrepris un programme de renforcement de l'efficacité organisationnelle depuis 2010 afin de relever ces défis. Il a amélioré les méthodes d'organisation, de coordination et de communication internes. Le mandat de la haute direction a été rationalisé afin de simplifier, de clarifier et d'accélérer les processus de prise de décisions au niveau

interne. Un nouveau système conçu pour assurer l'approbation rapide des recommandations par la Haut-Commissaire des Nations Unies est en place, et un nouveau système de suivi destiné à permettre un accès en direct à la documentation et aux décisions de la haute direction est opérationnel. La haute direction a tenu un séminaire pendant lequel elle a examiné les moyens d'augmenter la cohérence au niveau de l'ensemble du Haut-Commissariat, ainsi que les activités susceptibles de renforcer l'esprit d'équipe et d'améliorer ainsi les résultats globaux.

40. La nouvelle méthode permet aux membres du personnel de soulever des questions intéressant l'ensemble du Haut-Commissariat en vue de les examiner à l'occasion des réunions de la haute direction. Un groupe consultatif du personnel a été créé pour transmettre à la haute direction les préoccupations et les recommandations du personnel sur des questions relatives au programme d'amélioration de l'efficacité du fonctionnement et suivre les progrès accomplis par rapport à des repères préétablis. Des mises à jour effectuées de façon plus régulière et un babillard en ligne sont disponibles depuis mars 2010.

41. Des recommandations sur d'autres moyens d'améliorer les communications internes ont été adressées à la haute direction; ils consistent notamment à intensifier les échanges d'informations par l'entremise de sites intranet (hors siège et au siège), à améliorer les ressources techniques et l'accessibilité globale; à recourir davantage aux techniques de communication virtuelles pour faciliter les conférences téléphoniques; à renforcer la pratique des communications face à face; et à utiliser un système de diffusion centralisée d'avis sur les réunions tenues à intervalles réguliers pour en faciliter l'accès.

42. En ce qui concerne le recensement et la documentation des méthodes de travail critiques, le HCDH a, par l'entremise du programme d'amélioration de l'efficacité organisationnelle, recensé quatre secteurs critiques qui gagneraient à être simplifiés et deviendraient ainsi plus efficaces. Il s'agit du recrutement, de la planification stratégique, des méthodes de préparation des missions et de la simplification des processus d'autorisation d'accès à la documentation. Des recommandations relatives à l'amélioration des procédures de recrutement internes sont déjà à l'examen en vue de leur approbation.

43. Le processus de planification stratégique a été simplifié et rationalisé. L'application de méthodes de gestion axées sur les résultats fait l'objet d'efforts vigoureux, et le HCDH continue de promouvoir une culture orientée vers les résultats à tous les niveaux de ses services. Il est en train de mettre au point un nouveau système de suivi des résultats fonctionnant en ligne sur le Web pour permettre le suivi et la présentation de rapports établis à partir de données factuelles à l'échelle de tous ses services, et il soumet actuellement des modules de formation à des essais pilotes en vue de les implanter dans ses présences sur le terrain.

### **III. Conclusion**

44. Le HCDH a accompli des progrès importants dans l'exploitation des possibilités d'amélioration recensées par le Bureau des services de contrôle interne dans son rapport sur l'efficacité avec laquelle le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme s'acquitte de son mandat. Près de la moitié des recommandations ont été mises en œuvre, et des progrès importants sont accomplis sur la voie de l'exécution de celles qui restent encore à appliquer. Ces progrès ont

été rendus possibles par les efforts de collaboration qui ont été largement déployés aux niveaux interne et externe. Les rapports d'interdépendance existant au niveau de nombreuses questions relatives aux droits de l'homme, auxquels il faut ajouter les exigences accrues auxquelles le HCDH doit faire face, ont nécessité une grande souplesse et une approche proactive pour atteindre le niveau de mise en œuvre actuel. En ce qui concerne les recommandations qui restent encore à appliquer, les progrès importants accomplis jusqu'à présent sur la voie de leur exécution indiquent que l'on a toutes les raisons de penser que le HCDH les aura mises en œuvre dans les délais impartis, c'est-à-dire avant la fin de 2011.

## Annexe

### Résumé des recommandations et état d'avancement de leur mise en œuvre

Recommandation	État : mises en œuvre (8) / Mesures à prendre en vue de leur mise en œuvre en cours (11), avril 2011	intégrale
<p>1. Affiner encore l'axe stratégique du Haut-Commissariat. Dans le cadre des efforts qu'il déploie pour élaborer et appliquer son plan de gestion stratégique pour 2010-2011, le HCDH devrait définir les priorités organisationnelles et les activités critiques qui optimiseront ses avantages comparatifs et lui permettront de s'acquitter plus efficacement de son mandat. Plus précisément, le HCDH devrait :</p>		
<p>a) Identifier des réalisations escomptées moins nombreuses et plus spécifiques</p>	Mise en œuvre	<p>–</p> <p>Achèvement de la formation des utilisateurs à l'exploitation du système de suivi des résultats</p>
<p>b) Continuer à établir des relations claires entre le plan de gestion stratégique, le cadre stratégique et les plans de travail de ses divisions et de ses présences sur le terrain</p>	En cours	<p>Collecte ininterrompue d'informations provenant du nouveau système de suivi des résultats</p> <p>Formation ininterrompue à la mise au point de systèmes et ajustements au système informatisé</p>
<p>c) Réévaluer l'actuelle affectation des ressources entre divisions, notamment examiner l'équilibre de ses activités entre les présences sur le terrain, d'une part, et entre les activités au siège et sur le terrain, de l'autre</p>	En cours	<p>Achèvement des entretiens sur le processus de répartition du budget</p>
<p>d) Examiner des moyens d'améliorer le suivi et l'évaluation de la situation des droits de l'homme dans le monde, afin de mieux éclairer ses propres décisions stratégiques</p>	Mise en œuvre	–
<p>2. Élaborer un cadre stratégique général concernant les activités hors siège. Le HCDH devrait, en consultation avec ses partenaires, élaborer un cadre stratégique général concernant les activités hors siège qui tienne compte des diverses stratégies de présence sur le terrain, énonce les objectifs précis de ses activités sur le terrain et fixe des priorités pour ses principales activités sur le terrain. Plus précisément, le HCDH devrait :</p>		

Recommandation	État : mises en œuvre (8) en cours (11), avril 2011	Mesures à prendre en vue de leur mise en œuvre intégrale
a) Évaluer les avantages et les inconvénients relatifs aux divers types de présence sur le terrain, en accordant une attention particulière au modèle du bureau de pays, à forte intensité de ressources et parfois sensible	En cours	Achèvement de consultations en vue d'évaluer les rôles et les capacités des différents types de présences sur le terrain
b) Élaborer des critères explicites d'entrée et de sortie	En cours	Achèvement de la stratégie de déploiement
c) Faire en sorte que le siège dispense un appui suffisant pour assurer la cohérence, sur les plans de la nature et de la teneur, des conseils, ressources, instruments et informations fournis au personnel des présences sur le terrain, et par celui-ci	En cours	Enseignements tirés de l'évaluation des stratégies actuelles de protection sur le terrain  Achèvement des évaluations des rôles et capacités des présences sur le terrain
d) Communiquer cette stratégie aux organisations partenaires, aussi bien au siège que sur le terrain, de telle sorte que les objectifs et méthodes des opérations sur le terrain soient bien compris	En cours	Mise en commun soutenue des politiques relatives aux activités sur le terrain avec le GNUM, le PNUD, le DAP, le DOMP  Achèvement des politiques relatives aux activités sur le terrain
3. Améliorer l'efficacité de la collaboration avec les organes compétents dans le domaine des droits de l'homme. Le HDCH devrait améliorer l'efficacité de sa collaboration avec les organes compétents dans le domaine des droits de l'homme en :		
a) Appuyant l'établissement systématique de rapports concernant les recommandations émanant des organes compétents dans le domaine des droits de l'homme et le suivi de ces recommandations	En cours	Mises à jour périodiques de l'Indice des droits de l'homme, avec recommandations issues de l'examen périodique universel et d'autres informations provenant des procédures spéciales
b) Instaurant des relations plus efficaces entre les travaux des organes compétents dans le domaine des droits de l'homme et les autres secteurs d'activité du Haut-Commissariat, y compris la Division des opérations hors siège et de la coopération technique, ainsi qu'entre les organes compétents dans le domaine des droits de l'homme proprement dit	En cours	Achèvement de l'évaluation portant sur les mécanismes compétents dans le domaine des droits de l'homme  Achèvement du processus de renforcement des organes créés en vertu d'instruments internationaux
4. Renforcer les partenariats. Le HCDH devrait renforcer ses partenariats en :		
a) Spécifiant les objectifs et les modalités de ses interactions avec les partenaires	Mise en œuvre	–

<i>Recommandation</i>	<i>État : mises en œuvre (8) en cours (11), avril 2011</i>	<i>Mesures à prendre en vue de leur mise en œuvre intégrale</i>
b) Améliorant la coordination avec les partenaires, y compris les entités gouvernementales, les organisations du système des Nations Unies et les organisations de la société civile	Mise en œuvre	–
c) Identifiant des relations durables au niveau organisationnel pour appuyer les partenariats	Mise en œuvre	–
d) Élaborant des stratégies de renforcement des complémentarités mutuelles	Mise en œuvre	–
e) Précisant les rôles et les responsabilités de tous les partenaires	Mise en œuvre	–
f) Concluant un nouveau mémorandum d'accord avec le Programme des Nations Unies pour le développement	Mise en œuvre	–
5. Améliorer la coordination et la communication internes. Le HCDH devrait améliorer la coordination et la communication internes en :		
a) Renforçant les relations entre divisions et services, pour disposer d'une optique coordonnée s'agissant des questions transversales, de telle sorte que les compétences disponibles soient utilisées au mieux	En cours	Mise en œuvre de la stratégie de communication interne  Recensement des possibilités d'améliorer la coordination entre les divisions
b) Améliorant les mécanismes de communication et de participation internes, notamment en organisant des réunions régulières du personnel	En cours	Mise en œuvre d'une stratégie de communication interne
6. Recenser et documenter toutes les méthodes de travail critiques. Le HCDH devrait recenser toutes les méthodes de travail critiques qui n'ont pas encore été documentées et prendre des mesures à cet effet. Cet effort devrait porter sur les méthodes suivies aussi bien au siège que dans les présences sur le terrain, et la documentation devrait être communiquée à tous les fonctionnaires intéressés.	En cours	Achèvement de l'examen des méthodes de travail se rapportant aux visites et missions dans les pays; production de documentations et établissement des modalités relatives à leur accès

*Abbreviations* : TI : technologies de l'information; GNUM : Groupe des Nations Unies pour le développement; PNUM : Programme des Nations Unies pour le développement; DAP : Département des affaires politiques; DOMP : Département des opérations de maintien de la paix.

<sup>a</sup> Voir A/64/203/Corr.1.