



# Assemblée générale

Distr. générale  
9 mars 2015  
Français  
Original : anglais

---

**Soixante-dixième session**

Point 140 de la liste préliminaire\*

**Corps commun d'inspection**

## **Étude de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme**

### **Note du Secrétaire général**

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Étude de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ».

---

\* A/70/50.



**ÉTUDE DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION  
DU HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES  
AUX DROITS DE L'HOMME**

*Rapport établi par*

*Gopinathan Achamkulangare*

**Corps commun d'inspection**

**Genève 2014**

## Résumé

### **Étude de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme**

**JIU/REP/2014/7**

La présente étude de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) fait suite à une demande formulée par le Conseil des droits de l'homme dans sa résolution 22/2. Il s'agit de la première étude globale du Haut-Commissariat réalisée par le Corps commun d'inspection (CCI) depuis plus de 10 ans, dont l'objet est de recenser les domaines où des améliorations pourraient être apportées au HCDH. Elle tient compte de l'évolution sensible et des améliorations concrètes enregistrées par celui-ci dans un certain nombre de secteurs ces dernières années.

### **Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme – un organisme irremplaçable de défense des droits de l'homme**

Dans l'ensemble de son étude, l'Inspecteur a tenu compte du rôle majeur que jouait le Haut-Commissariat dans le domaine des droits de l'homme et de la reconnaissance dont il jouissait en tant qu'entité unique en son genre, dont l'action s'exerçait dans un environnement difficile. Soucieux de l'indépendance du Haut-Commissaire, l'Inspecteur a veillé à ce que rien dans son étude ne porte atteinte ou ne nuise à cette indépendance.

Bien que la plupart des organismes des Nations Unies fassent valoir qu'ils jouent un rôle exceptionnel, en aucun cas cette affirmation ne semble être mieux méritée que dans celui du HCDH. Plusieurs facteurs y contribuent, le plus important étant le mandat du Haut-Commissaire, tel qu'il est défini dans la résolution 48/141 de l'Assemblée générale.

Le mandat consistant à promouvoir et protéger tous les droits de l'homme pour tous est fondamental. Il attribue au Haut-Commissaire un rôle qui parfois amène le Haut-Commissariat à adopter des positions différentes de celles des États Membres, d'où d'inévitables tensions. Alors que de nombreux organismes du système des Nations Unies exercent un rôle de plaidoyer que leur confère leurs mandats respectifs, dans le cas du Haut-Commissariat les effets sont différents, ce qui contribue souvent à ce que l'on peut considérer comme des divergences et des conflits avec les États Membres. Ce phénomène est exacerbé lorsque le Haut-Commissaire fait des déclarations publiques sur des situations ou des évolutions particulières dans un pays donné, qui, à son avis, ont donné lieu à des violations ou à des actes de discrimination.

### **Développement et financement du HCDH**

Depuis la création du poste de haut-commissaire il y a vingt ans, le Haut-Commissariat s'est considérablement développé, qu'il s'agisse de ses effectifs ou de son étendue géographique, ce qui a donné lieu inévitablement à des difficultés liées à l'accroissement de son personnel, de ses moyens de communication et de coordination et de ses ressources. D'un organisme essentiellement normatif basé au siège, le HCDH est devenu un organisme opérationnel de terrain, de sorte qu'il lui faut impérativement revoir et adapter sa structure administrative, ses règles et règlements, de même que ses procédures et modes d'action.

Alors que les ressources du budget ordinaire du HCDH sont passées de 1 % à 3 % du budget ordinaire de l'ONU ces dernières années, de nombreux États Membres et le Haut-Commissariat lui-même font observer que ce montant est insuffisant et ne rend guère justice au troisième pilier de l'Organisation (parallèlement à la paix et à la sécurité, et au développement). D'autre part, nombre de voix, émanant tant du Secrétariat que des États Membres, dénoncent l'accroissement des contributions extrabudgétaires.

La dépendance à l'égard de ressources extrabudgétaires, même pour l'exécution de fonctions essentielles au siège, et le recours à du personnel financé par ces ressources impliquent un risque majeur pour le Haut-Commissariat et ont de profondes conséquences sur la stabilité et la viabilité de ses activités. Certaines parties prenantes ont dit craindre que le fait pour le Haut-Commissariat d'être dépendant de donateurs ou du moins d'être perçu comme tel, ne porte atteinte à son image de neutralité et ne donne l'impression de dénaturer son mandat. Ces préoccupations sont avivées par le fait que certains bureaux régionaux et deux bureaux de pays seulement sont financés par le budget ordinaire alors que tous les autres bureaux régionaux et bureaux de pays sont financés par des contributions volontaires.

Ces dernières années, les donateurs ont accepté d'adopter des critères d'affectation moins restrictifs et de donner une plus grande souplesse au Haut-Commissariat. Alors qu'ils avaient pour habitude d'allouer des ressources à une activité spécifique relevant d'un secteur spécifique dans un pays donné, ils affectent désormais des fonds à des activités thématiques et au renforcement des capacités dans certains domaines.

### **Questions de gouvernance**

La présente étude illustre et confirme la complexité du dispositif de gouvernance du HCDH. Certains aspects des actuelles structures de gouvernance et de la dynamique qui en résulte font sans doute obstacle à l'optimisation de la performance du HCDH et nécessitent des améliorations. Dans leur ensemble, les États Membres se heurtent à un véritable et grave problème dans la recherche d'une vision pleinement partagée de la mission du HCDH et de son avenir, ce qui devrait les aider à s'entendre sur des mesures visant à leur donner davantage les moyens de définir une orientation stratégique, de suivre les travaux du Haut-Commissariat sans pour autant empiéter sur l'indépendance du Haut-Commissaire, et de renforcer leur maîtrise du HCDH. Il convient de souligner et de rappeler que les États Membres assument la responsabilité première à cet égard. Il leur faut préciser les rôles respectifs des différents organes intergouvernementaux afin de rationaliser la dynamique de gouvernance du HCDH, ce qui est déterminant pour un fonctionnement rationnel et efficace. En conséquence, la recommandation sur la gouvernance (recommandation 1) est adressée à l'Assemblée générale en sa qualité d'organe directeur principal. Elle vise à lancer un processus d'examen privilégiant l'action afin de rendre les États Membres mieux à même de diriger, d'orienter et de suivre les travaux du HCDH.

Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que le HCDH faisait partie du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et que, de ce fait, il était subordonné aux mêmes politiques, règles et règlements que les autres entités du Secrétariat. Cela étant, le HCDH revêt des caractéristiques exceptionnelles qui en font une entité distincte du reste du Secrétariat. D'où peut-être la nécessité d'adapter certaines des pratiques et procédures du Secrétariat à la situation du HCDH. En outre, des organismes comme le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ont forgé des usages et des pratiques qui leur sont propres,

tout en restant partie intégrante du Secrétariat. Par conséquent, il ne devrait pas être inconcevable que le HCDH définisse ses propres usages et pratiques pour tenir compte de sa situation et de ses caractéristiques uniques en leur genre. De même, le fait que certaines recommandations pratiques ne soient pas circonscrites au HCDH, et/ou puissent avoir des répercussions à l'échelle du Secrétariat, ne doit pas empêcher les États Membres de leur accorder toute l'attention voulue.

L'objectif global est d'améliorer le fonctionnement du Haut-Commissariat, d'accroître son efficacité et de renforcer son positionnement stratégique en sa qualité de principale entité du système des Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme. Il importe également d'approfondir le sentiment d'appropriation chez tous les États Membres, et pas seulement parmi un petit groupe d'États Membres. Le renforcement du contrôle et de la gouvernance doit être orienté de façon stratégique, et il ne faut pas laisser le processus dégénérer et donner lieu à une microgestion. Le Haut-Commissariat devrait s'acquitter de sa responsabilité d'exécuter les fonctions de gestion et d'administration lui incombant, et il doit être pleinement responsable envers les États Membres.

### **Gestion et administration**

L'étude aborde également d'autres aspects importants de la gestion et de l'administration du HCDH, et propose des recommandations dans des domaines tels que la gestion systématique des risques (recommandation 2) et la planification stratégique (recommandation 3).

Comme l'avait demandé le Conseil des droits de l'homme, l'étude accorde une attention particulière à l'incidence de la gestion et de l'administration sur les politiques de recrutement et la composition du personnel. L'Inspecteur s'est employé à analyser de manière approfondie le cadre général et la mise en œuvre de divers éléments de la gestion des ressources humaines au sein du HCDH, et a formulé des recommandations tendant à assurer une représentation géographique plus équitable (recommandation 4) et à élaborer un schéma directeur global pour la gestion des ressources humaines portant sur diverses questions (recommandation 5).

Une importante contribution du HCDH ces dernières années a été la mise en place de processus de diligence raisonnable et d'un mécanisme de contrôle, de sorte que les antécédents des agents désireux de participer à des missions de maintien de la paix font l'objet d'une enquête et d'un contrôle en rapport avec les violations des droits de l'homme.

La recommandation sur la transversalisation des droits de l'homme à l'échelle du système des Nations Unies et l'amélioration de la coordination entre le HCDH et d'autres entités (recommandation 6) est adressée au Secrétaire général.

### **Recommandations**

L'étude prend en compte et reconnaît les progrès sensibles qui ont été accomplis par le HCDH dans divers domaines, en particulier ces 10 dernières années. Les recommandations et propositions qui y sont formulées ne constituent pas une critique des méthodes actuelles du Haut-Commissariat, leur objectif étant d'améliorer la gestion et l'administration de ce dernier. Ces recommandations ont été élaborées à l'issue des importants échanges qui ont eu lieu entre l'équipe du CCI et toutes les parties prenantes. Il faut souhaiter que les États Membres, le HCDH lui-même, le nouveau Haut-Commissaire et d'autres parties prenantes considéreront ces propositions et recommandations dans cette optique.

L'étude propose six recommandations: une adressée à l'Assemblée générale, une au Secrétaire général et quatre au Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, en sa qualité de chef du HCDH. Ces recommandations officielles sont complétées par un certain nombre de recommandations «souples» présentées sous forme de propositions supplémentaires dont l'objet est de renforcer et de consolider la gestion et les pratiques connexes du HCDH, eu égard aux normes et bonnes pratiques du système des Nations Unies. Ces propositions visent, entre autres choses, à favoriser une participation accrue des personnes handicapées aux réunions du Conseil des droits de l'homme et à d'autres réunions; à élaborer une stratégie de mobilisation des ressources, de sensibilisation et de partenariat; à renforcer les capacités d'intervention et de déploiement rapides dans les situations d'urgence et de crise; à résoudre les problèmes posés par l'existence d'une «double chaîne hiérarchique»; à veiller à l'égalité des sexes en matière d'effectifs; à assurer une gestion axée sur les résultats; à mettre pleinement en œuvre le cadre de responsabilisation; à renforcer la transparence et la responsabilisation dans la gestion des fonds d'affectation spéciale; à gérer les connaissances; et à garantir la transparence dans le financement des titulaires de mandat au titre des procédures spéciales.

Un engagement fort et soutenu de la part des États Membres, de la direction exécutive et du personnel est absolument nécessaire pour assurer la bonne mise en œuvre des mesures proposées dans la présente étude.

#### **Recommandation 1**

**L'Assemblée générale devrait entreprendre un examen pragmatique des arrangements de gouvernance du Haut-Commissariat en établissant un groupe de travail ou un comité ad hoc à composition non limitée doté d'un calendrier précis et d'un ordre du jour convenu, qui serait chargé d'examiner le cadre de gouvernance et de recommander des améliorations permettant de renforcer la capacité des États Membres à fournir des orientations stratégiques et à guider et surveiller les activités du Haut-Commissariat.**

#### **Recommandation 2**

**Le Haut-Commissaire devrait établir et finaliser d'ici à la fin de 2016, puis mettre à jour régulièrement, une politique de gestion des risques pour le HCDH comprenant tous les éléments d'un cadre global de gestion des risques, et faire rapport chaque année aux organes directeurs sur la mise en œuvre de cette politique.**

#### **Recommandation 3**

**Le Haut-Commissaire devrait constituer un groupe de travail composé de l'équipe de direction et d'autres cadres supérieurs au besoin, qui serait chargé de revoir le ou les processus de planification stratégique du HCDH en consultation avec d'autres services concernés le cas échéant, et présenter à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Secrétaire général, le rapport du groupe de travail pour qu'il soit examiné au plus tard à la soixante et onzième session de l'Assemblée.**

#### **Recommandation 4**

**Le Haut-Commissaire devrait actualiser, d'ici à la fin de 2015, le plan d'action existant à l'aide de mesures et d'objectifs spécifiques et de calendriers précis afin d'élargir la diversité géographique dans la catégorie des administrateurs, et**

continuer de faire rapport chaque année au Conseil des droits de l'homme et à l'Assemblée générale sur la mise en œuvre du plan d'action.

#### **Recommandation 5**

Le Haut-Commissaire devrait élaborer, au plus tard à la fin de 2016, une stratégie globale et un plan d'action connexe afin d'adapter à la situation spécifique et aux besoins particuliers du HCDH la stratégie et les politiques de gestion des ressources humaines du Secrétariat; il devrait informer les organes directeurs de l'adoption de la stratégie et du plan d'action, mettre ceux-ci régulièrement à jour le cas échéant, et faire périodiquement rapport aux organes directeurs sur leur mise en œuvre.

#### **Recommandation 6**

Dans le contexte de l'initiative «Les droits humains avant tout», le Secrétaire général devrait, s'il y a lieu en consultation avec le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, réexaminer les mandats, les activités et le travail des différentes entités chargées de la protection des droits de l'homme en vue de rationaliser leurs travaux, de transversaliser les droits de l'homme dans le système des Nations Unies et de renforcer les synergies. Les résultats du réexamen devraient être soumis, avec les recommandations du Secrétaire général, à l'attention de l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé .....		3
Sigles et abréviations .....		11
I. Introduction .....	1–24	12
A. Objectifs, portée et méthodologie .....	1–11	12
B. Contexte.....	12–24	14
II. Gouvernance et contrôle exercés par les États Membres.....	25–79	16
A. Contexte.....	25–37	16
B. Questions non réglées .....	38–42	20
C. Points de vue des États Membres .....	43–50	21
D. Points de vue des organisations non gouvernementales .....	51–52	22
E. Diagnostic.....	53–71	23
F. La marche à suivre.....	72–79	26
III. Direction générale, principe de responsabilité et leadership .....	80–129	29
A. Direction générale, orientation et coordination à l'échelle du Haut-Commissariat .....	80–94	29
B. Responsabilisation et mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies .....	95–112	32
C. Responsabilisation sur le terrain et double chaîne hiérarchique .....	113–118	35
D. Gestion systématique des risques .....	119–129	36
IV. Structure administrative et présence sur le terrain .....	130–170	38
A. Structure administrative et présence sur le terrain.....	130–145	38
B. Amélioration des capacités d'alerte rapide et d'intervention en cas de crise.....	146–160	41
C. Délégation de pouvoir.....	161–170	43
V. Ressources, planification stratégique, programmation et suivi .....	171–232	45
A. Financement du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme .....	171–174	45
B. Fonds d'affectation spéciale.....	175–179	46
C. Mobilisation des ressources, sensibilisation et partenariats.....	180–194	47
D. Planification stratégique .....	195–214	50
E. Programmation, budgétisation et gestion financière.....	215–226	55
F. Gestion axée sur les résultats .....	227–232	57

VI.	Gestion des ressources humaines .....	233–281	58
	A. Répartition géographique équitable.....	234–251	58
	B. Équilibre entre les sexes .....	252–255	65
	C. Organisation des carrières et formation.....	256–261	67
	D. Mobilité .....	262–267	68
	E. Recrutement.....	268–281	69
VII.	Relations entre le personnel et l'administration .....	282–293	72
	A. Relations entre le personnel et l'Administration .....	282–284	72
	B. Résultats de l'enquête auprès du personnel .....	285–293	73
VIII.	Appui aux mécanismes de protection des droits de l'homme.....	294–327	75
IX.	Transversalisation des droits de l'homme et amélioration de la coopération dans le système des Nations Unies.....	328–342	82
X.	Contrôle.....	343–351	86
	A. Cadre de contrôle .....	343–348	86
	B. Rôle de contrôle des États Membres .....	349–351	86
XI.	Autres questions .....	352–371	88
	A. Technologies de l'information et de la communication .....	352–356	88
	B. Échange d'informations et gestion des connaissances.....	357–360	89
	C. Fourniture de services d'appui par l'Office des Nations Unies à Genève, le Service administratif du Bureau des affaires juridiques et le Programme Nations Unies pour le développement .....	361–368	90
	D. Administration de la justice, Bureau de la déontologie et Bureau de l'Ombudsman.....	369–371	91
XII.	Observations finales .....	372–378	92
<b>Annexes</b>			
I.	Suite donnée aux précédentes recommandations du Corps commun d'inspection concernant la répartition géographique équitable du personnel.....		94
II.	Prochaines étapes de la mise en application intégrale de la gestion axée sur les résultats .....		97
III.	Présences sur le terrain du Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme.....		99
IV.	Fonds réservés et fonds non réservés, 2002-2013 .....		102
V.	Tableaux/figures sur la composition du personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.....		103
VI.	Fonds destinés à la formation .....		107

VII.	Informations sur les réunions et la documentation des organes du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, 2009-2013 .....	108
VIII.	Réponses à l'enquête .....	110
IX.	Vue d'ensemble des mesures que doivent prendre les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection JIU/REP/2014/7 .....	116

## Sigles et abréviations

BGRH	Bureau de la gestion des ressources humaines
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DAM	Département de l'appui aux missions
DAP	Département des affaires politiques
DOMP	Département des opérations de maintien de la paix
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SIG	Système intégré de gestion
SIS	Système intégré de suivi
SSG	Sous-Secrétaire général
TIC	Technologies de l'information et des communications
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

## I. Introduction

### A. Objectifs, portée et méthodologie

1. Au paragraphe 14 de sa résolution 22/2, adoptée en mars 2013 et dont l'Assemblée générale a pris note dans sa résolution 68/144 du 18 décembre 2013, le Conseil des droits de l'homme a chargé le Corps commun d'inspection (CCI) de procéder à un examen de suivi détaillé de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), en particulier en ce qui concerne leur incidence sur les politiques de recrutement et la composition du personnel, et de lui présenter, à sa vingt-septième session, un rapport sur la question contenant des propositions concrètes relatives à l'application de cette résolution.

2. Dans son programme de travail pour 2014, le CCI a prévu une étude de la gestion et de l'administration du HCDH. Cette étude tient compte des quatre études précédentes du CCI<sup>1</sup> et en assure le suivi, le cas échéant. Elle prend en considération les études en matière de contrôle interne et externe du HCDH, le programme d'efficacité organisationnelle<sup>2</sup> et l'examen fonctionnel<sup>3</sup>.

3. L'étude vise à fournir une évaluation externe indépendante des cadres réglementaires et des pratiques connexes concernant la gestion et l'administration du HCDH, et à recenser les domaines qu'il conviendrait d'améliorer. Elle est axée sur la gouvernance, la direction exécutive, la structure administrative, la planification stratégique, la programmation et la budgétisation, la gestion des ressources humaines, l'administration générale, la gestion des connaissances et le contrôle. Il s'agit de la première étude globale du HCDH réalisée par le CCI depuis plus de 10 ans, et elle tient compte de l'évolution sensible et des améliorations concrètes enregistrées dans un certain nombre de domaines de la gestion et de l'administration.

<sup>1</sup> «Étude de la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme» (JIU/REP/2003/6), «Étude de la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme» (JIU/REP/2006/3), «Financement et effectifs du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme» (JIU/REP/2007/8) et «Deuxième étude complémentaire de la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme» (JIU/REP/2009/2). Ces études ont été réalisées en réponse aux demandes formulées par la Commission des droits de l'homme dans sa résolution 2002/80, approuvée par le Conseil économique et social à sa trente-neuvième séance plénière le 25 juillet 2002, et dans sa résolution 2004/73, et en réponse à une demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/159. Voir également les observations du Secrétaire général sur les quatre rapports du CCI (A/59/65/Add.1–E/2004/48/Add.1, A/61/115/Add.1, A/62/845/Add.1 et A/64/94/Add.1).

<sup>2</sup> Le programme d'amélioration de l'efficacité organisationnelle, réalisé en 2009-2010, portait sur les questions de stratégie; les processus et les comportements en matière de gestion; les méthodes de travail; les mécanismes de communication interne; et les possibilités d'apprentissage.

<sup>3</sup> Conformément à son cadre de référence (août 2013), l'objectif global de l'examen fonctionnel est d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles du HCDH, moyennant un examen diagnostique et analytique de la répartition des fonctions essentielles au sein de la structure administrative actuelle. La portée de l'examen fonctionnel s'étendra au-delà des divisions du siège et du Bureau de New York, l'objectif étant d'étudier comment le HCDH exerce ses fonctions au siège (Genève et [New York]) ainsi qu'aux niveaux régional et national, en vue d'améliorer l'efficacité, l'efficience et le rapport coûts-résultats.

4. L'étude n'évalue pas les travaux de fond du HCDH, car cela n'entre pas dans son champ d'application. Cependant, elle prend en compte le rôle central que joue le Haut-Commissariat dans le domaine des droits de l'homme, et reconnaît que celui-ci est un organisme compétent qui doit s'acquitter de sa tâche dans un environnement difficile. Soucieux de l'indépendance du Haut-Commissaire, l'Inspecteur a veillé à ce que rien dans son étude ne porte atteinte ou ne nuise à cette indépendance.

5. Conformément aux normes et directives internes du CCI et à ses méthodes de travail, la méthodologie utilisée pour établir le présent rapport prévoyait une étude sur documents préliminaire, un questionnaire, des entretiens et une analyse approfondie. Les entretiens ont été réalisés avec des représentants du Haut-Commissariat à tous les niveaux, au siège à Genève et à New York ainsi qu'auprès de certaines présences sur le terrain (bureaux régionaux à Panama et à Bangkok, bureaux de pays à Bogota et en Tunisie, conseillers en matière de droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies au Costa Rica et au Rwanda, et composante droits de l'homme d'une mission de maintien de la paix (Mission des Nations Unies au Libéria). L'équipe s'est entretenue avec le Président du Conseil du personnel du HCDH. Des consultations ont eu lieu avec des groupes représentatifs d'États Membres, ainsi qu'avec des représentants d'organisations non gouvernementales (ONG) basées à Genève.

6. Une enquête en ligne a été réalisée en vue d'obtenir les observations et avis du personnel sur des questions liées à leur travail et au fonctionnement du Haut-Commissariat. L'équipe du CCI a mené deux enquêtes supplémentaires: l'une auprès de titulaires de mandat au titre des procédures spéciales et l'autre auprès de membres d'organes de suivi des traités, afin d'obtenir leur avis sur le soutien et les services que leur fournissait le HCDH pour accomplir leur tâche.

7. En mars 2014, le CCI a informé le HCDH et le Président du Conseil des droits de l'homme que, compte tenu de ses propres règles de procédure, il ne serait pas en mesure de présenter les conclusions de l'étude à la vingt-septième session du Conseil, mais seulement à la vingt-huitième en mars 2015. Aussi a-t-il demandé au Haut-Commissariat d'appeler l'attention du Conseil sur ce point.

8. Conformément au paragraphe 2 de l'article 5 du statut du CCI, les inspecteurs apportent un point de vue indépendant par le moyen d'inspections et d'évaluations visant à améliorer la gestion et les méthodes et à assurer une plus grande coordination entre les organisations.

9. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du statut du CCI, le présent rapport a été finalisé après consultations entre les inspecteurs de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun.

10. Pour faciliter l'utilisation du rapport ainsi que l'application des recommandations qui y figurent et leur suivi, le tableau de l'annexe IX indique les recommandations qui appellent une décision des organes directeurs du HCDH<sup>4</sup> et

---

<sup>4</sup> Le terme «organes directeurs» employé ici et dans l'ensemble du rapport renvoie à l'Assemblée générale, en sa qualité de principal organe directeur du HCDH, et à tout autre organe intergouvernemental que les États Membres désignent comme organe directeur du HCDH; il convient de noter que l'Inspecteur ne prend pas position sur le point de savoir à quel organe un tel rôle devrait être attribué. Par exemple, pour les raisons énoncées plus en détail dans le chapitre II sur la gouvernance, l'Inspecteur n'attribue pas le rôle d'organe directeur au Conseil

celles adressées au Secrétaire général et au Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, le cas échéant.

11. L'Inspecteur tient à remercier toutes les personnes qui ont aidé l'équipe à établir le présent rapport, en particulier celles qui ont pris part aux entretiens et qui l'ont ainsi aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leur expertise.

## B. Contexte

12. Dans sa résolution 61/159, l'Assemblée générale a prié le CCI d'aider le Conseil des droits de l'homme à suivre systématiquement l'application de ladite résolution en lui soumettant en mai 2009 un rapport complémentaire sur l'état de la mise en œuvre des recommandations figurant dans le rapport publié par le CCI en 2007 (JIU/REP/2007/8). Dans l'étude complémentaire (JIU/REP/2009/2) qu'il avait établie en conséquence, le CCI a noté que deux recommandations figurant dans son rapport de 2007 (JIU/REP/2007/8) n'avaient pas été pleinement appliquées; il a également formulé trois nouvelles recommandations tendant à améliorer la répartition géographique du personnel du HCDH<sup>5</sup>.

13. Le HCDH a depuis fait l'objet d'études internes et externes, notamment le rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'efficacité avec laquelle le Haut-Commissariat s'acquittait de son mandat (A/64/203) et d'autres rapports d'audit et d'évaluation du BSCI; des rapports du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies; le programme d'efficacité organisationnelle (2009-2010); et l'examen fonctionnel en cours (2013-2014).

14. Le HCDH a fait l'objet de réformes permanentes. L'examen fonctionnel aboutira à de nouveaux changements dans ses méthodes de travail, l'exécution de ses tâches internes, ses structures administratives, ses présences sur le terrain, ses opérations, la mobilisation des ressources, les activités de sensibilisation et la gestion des ressources humaines. La présente étude a pris en compte les modifications appropriées proposées dans l'examen fonctionnel, afin d'éviter les doublons.

15. Depuis l'adoption de la résolution 48/141 de l'Assemblée générale, le HCDH s'est beaucoup développé en termes de ressources financières, ressources humaines et activités prescrites par les organes délibérants. Les activités prescrites nécessitant le soutien du Haut-Commissariat ont sensiblement augmenté, les plus importantes étant celles qui relèvent: du Conseil des droits de l'homme qui se réunit 10 semaines chaque année à l'occasion de trois sessions; du mécanisme d'examen périodique universel du Conseil; des organes conventionnels des droits de l'homme; et des titulaires de mandat au titre des procédures spéciales.

16. Les activités du Haut-Commissariat sont de plus en plus soutenues, comme en témoigne l'appui apporté à 68 présences sur le terrain, dont 13 bureaux de pays et bureaux autonomes, 12 bureaux et centres régionaux, 14 composantes droits de l'homme (avec près de 840 spécialistes des droits de l'homme) dans les missions de maintien de la paix et

---

des droits de l'homme; il laisse aux États Membres le soin de débattre et de décider de cette question.

<sup>5</sup> On trouvera de plus amples renseignements et les observations du Secrétaire général sur le rapport du CCI dans les documents [A/59/65/Add.1-E/2004/48/Add.1](#), [A/61/115/Add.1](#), [A/62/845/Add.1](#) et [A/64/94/Add.1](#).

les missions politiques spéciales, et 29 conseillers pour les droits de l'homme auprès des coordonnateurs résidents et des équipes de pays. Au 31 décembre 2013, le Haut-Commissariat employait 1 085 agents, dont 452 (42 %) sur le terrain (y compris 19 conseillers pour les droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies), 607 (56 %) à Genève et 26 (2 %) à New York. Cela représente une augmentation sensible par rapport à la situation 10 ans auparavant. Le personnel du HCDH est très dévoué et motivé et apporte un soutien spécialisé dans un large éventail de questions relatives aux droits de l'homme.

17. Le financement du HCDH a augmenté, notamment à la suite du Sommet mondial 2005, au titre à la fois du budget ordinaire et des contributions extrabudgétaires. Les ressources totales pour l'exercice biennal 2012-2013 s'élevaient à 409,6 millions de dollars (177,3 millions au titre du budget ordinaire et 232,3 millions au titre des ressources extrabudgétaires). Le niveau des contributions extrabudgétaires reste élevé à hauteur de 60 % environ. Le montant des contributions volontaires sans affectation particulière n'a cessé de croître depuis 2002; en 2013, 54 % des contributions volontaires n'étaient pas affectés à un usage particulier. Malgré l'augmentation du financement, la proportion du budget ordinaire consacré aux droits de l'homme reste faible, à hauteur d'un peu moins de 3 % du total<sup>6</sup>.

18. En 1997, le HCDH et le Centre pour les droits de l'homme ont été regroupés pour constituer une entité unique, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Les fonctions et l'organisation du Haut-Commissariat sont définies dans une circulaire du Secrétaire général (ST/SGB/1997/10), qui n'a pas été modifiée depuis sa publication<sup>7</sup>.

19. Le Haut-Commissariat s'est attaqué aux problèmes liés à cette expansion, en affectant des ressources à diverses mesures d'amélioration. Néanmoins, certains continuent de penser que, dans son ensemble, le HCDH s'est développé de telle sorte qu'ils ne peuvent pas gérer la situation, sur le plan tant pratique qu'administratif<sup>8</sup>.

20. Le point de savoir si le principal objectif du Haut-Commissariat devrait être son action normative, sa fonction de contrôle ou ses activités opérationnelles est un sujet de discussion récurrent entre les États Membres, d'autres parties prenantes et le personnel. Cette question n'est pas simplement théorique, étant entendu qu'elle a des incidences sur la façon dont le Haut-Commissariat devrait fonctionner, sur sa structure administrative, y compris les présences sur le terrain, sur ses modalités de financement et l'allocation de ses ressources, et sur les effectifs, les qualifications du personnel, les aptitudes et les compétences.

21. Le Haut-Commissariat a une double nature. D'un côté, il fait partie du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, sous l'autorité du Haut-Commissaire qui assume la fonction de chef d'un département/bureau du Secrétariat<sup>9</sup>, et il est par conséquent soumis à la structure (gouvernance) du Secrétariat et à ses politiques, règlements et règles. De l'autre, c'est une entité

<sup>6</sup> *OHCHR Report 2013*, p. 130.

<sup>7</sup> Le HCDH a laissé entendre que la circulaire était en cours de révision depuis six ans.

<sup>8</sup> «Improving OHCHR's Organisational Effectiveness», rapport de Paul Clarke, consultant externe, juillet 2009, mis à jour en avril 2010, p. 5.

<sup>9</sup> Voir la section 2.3 de la circulaire [ST/SGB/1997/10](#) du 15 septembre 1997.

chargée d'appuyer un mandat indépendant, à savoir celui régissant le poste de haut-commissaire, tel qu'énoncé dans la résolution 48/141 de l'Assemblée générale.

22. Le rôle que le mandat global de promotion et de protection de tous les droits de l'homme pour tous attribue au Haut-Commissaire pourrait parfois donner lieu à des divergences avec les États Membres, d'où des tensions. Dans sa résolution 48/141, l'Assemblée générale a accordé l'indépendance au Haut-Commissaire. Cela étant, le Haut-Commissariat fait partie du Secrétariat, et il est donc subordonné à sa structure et à ses grandes lignes directrices en matière de responsabilisation, de gouvernance et de contrôle. Les États Membres et les autres parties prenantes ont débattu des moyens de déterminer l'étendue de l'indépendance du Haut-Commissaire et de rendre celle-ci compatible avec les structures du Secrétariat en matière de responsabilisation et de contrôle.

23. Le processus de nomination du Haut-Commissaire n'est pas vraiment atypique. En effet, il est du même ordre que le processus de nomination à certains autres postes du système des Nations Unies, comme celui de vice-secrétaire général, d'administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), de secrétaire général de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et de haut-commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, postes pour lesquels des consultations avec les États Membres sont également envisagées et la nomination est confirmée ou ratifiée par l'Assemblée générale.

24. Le mandat de la précédente Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme a pris fin le 31 août 2014 et celui du nouveau Haut-Commissaire a commencé le 1<sup>er</sup> septembre 2014.

## **II. Gouvernance et contrôle exercés par les États Membres**

### **A. Contexte**

25. Dans sa résolution 48/141, l'Assemblée générale a décidé que le Haut-Commissaire aux droits de l'homme serait le fonctionnaire des Nations Unies auquel incomberait à titre principal, sous la direction et l'autorité du Secrétaire général, la responsabilité des activités des Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme, dans le cadre de la compétence, des pouvoirs et des décisions d'ordre général de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et de la Commission des droits de l'homme. Les fonctions du Haut-Commissaire étaient exposées dans les alinéas *a*, *b*, *c* et *f* du paragraphe 4 de cette résolution.

26. Au paragraphe 7 de cette même résolution, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de fournir au Haut-Commissaire le personnel et les ressources dont il aurait besoin pour pouvoir s'acquitter de son mandat, dans les limites du budget ordinaire, existant et futur, de l'Organisation des Nations Unies, sans opérer de prélèvement sur les ressources affectées aux programmes et aux activités des Nations Unies ayant trait au développement. En outre, à l'alinéa *g* du paragraphe 5 de sa résolution 60/251 du 15 mars 2006, l'Assemblée a chargé le Conseil des droits de l'homme d'assumer le rôle et les responsabilités de la Commission des droits de l'homme vis-à-vis des activités du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, comme elle en avait décidé dans sa résolution 48/141 du 20 décembre 1993.

27. En mai 2007, le Haut-Commissaire adjoint aux droits de l'homme a demandé au Secrétaire général adjoint aux affaires juridiques et Conseiller juridique de l'Organisation des Nations Unies de lui donner son avis sur des propositions formulées par certains États Membres et concernant un rôle de contrôle pour le Conseil des droits de l'homme et la présentation officielle au Conseil du cadre stratégique par le Haut-Commissaire. Dans sa réponse, en juin 2007, le Conseiller juridique a estimé que, «en l'absence d'une résolution spécifique de l'Assemblée générale conférant ces responsabilités au Conseil des droits de l'homme, la décision du Conseil d'assumer ces pouvoirs serait hors de sa compétence et ne relèverait pas de son mandat. À notre avis, il faudrait s'opposer aux démarches entreprises par les membres du Conseil des droits de l'homme en vue d'assumer ces responsabilités»<sup>10</sup>. Les débats au sein du Comité du programme et de la coordination ont donné lieu à des avis divergents: certains États Membres ont confirmé cet avis juridique tandis que d'autres l'ont rejeté.

28. Selon le Conseiller juridique, la mise en place du Conseil des droits de l'homme supposait une modification de la relation entre le Haut-Commissaire, le HCDH et les organes intergouvernementaux chargés de l'élaboration des politiques et de la prise de décisions concernant la promotion et la protection des droits de l'homme dans le système des Nations Unies. Il s'ensuivait que le Conseil des droits de l'homme fournirait désormais les directives opérationnelles jusque-là fournies par la Commission des droits de l'homme. Nombreux sont ceux qui font valoir que, conformément à l'alinéa *g* du paragraphe 5 de la résolution 60/251, le Conseil ne peut pas exercer un plus grand pouvoir à l'égard du Haut-Commissariat que la Commission n'en exerçait et que, puisque la Commission n'assumait aucun pouvoir ou responsabilité s'agissant par exemple de la planification et de la budgétisation des programmes du HCDH, le Conseil ne pouvait en assumer non plus. La planification et la budgétisation des programmes relèvent des pouvoirs dévolus au Secrétaire général en sa qualité de chef de l'administration de l'Organisation, et à l'Assemblée générale en sa qualité d'«organe directeur» de cette dernière.

29. Dans sa résolution 58/269 du 23 décembre 2003, l'Assemblée générale a affirmé que le cadre stratégique serait «la principale directive de politique générale de l'Organisation des Nations Unies et que c'[était] sur la base de ce document que [seraient] accomplis la planification des programmes, la budgétisation, le suivi et l'évaluation» (par. 7).

30. Le Secrétaire général établit le cadre stratégique conformément au Règlement et aux règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8) et le présente à l'Assemblée générale. Le cadre stratégique, qui fait partie intégrante de l'élaboration des politiques et constitue un processus de gestion intégrée, et qui comprend la planification, la programmation et la budgétisation, est régie par les principes énoncés aux alinéas *b* et *c* du paragraphe 1 de l'article 3.1 du règlement susmentionné, y compris en ce qui concerne le respect total des prérogatives des organes principaux de l'Organisation des Nations Unies touchant la planification, la programmation et l'établissement du budget et le respect total des pouvoirs et des prérogatives du Secrétaire général en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation.

31. L'article 4.8 (voir ST/SGB/2000/8) dispose que «les programmes et sous-programmes du projet de plan à moyen terme sont examinés par les organes intergouvernementaux sectoriels, techniques et régionaux qui sont compétents à cet égard ... avant d'être examinés par le Comité du programme et de la coordination, le Conseil économique et social et

<sup>10</sup> Annuaire juridique des Nations Unies 2007, chap. V, p. 490.

l'Assemblée générale». Le libellé sans équivoque du règlement n'admet aucune dérogation ni exception. Le Haut-Commissariat et un certain nombre d'États Membres ne considèrent pas le Conseil des droits de l'homme comme un «organe intergouvernemental compétent» au sens de l'article 4.8 et aux fins du processus de planification, de programmation et de budgétisation du HCDH, tout comme la Commission n'a jamais été considérée comme un «organe compétent» à cet égard. Ils soutiennent que le Conseil assume le rôle et les responsabilités de la Commission vis-à-vis du HCDH, et comme la Commission n'a assumé aucune des tâches susmentionnées, le Conseil ne peut les assumer non plus.

32. Un bref examen de la façon dont l'article 4.8 est appliqué par d'autres entités du Secrétariat peut donner des indications à ce sujet. La plupart de ces entités semblent avoir adopté des arrangements analogues en matière de gouvernance. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et les commissions régionales ont des organes intergouvernementaux qui examinent leurs budgets-programmes respectifs et la section du cadre stratégique du Secrétaire général les concernant<sup>11</sup>.

33. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et le HCDH semblent figurer au nombre des exceptions en ce sens qu'ils n'ont pas d'entités intergouvernementales chargées d'examiner l'application des programmes, le projet de plan de travail et les questions de gestion connexes [parmi les autres entités faisant exception, on peut citer le Département des affaires politiques (DAP), le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP), le Département de l'appui aux missions (DAM) et le Département des affaires économiques et sociales (DAES)]. En ce qui concerne le HCDH, il ne s'agit pas de plaider en faveur de l'attribution d'un tel rôle à un quelconque organe intergouvernemental, y compris le Conseil des droits de l'homme. Une telle décision appartient aux États Membres; elle relève de leurs prérogatives et de leur compétence. La règle de procédure prévue à l'article 4.8 n'est pas respectée dans le cas du HCDH. Au cours des entretiens, certaines entités du Secrétariat ont d'ailleurs signalé ce «déficit» technique à l'équipe.

34. En réponse aux questions qui lui avaient été posées, le Haut-Commissariat a indiqué que la capacité d'agir de façon indépendante, libre de toute influence politique exercée par un État Membre ou un groupe d'États Membres autre que l'Assemblée générale, était essentielle pour faire en sorte que le Haut-Commissaire puisse s'acquitter de son mandat.

---

<sup>11</sup> Les commissions régionales se réunissent au niveau des ministres ou des hauts fonctionnaires lors de sessions ordinaires ou extraordinaires afin de formuler des observations sur la section du cadre stratégique qui les intéresse et de contrôler la mise en œuvre des programmes, en examinant les projets de programme de travail et les questions de gestion connexes. Le Groupe de travail du Conseil du commerce et du développement sur le plan à moyen terme et le budget-programme s'acquitte de cette tâche pour la CNUCED. Le Conseil d'administration, dans le cas du PNUE, la Commission des établissements humains, dans le cas d'ONU-Habitat, le Sous-Comité chargé des questions administratives et financières du Comité exécutif du HCR, la Commission consultative, dans le cas de l'UNRWA, et la Commission des stupéfiants ainsi que la Commission pour la prévention du crime et la justice pénale, dans le cas de l'ONUDC, s'acquittent également de cette tâche. S'agissant du Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions (DOMP/DAM), on pourrait faire valoir que le Comité spécial des opérations de maintien de la paix (Comité des 34) remplit une fonction similaire, quoique partiellement. Tous ces organismes font partie du Secrétariat.

Une structure de gouvernance distincte ou un autre organe de contrôle s'interposerait de fait dans le cadre du mandat que l'Assemblée générale avait attribué au Haut-Commissaire. Cela compromettrait la capacité du Haut-Commissaire de s'acquitter de sa tâche et de diriger de façon crédible le programme de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme. Le Haut-Commissariat a également fait observer que l'idée de le soumettre à une structure de gouvernance distincte ou à une forme analogue d'organe de contrôle n'était pas envisagée dans la résolution du Conseil économique et social qui avait porté création de la Commission des droits de l'homme, ni dans la résolution de l'Assemblée générale en vertu de laquelle le poste de haut-commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme avait été institué.

35. Un certain nombre d'États Membres et le Haut-Commissariat semblent considérer que les mécanismes de contrôle existants dont disposent les États Membres à travers l'examen effectué par le Comité du programme et de la coordination et l'Assemblée générale sont suffisants, et que tout contrôle supplémentaire du Haut-Commissariat par les États Membres aurait automatiquement un effet préjudiciable sur l'indépendance du Haut-Commissaire. Mais selon un autre point de vue, si le Haut-Commissaire jouit d'une pleine indépendance fonctionnelle et opérationnelle, cela n'est peut-être pas le cas du Haut-Commissariat, ce qui conduit inévitablement à la question de savoir à quoi renvoie la notion de «Haut-Commissariat».

36. Il semble qu'il soit généralement admis que le Haut-Commissariat fait partie intégrante du Secrétariat. Selon certains États Membres, le Haut-Commissariat est indépendant et n'a pas de liens avec le Conseil des droits de l'homme. Il ne peut pas être considéré comme le secrétariat du Conseil car il n'existe pas de disposition claire à cet effet, et tout contrôle exercé par les États Membres porterait automatiquement atteinte à l'indépendance du Haut-Commissaire. Selon d'autres, le Haut-Commissariat dans son ensemble ou du moins en grande partie assure le secrétariat du Conseil et devrait donc, dans ce contexte, être responsable envers celui-ci, et il faut que les États Membres assument une plus grande responsabilité et exercent un plus grand contrôle à l'égard du fonctionnement du Haut-Commissariat en tant que partie intégrante du Secrétariat et de secrétariat du Conseil.

37. Ce problème a des origines historiques. Le Haut-Commissariat a remplacé le Centre pour les droits de l'homme<sup>12</sup>, qui faisait également partie du Secrétariat. Bien que le mandat du Haut-Commissaire ait été établi en application de la résolution 48/141 de l'Assemblée générale, il semble que l'on ne dispose d'aucun document final définissant de façon exhaustive le mandat du Centre pour les droits de l'homme tel qu'il existait, ou les fonctions du Haut-Commissariat, dans la mesure où il s'acquitte des fonctions autrefois assumées par le Centre. La résolution 60/251, par laquelle l'Assemblée a créé le Conseil des droits de l'homme, n'apporte pas de nouveaux éléments sur ce point. Le Secrétaire général avait indiqué dans sa circulaire ST/SGB/1997/10 du 15 septembre 1997 que le Haut-Commissariat prendrait en charge toutes les fonctions qui étaient dévolues à l'ancien Centre pour les droits de l'homme. Si certains affirment que le Haut-Commissariat n'est pas officiellement le secrétariat du Conseil et qu'en conséquence il n'est pas responsable devant celui-ci, il n'en demeure pas moins que le Haut-Commissariat s'acquitte de cette fonction pour toutes les questions d'ordre pratique (élaboration des projets d'ordre du jour, des annotations et des programmes de travail; rédaction et présentation de documents; organisation des services d'interprétation et de conférence; établissement et présentation des incidences sur le budget-

<sup>12</sup> Le Manuel relatif à l'organisation du Secrétariat concernant le Centre pour les droits de l'homme ([ST/SGB/Organization](#) – Section: CHR, et Corr.1), décrit de façon détaillée le mandat du Centre ainsi que ses unités administratives et leurs fonctions.

programme des projets de résolution/décision; organisation des sessions de ses organes subsidiaires, entre autres choses). Face à ces affirmations, les questions de responsabilisation, de transparence et de contrôle, en particulier lorsqu'elles mettent en jeu les États Membres, revêtent une certaine pertinence.

## B. Questions non réglées

38. Les personnes interrogées ont fait état d'un grand nombre de questions non réglées, allant du statut du Conseil des droits de l'homme aux modalités d'approbation des décisions et aux allocations budgétaires correspondantes. Les rapports sur les sessions du Conseil sont présentés à l'Assemblée générale – en session plénière ou à la Troisième Commission –, qui en «prend note». Or la division budgétaire du Secrétariat (le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité) ne tient pas compte des décisions et des résolutions qui ne sont pas «approuvées» par l'Assemblée générale pour calculer les incidences financières et les inclure dans les propositions budgétaires qu'elle soumet à la Cinquième Commission. Elle ne tient pas compte non plus des dépenses prévues par le HCDH au titre des mesures ou propositions dont le Haut-Commissaire a pris l'initiative et qui n'ont pas été approuvées par un organe intergouvernemental; ces dépenses sont considérées comme étant extérieures au budget ordinaire, et donc nécessitant un financement extrabudgétaire.

39. Un autre problème est le statut du Conseil des droits de l'homme et ses relations avec la Troisième Commission de l'Assemblée générale. Le Conseil a été institué en tant qu'organe subsidiaire de l'Assemblée générale; or certains États Membres ont exprimé une vive inquiétude en constatant qu'une résolution adoptée par le Conseil (la résolution 24/24) s'était trouvée de fait infirmée par une résolution de l'Assemblée, ce que beaucoup ont jugé «inapproprié». Ils ont fait valoir que les décisions et résolutions du Conseil ne pouvaient ni ne devaient être revues par l'Assemblée générale, alors que d'autres États sont d'avis que l'Assemblée est parfaitement compétente pour procéder à un tel examen et habilitée à le faire puisque le Conseil est l'un de ses organes subsidiaires. Ces positions reflètent la différence de composition qui caractérise ces deux instances – l'Assemblée, à la différence du Conseil, étant un organe universel – ainsi que la dynamique qui en résulte.

40. Le rôle du Conseil des droits de l'homme dans l'examen du programme 20 du cadre stratégique est un autre point qui demande à être clarifié. Le Haut-Commissariat et certains États Membres insistent pour dire que le Conseil n'a pas de rôle à jouer dans ce domaine. Un rôle limité est toutefois reconnu au Conseil dans la déclaration du Président 15/2<sup>13</sup>, selon laquelle le Haut-Commissaire communique au Conseil le projet de cadre stratégique et en discute avec les États Membres d'une façon informelle. La question se pose de savoir quel organe intergouvernemental, sinon le Conseil, serait compétent pour examiner les programmes, conformément à l'obligation faite à l'article 4.8 de la circulaire ST/SGB/2000/8, avant qu'ils ne le soient par le Comité du programme et de la coordination et l'Assemblée générale.

41. Le HCDH et de nombreux États Membres considèrent que les résolutions 48/141 et 60/251 de l'Assemblée générale, qui établissent respectivement le poste de haut-commissaire aux droits de l'homme et le Conseil des droits de l'homme, excluent tout contrôle administratif, financier, voire programmatique du HCDH par la Commission des droits de l'homme et l'organe qui lui a succédé, à savoir le Conseil des droits de l'homme.

<sup>13</sup> A/HRC/PRST/15/2 du 1<sup>er</sup> octobre 2010.

42. Lorsqu'on retrace l'histoire des textes adoptés et des mécanismes institutionnels mis en place, on constate que les États Membres ont eu plusieurs fois l'occasion de clarifier nombre de ces questions non réglées. Ce fut le cas notamment lors de la rédaction des résolutions fondatrices 48/141 et 60/251, de la mise en place des institutions du Conseil des droits de l'homme (résolution 5/1 du Conseil, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 62/219 du 22 décembre 2007) et de l'examen du fonctionnement du Conseil des droits de l'homme (résolution 65/281 de l'Assemblée générale en date du 17 juin 2011). Les États Membres auraient pu en effet, à l'une ou l'autre de ces occasions, lever les ambiguïtés et énoncer clairement les relations et les structures de responsabilité, et l'on n'aurait alors pas eu besoin de recourir à des interprétations et à des hypothèses qui sont source de confusion tant pour le Secrétariat (y compris le HCDH) que pour les États Membres mêmes. Plusieurs questions non réglées ont été portées à l'attention des États Membres lors de l'examen du fonctionnement du Conseil, mais ceux-ci se sont montrés peu disposés à s'y coller et à les résoudre, confortant ainsi le statu quo et ses ambiguïtés. On se souviendra à cet égard que l'Assemblée générale, dans sa résolution 65/281 (par. 3), a décidé « de maintenir le statut d'organe subsidiaire de l'Assemblée générale conféré au Conseil des droits de l'homme et de réexaminer, à un moment opportun, la question de savoir s'il convient de conserver ce statut dans au moins 10 ans et pas plus de 15 ans ».

### C. Points de vue des États Membres

43. De nombreux États Membres considèrent que les structures, mécanismes, processus et procédures en place donnent satisfaction et sont suffisants pour leur permettre d'exercer un contrôle efficace. Il n'est pas nécessaire, selon eux, d'établir des mécanismes de contrôle supplémentaires ou une structure de gouvernance différente; un contrôle accru de la part des États Membres aurait seulement pour effet de porter atteinte à l'indépendance du Haut-Commissaire et de compromettre la capacité du HCDH à s'acquitter de son mandat d'une façon indépendante et crédible.

44. Pour ce groupe d'États, les structures de gouvernance en place que sont le Comité du programme et de la coordination et l'Assemblée générale donnent aux États Membres une marge de manœuvre suffisante pour l'exercice d'un contrôle efficace. Les réunions d'information et les consultations organisées par le Haut-Commissaire et ses services concernant le rapport annuel, le plan de gestion du HCDH, l'appel annuel et le programme 20 du cadre stratégique constituent des moyens adéquats et efficaces pour assurer la transparence, un contrôle et une remontée de l'information. Les États Membres en question ajoutent que des instruments et mécanismes tels que les organes directeurs, les comités de pilotage et les rapports d'ensemble, qui peuvent être nécessaires ou utiles dans d'autres entités comme les fonds et programmes ou les institutions spécialisées, ne sont pas compatibles avec l'objectif d'indépendance du Haut-Commissaire; le système en place permet de concilier judicieusement indépendance et responsabilité. Tout contrôle plus poussé du Haut-Commissariat par les États Membres empiéterait automatiquement sur l'indépendance du Haut-Commissaire et conduirait à une microgestion et une manipulation du HCDH.

45. Un autre groupe d'États membres affiche un point de vue diamétralement opposé. Selon ce groupe, le Haut-Commissariat manque de transparence et ne rend pas suffisamment compte de son action aux États Membres. Le processus de consultation avec les États Membres n'est ni adéquat ni efficace; dans le meilleur des cas, il est sélectif, et il se limite généralement aux donateurs. Le Haut-Commissariat met trop l'accent sur certains droits au détriment d'autres. Il prend des positions dans des domaines qui ne font pas l'objet d'un consensus politique et n'accorde pas suffisamment d'attention et de ressources à la mise en

œuvre de décisions approuvées qui les intéressent et les concernent. Ils souhaiteraient que les États Membres exercent un contrôle plus rigoureux sur le Haut-Commissariat. Ils font valoir que le statu quo permet au premier groupe de s'ingérer dans les détails de la gestion du Haut-Commissariat et de le manipuler. Ils voudraient que le Conseil des droits de l'homme ait un pouvoir de contrôle plus important sur le Haut-Commissariat et que celui-ci rende compte non seulement à l'Assemblée générale mais aussi au Conseil.

46. Il existe un troisième groupe d'États membres, restreint celui-là, qui a une position médiane: tout en défendant l'indépendance du Haut-Commissaire et la nécessité de préserver et de renforcer autant que possible cette indépendance, ils sont conscients de la nécessité d'améliorer le principe de responsabilité et la transparence du Haut-Commissariat.

47. Malgré le clivage qui les oppose sur les questions de gouvernance, les deux groupes principaux se rejoignent sur certains points: la nécessité d'accroître l'efficacité et l'efficience, la question des effectifs et de la représentation géographique équitable, et le besoin d'une plus grande transparence et responsabilisation du Haut-Commissariat vis-à-vis des États Membres, notamment en ce qui concerne l'utilisation et l'allocation des ressources. Les deux groupes sont préoccupés par le recours aux fonds extrabudgétaires, la durabilité des activités financées à l'aide de ces ressources, l'affectation de personnel financé par des fonds extrabudgétaires à des fonctions de base, et la transparence de l'allocation des ressources.

48. Les domaines dans lesquels, de l'avis de tous les groupes, des améliorations pourraient être apportées sont notamment: la représentation géographique du personnel; le chevauchement d'activités; les méthodes de travail; l'allocation/l'utilisation des ressources; la rationalisation des réunions; la documentation; et la prolifération des mandats. Si les consultations avec les États Membres et d'autres parties prenantes ont été améliorées, il reste encore beaucoup à faire pour accroître la transparence dans le domaine de l'information, en particulier financière.

49. La plupart des États Membres s'accordent à reconnaître que si les affaires budgétaires, financières et administratives sont contrôlées par la Cinquième Commission, les questions relatives aux programmes ne font pas l'objet d'un contrôle par la Troisième Commission, étant juste soumises au contrôle limité du Comité du programme et de la coordination, ce qui ne règle pas le problème de «l'organe intergouvernemental compétent» mentionné à l'article 4.8.

50. Selon certains, le Haut-Commissariat aurait besoin d'exercer une fonction solide et effective en matière d'évaluation des performances et de disposer d'un mécanisme de suivi qui lui permette de mesurer les progrès accomplis. Le recours de plus en plus fréquent à des contrats de courte durée et les problèmes que cela pose quant à la transparence du processus de recrutement, la planification à long terme des ressources humaines et la répartition géographique du personnel sont particulièrement préoccupants<sup>14</sup>.

## **D. Points de vue des organisations non gouvernementales**

51. Les ONG et les organisations de la société civile basées à Genève qui mènent des activités dans le domaine des droits de l'homme ont exprimé des points de vue et des

<sup>14</sup> Le Haut-Commissariat s'est référé à cet égard au contrat de mission conclu par le Secrétaire général avec le Haut-Commissaire, qui, comme ceux conclus avec tous les secrétaires généraux adjoints, contient sur ces questions un grand nombre d'objectifs et de cibles à l'aune desquels le Haut-Commissaire est évalué chaque année.

sentiments similaires à ceux du premier groupe d'États membres: elles ont fait valoir la nécessité que le Haut-Commissariat dispose de ressources suffisantes dans le cadre du budget ordinaire et d'autres sources de financement, et que son indépendance soit pleinement respectée, préservée et renforcée.

52. Selon elles, tout contrôle par le Conseil des activités du Haut-Commissariat serait contraire aux règles et pratiques et compromettrait sérieusement l'indépendance du HCDH. Les questions relatives à la gestion et à l'administration du Haut-Commissariat relèvent clairement de la compétence du Secrétaire général, et le pouvoir d'examiner le budget et la gestion stratégique du Secrétariat incombe à l'Assemblée générale, et non pas au Conseil des droits de l'homme. Le Conseil n'a aucun rôle à jouer dans l'exercice d'un contrôle sur les questions d'administration et de gestion du HCDH.

## E. Diagnostic

53. Le HCDH a un double rôle. D'une part, celui d'une entité chargée d'appuyer le Haut-Commissaire, et l'indépendance de ce dernier est à cet égard primordiale. D'autre part, celui d'une entité des Nations Unies, régie par des dispositions et des règlements, qui fait office de secrétariat du Conseil des droits de l'homme, des organes conventionnels et d'autres mécanismes, et qui est soumise aux mécanismes de contrôle en place dans le système des Nations Unies. Il importe de se mettre d'accord sur une structure de gouvernance adéquate qui préserve et protège pleinement l'indépendance du Haut-Commissaire tout en soumettant le HCDH aux impératifs des principes de responsabilité et de transparence, en particulier dans ses activités de tous les jours; le respect de cette seconde exigence ne devrait en aucun cas conduire à transiger sur la première.

54. Un certain nombre de délégations et de personnes interrogées ont relevé que les déficiences en matière de contrôle et de responsabilité constituaient des problèmes au HCDH; s'ajoutant à une capacité d'encadrement insuffisante, les mécanismes destinés à assurer l'exécution des activités demandées et la qualité de la mise en œuvre ne sont pas vraiment à la hauteur.

55. Le fait que les problèmes de transparence et de responsabilité suscitent une préoccupation générale est en partie illustré par trois déclarations du Président: les déclarations 15/2 du 1er octobre 2010, 18/2 du 30 septembre 2011 et 19/1 du 22 mars 2012. Si tel n'avait pas été le cas, le Conseil n'aurait adopté aucune de ces déclarations. Celles-ci témoignent en outre de la réactivité du Haut-Commissaire face aux préoccupations des États Membres.

56. Conformément à la déclaration du Président 15/2, le Haut-Commissaire communique aux États Membres le projet de cadre stratégique concernant le programme relatif aux droits de l'homme, consulte informellement les États et les parties intéressées et transmet leurs vues et commentaires au Comité du programme et de la coordination. En application de la déclaration du Président 19/1, le Haut-Commissaire rencontre les États Membres et d'autres parties prenantes à l'occasion du lancement du rapport annuel du HCDH afin de donner des informations concernant le financement et l'utilisation des ressources, et tient compte des observations exprimées et les rend publiques dans le souci d'établir un dialogue constructif entre le Haut-Commissariat et le Conseil des droits de l'homme et d'accroître la transparence.

57. Pour le Haut-Commissariat et certains États Membres, ces réunions d'information périodiques sur le cadre stratégique, le plan de gestion du HCDH et le rapport annuel

permettent des consultations suffisantes. Pour d'autres, il s'agit simplement d'un processus informel et le Haut-Commissaire n'est pas tenu de prendre en compte les points de vue des États Membres, en particulier de ceux qui ne correspondent pas à ses propres vues et positions ou à celles du HCDH. De l'avis de l'Inspecteur, les déclarations du Président 15/2, 18/2 et 19/1 sont le constat de failles et constituent des tentatives pour combler un certain vide.

58. La communication d'informations par le Président du Conseil des droits de l'homme au Président de l'Assemblée générale, aux présidents des Troisième et Cinquième Commissions et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, ainsi qu'à des délégations de premier plan, a favorisé une prise de conscience et une meilleure compréhension de la situation, notamment en ce qui concerne l'incidence des nouveaux mandats sur les ressources.

59. L'équipe n'a pas trouvé d'éléments indiquant que l'Assemblée générale exercerait un réel contrôle sur le fonctionnement du HCDH, hormis le contrôle opéré par la Cinquième Commission et le Comité du programme et de la coordination, principalement en matière financière.

60. De l'avis d'une personne interrogée, le Conseil ne pouvait pas jouer de rôle dans la gouvernance puisque sa composition changeait sans cesse, ses membres étant élus pour un mandat de trois ans, renouvelable une seule fois. Selon un autre point de vue, la présidence et le Bureau du Conseil pouvaient exercer un contrôle suffisant sur la manière dont le Haut-Commissariat s'acquittait de ses fonctions auprès du Conseil. Pour ce qui était de la présidence, ceci restait à voir, puisqu'elle était exercée à tour de rôle par chacun des cinq groupes régionaux et changeait chaque année.

61. De nombreuses personnes interrogées ont évoqué la «déconnexion» qui existait entre les positions adoptées par certains États Membres à Genève et à New York: il semblait parfois qu'une même délégation parle d'une voix différente devant le Conseil des droits de l'homme et devant l'Assemblée générale. Les positions de certains pays différaient souvent sur le fond selon qu'ils étaient à New York ou à Genève. Par exemple, une délégation qui avait appuyé une activité de fond autorisée par le Conseil s'opposait, à la Cinquième Commission, à l'allocation des ressources nécessaires à son application. Il a été souligné que les délégations devaient adopter sur une même question une position cohérente au Conseil et à l'Assemblée, et qu'une meilleure coordination au sein même des délégations contribuerait à renforcer le processus décisionnel et la cohérence, faciliterait l'exécution et permettrait d'obtenir les ressources voulues. Une plus grande concordance était nécessaire entre l'approbation des mandats et leur financement.

62. Un autre aspect susceptible d'influer sur l'examen de la gouvernance est la différence qui existe entre la Commission des droits de l'homme et le Conseil des droits de l'homme s'agissant de leur ordre du jour. L'ordre du jour de la Commission était examiné et adopté au début de chacune des sessions de six semaines, ce qui laissait à ses membres une certaine marge de manœuvre pour faire inscrire des points, notamment sur la gestion et l'administration du HCDH, s'ils en avaient le souhait et pouvaient obtenir un appui politique suffisant.

63. Dans le cas du Conseil, un ordre du jour fixe comprenant 10 points par session a été établi dans le cadre de la mise en place des institutions, ce qui est un facteur considérable de rigidité et de manque de souplesse. Comme l'expérience l'a montré à plusieurs reprises, il est difficile de supprimer ou de modifier un point ou d'en ajouter de nouveaux. Il est également difficile de trouver un accord parmi les membres du Conseil pour examiner une

question au titre du point 1 «Questions d'organisation et de procédure» ou du point 2 «Rapport annuel du Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme et rapports du Haut-Commissariat et du Secrétaire général». La question de la représentation géographique du personnel est à cet égard un bon exemple. Bien qu'il dispose d'une certaine marge de manœuvre, le Conseil aborde les nouveaux points d'une façon extrêmement rigide.

64. Il n'est pas pensable que le Conseil, avec son ordre du jour actuel, puisse examiner, ou soit autorisé à examiner, des questions concernant la gestion et l'administration du Haut-Commissariat. En d'autres termes, l'ordre du jour actuel du Conseil est un autre facteur qui l'empêche d'examiner des questions relatives à la gouvernance et au contrôle du HCDH.

65. L'idée que le HCDH jouirait du même degré d'indépendance que le Haut-Commissaire s'avère être une construction intellectuelle a posteriori qui n'est avalisée par aucun texte; il n'existe aucune décision de l'Assemblée générale ni aucun autre accord intergouvernemental à cet effet. Il ne semble donc pas vraiment crédible ni tenable d'affirmer que toute mesure de contrôle ou de supervision du HCDH porterait en soi atteinte à l'indépendance du Haut-Commissaire. Si tel était le cas, cela fait longtemps que les activités d'un organe de contrôle interne tel que le BSCI, et d'organes de contrôle externes tels que le Comité des commissaires aux comptes et le CCI, auraient compromis cette indépendance<sup>15</sup>.

66. De même que certains peuvent avoir intérêt à affirmer que l'indépendance du Haut-Commissaire s'étend au Haut-Commissariat, d'autres peuvent soutenir que si le Haut-Commissaire jouit d'une indépendance et d'une autonomie fonctionnelle totales, le HCDH n'est pas aussi indépendant et autonome et qu'il doit être soumis au même contrôle et à la même supervision intergouvernementale que les autres composantes du Secrétariat. Il ne s'agit pas de dire que le Conseil des droits de l'homme devrait exercer des fonctions de contrôle, mais plutôt de souligner que l'exercice d'un contrôle intergouvernemental sur le Haut-Commissariat ne serait pas contraire ni ne porterait atteinte à l'indépendance du Haut-Commissaire. En d'autres termes, même si l'on admettait théoriquement que l'indépendance du Haut-Commissaire s'étend au Haut-Commissariat, on ne pourrait certainement pas en déduire que ce dernier ne devrait rendre des comptes à personne, notamment aux États Membres ou aux organes délibérants.

67. La tendance générale observée ces dernières années dans la plupart des organisations du système des Nations Unies est un renforcement croissant du contrôle et de la supervision exercés par les États Membres pour davantage de responsabilité et de transparence au sein des secrétariats. Presque tous les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies offrent d'innombrables exemples d'une telle évolution.

<sup>15</sup> Le Haut-Commissariat a une position différente: «La résolution 48/141 de l'Assemblée générale, tout en fondant l'indépendance du Haut-Commissaire, demande expressément au Secrétaire général “de fournir au Haut-Commissaire le personnel et les ressources dont il aura besoin pour s'acquitter de son mandat” (ce qui veut dire explicitement que le Haut-Commissaire, et l'exécution du mandat défini dans la résolution, ne se limitent pas à une personne). L'Assemblée générale décide en outre que “le Haut-Commissariat aux droits de l'homme sera installé à Genève” (confirmant ainsi clairement que le “Haut-Commissariat” fait partie de la résolution/du mandat). De plus, en définissant les responsabilités du Haut-Commissaire, la résolution 48/141 dispose que: “le Haut-Commissaire [...] assurera la supervision d'ensemble du Centre pour les droits de l'homme”. À cet égard, le texte de la circulaire du Secrétaire général [ST/SGB/1997/10](#) est également important; cette circulaire précise que le Centre a été fusionné en un Haut-Commissariat, qui est dirigé par le Haut-Commissaire. Elle définit également les fonctions et l'organisation du Haut-Commissariat, en se référant directement à la résolution 48/141.».

68. De nombreux États Membres ont institué, individuellement ou collectivement comme avec le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, un examen de l'utilisation des ressources qu'ils procurent aux organisations multilatérales, notamment aux entités du système des Nations Unies, afin de répondre aux exigences de leur parlement, des milieux d'audits et de la société quant à l'obligation de rendre des comptes au public. Certains États Membres qui devraient se soucier de la nécessité d'une utilisation optimale des ressources et d'une responsabilisation du Secrétariat ont soutenu que les mécanismes existants pour assurer l'application du principe de responsabilité au sein du Haut-Commissariat étaient largement suffisants, que les États Membres disposaient d'assez de moyens pour donner des orientations stratégiques au Haut-Commissariat et que toute mesure supplémentaire de contrôle compromettrait l'indépendance du Haut-Commissaire.

69. Le Conseil des droits de l'homme approuve de nouvelles activités pour le HCDH et institue de nouveaux mandats mais n'a pas le droit d'examiner la manière dont le Haut-Commissariat traduit une décision autorisant une activité en un projet de programme avant l'établissement de ses incidences financières, comme d'autres organes intergouvernementaux le font pour leur secrétariat. Le Haut-Commissariat et les États Membres qui défendent ce point de vue semblent ne trouver rien à redire à cette approche, qui contredit pourtant parfois leur position concernant d'autres secrétariats.

70. Tenir compte de l'indépendance d'un organe n'exclut pas qu'il faille établir la responsabilité administrative de son secrétariat, et l'on ne devrait pas systématiquement présumer que toute mesure à cet effet portera atteinte ou compromettra l'indépendance de l'organe en question.

71. Prenons une institution judiciaire comme la Cour pénale internationale. Le fait que les juges de la Cour sont indépendants ne signifie pas que toute décision concernant la gouvernance de la Cour visant à renforcer la responsabilité du Greffier et celle d'autres agents nuira à l'indépendance de l'un quelconque des juges. La Cour pénale internationale a d'ailleurs pris une initiative qui pourrait nous intéresser. Elle a procédé à l'examen de l'efficacité de son secrétariat, sans empiéter en aucune façon sur l'indépendance de la Cour, en créant à cet effet un groupe d'étude sur la gouvernance. Tous les membres du personnel de la Cour sont tenus d'observer certaines règles de conduite dans un souci d'intégrité; ces règles comprennent un Code de conduite et des politiques visant à protéger les personnes dénonciatrices d'abus et à empêcher les conflits d'intérêts. On pourrait établir utilement un parallèle, et les États Membres pourraient envisager une opération similaire qui permettrait de renforcer l'application du principe de responsabilité et d'accroître la transparence et la crédibilité du Haut-Commissariat sans empiéter le moins du monde sur l'indépendance du Haut-Commissaire<sup>16</sup>.

## **F. La marche à suivre**

72. On s'efforcera d'examiner ici avec réalisme et pragmatisme la question controversée de la structure de la gouvernance à établir pour renforcer le contrôle du Haut-Commissariat. Un certain nombre de parties prenantes considèrent qu'il n'est pas faisable à ce stade de

---

<sup>16</sup> Le Haut-Commissariat a une position différente: «Tandis que la raison d'être de l'indépendance des juges est liée à leur fonction juridictionnelle, qui consiste à prononcer des jugements sans subir la moindre influence indue, l'indépendance et l'autonomie fonctionnelle du Haut-Commissaire resteraient un concept théorique si celui-ci ne disposait pas de ressources/moyens pour mettre en œuvre les décisions dans l'exercice du mandat défini dans la résolution 48/141 de l'Assemblée générale.».

confier une fonction de contrôle au Conseil des droits de l'homme. On doit donc étudier d'autres solutions médianes pour accroître la transparence du HCDH et sa responsabilité à l'égard des États Membres. L'adoption des trois déclarations du Président, par exemple, est une mesure qui va dans le bon sens, et il serait souhaitable de continuer dans cette direction. De même, l'interaction accrue du Haut-Commissaire avec les États Membres, dans des cadres tant formels qu'informels, devrait se poursuivre.

73. Plusieurs personnes interrogées ont relevé que le Haut-Commissariat faisait partie du Secrétariat et qu'il était soumis aux mêmes politiques, règles et réglementations que le reste du Secrétariat. Dans le même temps, le Haut-Commissariat a certaines caractéristiques propres qui en font une entité distincte. Cela peut nécessiter l'adaptation à sa situation de certaines pratiques et procédures du Secrétariat. L'OCHA et le HCR, bien que faisant partie du Secrétariat, ont développé des habitudes et pratiques propres. Il ne devrait pas être inconcevable que le Haut-Commissariat développe lui aussi ses propres habitudes et pratiques compte tenu de ses caractéristiques et conditions particulières. En outre, le fait que certaines recommandations stratégiques ne se limitent pas au HCDH et/ou qu'elles puissent avoir des conséquences pour l'ensemble du Secrétariat ne doit pas empêcher les États Membres de les considérer avec attention.

74. Il ne s'agit pas ici seulement de remédier à quelques lacunes techniques, mais de chercher, dans le cadre d'un processus inclusif et participatif, à voir comment améliorer les choses pour mobiliser plus activement les États Membres en faveur du HCDH et accroître la crédibilité de celui-ci. Les États Membres peuvent décider, par exemple, que le Conseil des droits de l'homme n'est pas «l'organe intergouvernemental compétent» pour satisfaire aux conditions de l'article 4.8. Mais ils doivent alors se mettre d'accord sur une autre solution pour se conformer à cet article qui dispose que les programmes doivent être examinés par l'organe intergouvernemental compétent **avant** de l'être par le Comité du programme et de la coordination et par l'Assemblée générale. Ce n'est pas en disant que le Comité du programme et de la coordination et la Troisième Commission de l'Assemblée générale exercent déjà cette fonction que l'on réglera le problème de manière satisfaisante.

75. Le processus de réforme des organes conventionnels, qui a abouti à l'adoption de la résolution 68/268 de l'Assemblée générale en date du 9 avril 2014, est un bon exemple de collaboration. Les États Membres et le Haut-Commissariat ont travaillé ensemble pendant plus de deux ans et procédé à la rationalisation indispensable des travaux des organes conventionnels, en ce qui concerne leur lourde charge de travail et leurs structures d'appui, parvenant à un accord sur les calendriers, la durée et la fréquence des sessions, le nombre des questions examinées, les procédures, la longueur des rapports et le volume de la documentation. Cette opération a donné des résultats remarquables et été largement saluée par les États Membres. Un autre processus qui mérite une large approbation est celui de l'Examen périodique universel.

76. De l'avis de l'Inspecteur, qui se fonde sur l'évaluation des différents arguments présentés et les conclusions qu'il en tire, il semble qu'il y ait des lacunes dans la gouvernance et que les États Membres n'aient pas suffisamment la possibilité d'exercer convenablement les responsabilités qui leur incombent en matière de contrôle. C'est notamment le cas pour la fourniture d'orientations stratégiques générales, la définition et l'adoption des priorités du HCDH, et l'allocation et l'utilisation concomitantes des ressources, y compris l'établissement de rapports sur l'emploi des ressources et leur utilisation rationnelle. Les autres domaines concernés sont notamment la transparence dans la gestion des fonds d'affectation spéciale administrés par le Haut-Commissariat, la gestion systématique et globale des risques, la gestion des ressources humaines et la rationalisation

des activités des différentes entités des Nations Unies dotées d'un mandat dans le domaine des droits de l'homme. Des exemples de ces lacunes et déficiences sont présentés dans les sections correspondantes du présent rapport.

77. Les États Membres font face collectivement à un défi sérieux et bien réel: il s'agit de parvenir à développer une vision commune du HCDH et de son avenir, pour pouvoir convenir des mesures qui leur permettront d'être mieux à même de formuler des orientations stratégiques, de contrôler les activités du Haut-Commissariat sans empiéter en aucune façon sur l'indépendance du Haut-Commissaire et de développer un sentiment d'appropriation à l'égard du Haut-Commissariat. Comme on l'a vu dans le présent chapitre, certains aspects des arrangements de gouvernance actuels et la dynamique qui en résulte empêchent le Haut-Commissariat de fonctionner de façon optimale et demandent à être améliorés. L'Inspecteur répète que la responsabilité de cette situation incombe avant tout aux États Membres. C'est donc à eux qu'il appartient de préciser les rôles respectifs des différents organes intergouvernementaux de manière à rendre plus efficace la dynamique de la gouvernance du Haut-Commissariat, condition indispensable pour un fonctionnement efficient et effectif.

78. Après avoir passé en revue la situation et considéré les différents points de vue et les informations dont il disposait, l'Inspecteur conclut qu'une façon réaliste et pragmatique de procéder serait que l'Assemblée générale, en tant qu'organe intergouvernemental universel, entreprenne un examen débouche sur des mesures concrètes en établissant un groupe de travail ou un comité ad hoc à composition non limitée<sup>17</sup>, doté d'un calendrier précis et d'un ordre du jour convenu, qui serait chargé d'examiner le cadre/les arrangements en matière de gouvernance, de régler bon nombre des problèmes qui se posent, de convenir de mesures qui permettent de renforcer la capacité des États Membres à surveiller et orienter les activités du HCDH, de conforter chez les États Membres un sentiment d'implication à l'égard de celui-ci et de formuler des orientations stratégiques.

79. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la gouvernance du Haut-Commissariat et son contrôle par les États Membres.

#### **Recommandation 1**

**L'Assemblée générale devrait entreprendre un examen pragmatique des arrangements de gouvernance du Haut-Commissariat en établissant un groupe de travail ou un comité ad hoc à composition non limitée doté d'un calendrier précis et d'un ordre du jour convenu, qui serait chargé d'examiner le cadre de gouvernance et de recommander des améliorations permettant de renforcer la capacité des États Membres à fournir des orientations stratégiques et à guider et surveiller les activités du Haut-Commissariat.**

<sup>17</sup> Par composition non limitée, on entend ici une ouverture à tous les États Membres, au sens habituel, et sans limitation dans le temps.

### III. Direction générale, principe de responsabilité et leadership

#### A. Direction générale, orientation et coordination à l'échelle du Haut-Commissariat

80. Le HCDH fait partie du Secrétariat et est présidé par le Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, qui est nommé par le Secrétaire général au rang de secrétaire général adjoint. Le Haut-Commissaire est responsable de toutes les activités du Haut-Commissariat et exerce les fonctions qui lui ont été assignées par l'Assemblée générale dans la résolution 48/141<sup>18</sup>. Il relève directement du Secrétaire général<sup>19</sup>, avec lequel il signe, comme les autres secrétaires généraux adjoints, une lettre de mission. Le Haut-Commissaire est secondé par un adjoint, qui a rang de sous-secrétaire général. Le Bureau de New York est présidé par un Sous-Secrétaire général.

81. Le Haut-Commissariat comprend deux organes de gestion principaux: l'équipe de direction et le conseil chargé de l'examen du programme et du budget.

82. L'équipe de direction, organe consultatif principal du HCDH, est présidée par le Haut-Commissaire et comprend la plupart des hauts responsables, dont des chefs de présences sur le terrain qui participent à tour de rôle<sup>20</sup>. Elle se réunit chaque semaine pour examiner des questions revêtant une importance stratégique pour le Haut-Commissariat, adresse des recommandations au Haut-Commissaire sur l'adoption/la révision de politiques, lignes directrices et procédures opérationnelles et fait office de forum de discussion sur l'orientation stratégique du Haut-Commissariat. Elle assure la coordination des activités menées par les différentes divisions.

83. Le conseil chargé de l'examen du programme et du budget conseille le Haut-Commissaire au sujet des grandes orientations de la planification et des politiques budgétaires, examine les propositions concernant la programmation et l'allocation des ressources et fait des recommandations. Il surveille l'exécution du programme et la situation financière afin d'apporter plus de cohérence au niveau de la planification, de la mise en œuvre et du financement des programmes. Il supervise le processus de planification, alloue des ressources extrabudgétaires conformément au plan de gestion du HCDH et examine les demandes de financement supplémentaire pour faire face aux besoins nouveaux et émergents. Le conseil est présidé par le Haut-Commissaire adjoint et comprend les plus hauts responsables<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> ST/SGB/1997/10, par. 3.2

<sup>19</sup> Ibid., par. 3.1.

<sup>20</sup> Elle comprend le Haut-Commissaire (président), le Haut-Commissaire adjoint, le Sous-Secrétaire général présidant le Bureau de New York, les directeurs de division, les chefs de département, les chefs de certains services et, à tour de rôle, des chefs de présences sur le terrain.

<sup>21</sup> Le conseil chargé de l'examen du programme et du budget comprend le Haut-Commissaire adjoint (président), le Sous-Secrétaire général présidant le Bureau de New York, les directeurs de division, le Chef des services d'appui et de gestion des programmes, le Chef du service des politiques, de la planification, du suivi et de l'évaluation, et le Chef de la section des relations avec les donateurs et des relations extérieures. Le Chef de la section des finances et du budget et le Chef de la section de la gestion des ressources humaines participent à ses travaux en qualité de conseillers.

84. Les orientations stratégiques du HCDH et leur application, ainsi que l'allocation et le contrôle concomitants des ressources, sont examinés par l'équipe de direction et le conseil chargé de l'examen du programme et du budget. En outre, dans le cadre de leurs réunions hebdomadaires, les directeurs tiennent des discussions et collaborent sur des questions d'actualité. Le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire adjoint et le Sous-Secrétaire général présidant le Bureau de New York (la «troïka») se réunissent chaque semaine pour se concerter et coordonner leurs calendriers et programmes d'activité respectifs.

85. Il existe aussi une coordination et une communication au niveau opérationnel. Concrètement, la planification stratégique et le processus de consultation entre les services à ce sujet constituent des mécanismes de coordination importants à l'échelle du Haut-Commissariat.

86. En dépit de ces arrangements, la coordination, la coopération et la communication au sein du HCDH sont insuffisantes et manquent d'efficacité.

87. Un certain nombre de personnes, tant parmi les administrateurs que parmi les membres du personnel, ont indiqué que le Haut-Commissariat fonctionnait comme un ensemble d'unités disparates ayant des exigences contradictoires, d'une façon trop cloisonnée et sans très bien savoir comment travailler ensemble. De nombreuses personnes interrogées ont évoqué la «déconnexion» qui existait entre les activités du siège et celles du terrain. Plusieurs ont reconnu qu'il était nécessaire d'améliorer les liens entre l'appui fourni aux mécanismes des droits de l'homme et d'autres domaines d'activité, tant au siège que sur le terrain. Cette nécessité a également été pointée dans le plan de gestion du HCDH pour 2014-2017.

88. Les difficultés rencontrées en matière de coopération et de coordination ressortent aussi de l'enquête réalisée auprès du personnel<sup>22</sup>. Alors qu'environ 34,3 % seulement des membres du personnel n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord pour penser que la coordination et la coopération étaient suffisantes au sein des divisions/départements/sections (contre 38,3 % qui pensaient le contraire), environ 47,1 % des membres du personnel n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord pour penser que la coordination et la coopération étaient suffisantes entre les divisions/départements/sections (contre environ 21,8 % qui étaient d'un avis opposé). Parmi les administrateurs (classe P-5), les positions sont plus critiques: si 31,4 % seulement n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord avec la première proposition, environ 57,6 % n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord avec la seconde (contre seulement 15,2 % qui étaient d'accord).

89. Diverses personnes interrogées pensaient que l'attribution des responsabilités et des ressources entre les divisions n'obéissait à aucune logique. Il arrivait ainsi parfois que des activités prioritaires ne puissent pas être correctement financées, tandis que d'autres bénéficiaient d'un excédent de ressources. Comme certains l'ont fait observer, il fallait se pencher sur la question de l'allocation des ressources, y compris de la réaffectation de ressources au titre de la mise en œuvre de nouvelles activités prioritaires et de nouveaux mandats, de même que sur la question du volume de travail croissant qui pesait sur certaines divisions, branches et unités, en fixant des limites aux tâches et à la charge de travail toujours plus lourdes du personnel.

90. La question de l'inégale répartition du travail entre les unités ressortait également, dans une certaine mesure, de l'enquête réalisée auprès du personnel. Environ 33,7 % des

---

<sup>22</sup> Pour des précisions sur cette enquête, voir le chapitre VII du présent rapport; toutes les questions et réponses évoquées ici sont indiquées à l'annexe VIII.

membres du personnel n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord pour considérer que le travail était également réparti, contre environ 21,6 % qui étaient d'un avis contraire. Parmi les administrateurs, environ 40 % n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord avec cette proposition tandis que 20 % pensaient que le travail était bien réparti.

91. Certaines personnes interrogées ont déclaré que les discussions au sein des organes de direction étaient souvent dominées par la personnalité des interlocuteurs au lieu de se fonder sur les faits et les dossiers. Un autre sujet de préoccupation était que les processus de prise des décisions et d'établissement des priorités, y compris pour l'allocation des ressources et la répartition des tâches, étaient parfois éclipsés par la concurrence que se livraient les différentes divisions, branches et unités pour l'obtention des ressources. Nombre de ces problèmes ont été signalés dans le programme d'efficacité opérationnelle, l'évaluation de 2009 du BSCI et l'examen fonctionnel.

92. Des progrès ont été faits au HCDH pour améliorer la coordination entre les divisions et la concertation du siège avec les présences sur le terrain. C'est le cas, par exemple, pour l'actualisation du mandat de l'équipe de direction et du conseil chargé de l'examen du programme et du budget en application du programme d'efficacité organisationnelle; la préparation du programme de travail et de la documentation de l'équipe de direction, qui suppose une consultation entre les différents services; et le partage et la communication des comptes rendus des réunions et des décisions de l'équipe de direction et du conseil chargé de l'examen du programme et du budget, notamment des informations sur le suivi des décisions, par des moyens de radiodiffusion et via l'Intranet. Le processus de consultation prolongé pour la planification stratégique et l'élaboration du plan de gestion a permis d'améliorer la coopération, la communication et le partage de l'information au sein du Haut-Commissariat. Le système de suivi des résultats y a aussi contribué, de même que le meilleur usage qui est fait de l'Intranet en tant que plate-forme d'information et de partage des connaissances.

93. De l'avis de l'Inspecteur, la coordination, la coopération et la communication au sein du Haut-Commissariat demandent à être encore améliorées. L'équipe de direction et le conseil chargé de l'examen du programme et du budget doivent jouer un rôle plus efficace, notamment pour assurer une attribution et une répartition plus judicieuses des responsabilités, des ressources et du travail entre les différentes divisions, branches et unités. Leurs rôles devraient être renforcés dans le processus de planification stratégique, en particulier pour la détermination des priorités organisationnelles, l'allocation des ressources au titre des différentes activités conformément aux plans stratégiques et le suivi de leur mise en œuvre. Ces deux organes devraient aussi jouer un plus grand rôle dans le contrôle de l'utilisation efficace et rationnelle des ressources allouées conformément au plan de gestion et aux plans de travail annuels des unités. Un meilleur fonctionnement de l'équipe de direction et du conseil chargé de l'examen du programme et du budget, conjugué à un meilleur partage de l'information sur leurs discussions et leurs décisions conduisant à plus de transparence et d'ouverture, renforcerait la confiance du personnel dans la direction et le leadership. Les décisions pertinentes découlant de l'examen fonctionnel devraient être prises en compte selon qu'il convient (voir aussi le chapitre IV ci-dessous). C'est à l'équipe de direction, sous la supervision et la direction du Haut-Commissaire, qu'il appartient de favoriser et d'assurer une coordination et une coopération adéquates et efficaces au sein du HCDH.

**94. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait revoir, d'ici à la fin de 2015, le mandat et le fonctionnement de l'équipe de direction et du conseil chargé de l'examen du programme et du budget afin d'accroître leur rôle dans le renforcement de la coopération et de la coordination au sein du HCDH, la répartition équitable et**

adéquate des responsabilités et des ressources entre les divisions, départements et unités, le suivi de la mise en œuvre des activités, et l'utilisation efficace et rationnelle des ressources allouées pour l'exécution compte tenu du plan de gestion du HCDH et des plans de travail annuels. Assurer une coopération et une coordination efficaces au sein du Haut-Commissariat devrait constituer un objectif pour les chefs de division/département/unité et les autres responsables.

## **B. Responsabilisation et mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies**

95. Dans ses résolutions 66/257 et 67/253<sup>23</sup>, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de renforcer l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'ONU et de lui rendre compte des progrès réalisés dans ce domaine. Le Secrétaire général a alors engagé un vaste processus en vue de mettre en œuvre le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat. Le Haut-Commissariat a été associé à cette initiative. Le Haut-Commissaire fait partie du groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats. Le Secrétaire général a rendu compte des progrès réalisés dans ce domaine dans ses rapports d'ensemble<sup>24</sup>.

96. Le dispositif d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies englobe divers domaines, notamment: promotion d'un climat de responsabilité; communication d'informations sur les résultats des programmes, mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats et système d'information sur la gestion axée sur les résultats; gestion des risques de l'organisation et dispositif de contrôle interne; responsabilité individuelle et responsabilité institutionnelle; application des recommandations des organes de contrôle; et renforcement du principe de responsabilité dans les missions.

97. Le Haut-Commissariat a réalisé des progrès dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité, notamment dans les domaines suivants.

### *Gestion axée sur les résultats*

98. Le Haut-Commissariat a progressé dans la voie de la gestion axée sur les résultats et amélioré son processus de planification stratégique. Les améliorations dans ce dernier domaine l'ont aidé à mener une gestion axée sur les résultats et à devenir une organisation plus responsable. Le système de suivi des résultats y a également contribué. Toutefois, certains éléments demandent encore à être améliorés, comme on le verra au chapitre V.

### *Gestion des risques de l'organisation*

99. Le Haut-Commissariat a entrepris de mettre en œuvre une politique de gestion des risques conformément aux instructions existantes. Il a contribué à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques au niveau du Secrétariat, notamment à la détermination et à l'établissement des risques auxquels il est particulièrement exposé, et participé aux réunions du Comité de gestion consacrées à la gestion des risques de l'organisation.

<sup>23</sup> Et dans d'autres résolutions.

<sup>24</sup> [A/67/714](#), [A/68/697](#).

100. Bien que faisant partie du Secrétariat, le HCDH est soumis à un ensemble de risques spécifiques qu'il convient de prendre en compte et pour lesquels des mesures d'atténuation doivent être mises en place. Ces risques sont considérés plus loin à la section D.

#### *Umoja*

101. Il est prévu que le Haut-Commissariat mette en application Umoja en novembre 2015, avec le groupe de Genève. Actuellement, il utilise Inspira et le Système intégré de gestion (SIG); le système interne MAYA, dans certains de ses services; et StaffNet et le système de suivi des résultats pour les informations non disponibles dans les systèmes du Secrétariat. Le système de suivi des résultats permet à tous les services d'inclure et d'actualiser leurs plans de travail annuel et d'établir à partir de là leurs plans de dépenses.

102. Le Haut-Commissariat devrait étudier la compatibilité du système de suivi des résultats avec Umoja et voir comment il pourra l'utiliser une fois qu'Umoja aura été mis en service, en particulier après la montée en gamme prévue. La mise en service d'Umoja aura des incidences sur les ressources humaines et les processus et procédures de gestion financière.

#### *Normes comptables internationales pour le secteur public*

103. Le Haut-Commissariat doit établir ses comptes conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) à compter de fin 2014. Des progrès ont été faits dans la détermination des comptes d'actif et de passif nécessaires pour achever l'opération d'établissement des «soldes d'ouverture», ce que le Haut-Commissariat est en passe de faire. La question de la conformité aux normes IPSAS et certaines questions connexes sont considérées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports.

#### *Application des recommandations des organes de contrôle*

104. Tous les hauts fonctionnaires reçoivent des rapports de contrôle et contribuent à l'établissement des rapports de suivi. Les rapports sont régulièrement diffusés pour permettre l'application des recommandations. Il a été dit à l'Inspecteur que le suivi durable des recommandations formulées à l'issue des contrôles laissait à désirer. On se reportera à cet égard au chapitre X du présent rapport, consacré au cadre de contrôle.

#### *Principe de responsabilité*

105. Le contrat de mission conclu avec les hauts fonctionnaires des services du Haut-Commissaire établit clairement les responsabilités et les obligations redditionnelles à l'égard du Secrétaire général en tant que Chef de l'administration de l'ONU. Les administrateurs obéissent aux politiques et systèmes du Secrétariat en matière de suivi du comportement professionnel.

106. Aucun problème particulier n'a été relevé concernant le fonctionnement et le respect des politiques et systèmes relatifs au suivi du comportement professionnel. Mais certains fonctionnaires ont le sentiment que le principe de responsabilité fait d'une manière générale défaut, ce qui ressort aussi de l'enquête menée par le CCI auprès du personnel et d'enquêtes précédentes. Selon certains, l'exécution des activités n'est pas systématiquement évaluée à l'aune des plans prévus et des résultats escomptés. En d'autres termes, si les responsabilités sont bien définies, le principe de responsabilité n'est pas appliqué. D'après ces fonctionnaires, les membres du personnel, en particulier les administrateurs, doivent être davantage redevables de leurs résultats. Plusieurs personnes interrogées souhaitaient la mise en place de mécanismes plus efficaces pour faire appliquer cet aspect de la responsabilisation et renforcer la responsabilité individuelle.

107. Les réponses de différents fonctionnaires en poste au siège du HCDH, sur le terrain et dans d'autres entités du Secrétariat sont éloquentes. D'après l'un d'eux, «notre principal problème est l'absence de responsabilisation: nous n'avons pas de système permettant d'assurer que les fonctionnaires exécutent bien les tâches qui leur ont été assignées, en respectant les délais impartis et en veillant scrupuleusement à la qualité des résultats». Une autre personne a fait état de «problèmes de responsabilisation et de contrôle des informations émanant du terrain». D'autres ont évoqué «la nécessité de renforcer l'engagement de la responsabilité individuelle», «une responsabilisation effective et visible pour tous», «la nécessité que les fonctionnaires, en particulier les administrateurs, soient davantage redevables de leurs résultats» et «le besoin de mécanismes plus efficaces pour établir l'exercice effectif des responsabilités».

108. On trouve les mêmes préoccupations dans les discussions sur les relations générales entre le personnel et les administrateurs et sur la culture organisationnelle. Conformément à l'adage qui veut que de bons experts des droits de l'homme ne font pas forcément de bons administrateurs, il a été suggéré que la direction suive plus régulièrement des formations en matière de gestion et d'encadrement; qu'elle améliore sa politique de communication concernant les principales décisions adoptées, ainsi que ses relations avec les membres du personnel, en organisant régulièrement des entretiens individuels; et qu'elle s'adresse plus souvent au personnel au lieu de se réunir entre soi. Certains ont suggéré d'introduire un degré raisonnable d'implication des membres du personnel dans l'évaluation de leurs supérieurs hiérarchiques.

**109. De nombreux membres du personnel du Haut-Commissariat, y compris des membres de l'équipe de direction et des fonctionnaires de la classe P-4 et de rangs supérieurs, participent déjà, dans le cadre du programme de perfectionnement des cadres et du programme de développement des capacités d'encadrement, à des évaluations sous tous azimuts des performances. L'Inspecteur reconnaît qu'il s'agit là d'une bonne pratique et en suggère la poursuite.** Cela permettra, d'une part aux membres du personnel de donner leur avis sur leurs administrateurs respectifs et, d'autre part aux administrateurs de prendre en compte les observations de leurs collègues. De telles mesures, ainsi qu'un principe de responsabilité renforcé, peuvent avoir un effet positif sur le moral et la motivation du personnel.

110. Un nombre non négligeable de membres du personnel avaient le sentiment que le leadership/la vision stratégique du HCDH et de l'équipe de direction avaient besoin d'être améliorés et de se transmettre à l'ensemble du personnel afin de favoriser esprit d'équipe et motivation et d'améliorer la culture organisationnelle de façon à encourager le partage de l'information, le travail d'équipe et le respect de la diversité. Il semble y avoir un déficit de confiance chez certains membres du personnel vis-à-vis du leadership/de la vision stratégique de l'équipe de direction.

111. Ce sentiment se retrouvait aussi en partie dans l'enquête du CCI, notamment chez les administrateurs. Alors que 24,6 % seulement des membres du personnel n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord avec la proposition «J'ai confiance dans la direction du HCDH» (contre 43,2 % qui étaient d'un avis contraire), la confiance qu'inspirait la direction aux administrateurs (classe P-5 et rangs supérieurs) était moindre, 37,1 % d'entre eux n'étant pas d'accord ou pas du tout d'accord avec cette proposition (contre 40 % exprimant un avis contraire).

112. Il ne s'agit pas, en donnant ces exemples, de minimiser la confiance que le personnel du Haut-Commissariat a d'une façon générale dans sa direction, ou les progrès réalisés par le Haut-Commissariat pour devenir une organisation plus responsable, davantage axée sur les

résultats et mieux gérée. Comme on l'a vu, le HCDH s'est attelé à certains des problèmes en cause. Mais, compte tenu des préoccupations exprimées, de la perception qui prévaut dans certaines parties du Haut-Commissariat et de l'importance de disposer d'un dispositif solide et efficace d'application du principe de responsabilité pour les raisons évoquées, **l'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait accélérer la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité, compte tenu des spécificités du HCDH, de façon à en assurer la pleine mise en œuvre au plus tard fin 2016; rendre compte aux organes directeurs du Haut-Commissariat de la mise en œuvre de ce dispositif; et continuer de faire régulièrement rapport sur le respect/la mise en œuvre du dispositif.**

### C. Responsabilisation sur le terrain et double chaîne hiérarchique

113. Le HCDH se heurte à des problèmes découlant de la dualité de la chaîne hiérarchique dans deux cas: premièrement, en ce qui concerne les composantes droits de l'homme dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales et, deuxièmement, en ce qui concerne les conseillers pour les droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies. Dans le premier cas, le premier notateur est le Représentant spécial du Secrétaire général et dans le deuxième, le Coordonnateur résident. Dans les deux cas, le deuxième notateur est le Haut-Commissaire.

114. La double chaîne hiérarchique des composantes droits de l'homme et des conseillers pour les droits de l'homme est souvent source de problèmes. Des tensions peuvent surgir entre le Représentant spécial et la composante droits de l'homme (HCDH) sur la manière d'aborder les questions liées aux droits de l'homme et d'en rendre compte, en raison des différents mandats, objectifs et priorités du Représentant spécial et de la composante droits de l'homme (et du HCDH). Par exemple, un Représentant spécial voudra peut-être délibérément «minimiser» les questions relatives aux droits de l'homme, voire des violations de ces droits, afin de maintenir en apparence de bonnes relations avec le gouvernement hôte. Cela peut engendrer des situations délicates, surtout si le Représentant spécial interdit tout retour d'information au HCDH concernant des violations des droits de l'homme. En outre, bien que le Haut-Commissariat soit consulté, les décisions sont habituellement prises par le Représentant spécial. Les rapports des composantes droits de l'homme sont examinés par les représentants spéciaux avant leur diffusion.

115. Un coordonnateur résident peut parfois empêcher un conseiller pour les droits de l'homme de faire rapport au HCDH sur des violations des droits de l'homme dans le pays, afin de préserver de bonnes relations avec le gouvernement hôte. Il est arrivé que le conseiller pour les droits de l'homme ou le chef de la composante droits de l'homme outre passe les pouvoirs qui lui étaient dévolus et «joue en solitaire», mettant dans l'embarras le Coordonnateur résident ou le Représentant spécial du Secrétaire général et, partant, le Haut-Commissaire.

116. Nombre de personnes ont indiqué à l'Inspecteur que de telles difficultés apparaissaient régulièrement dans le travail quotidien des composantes droits de l'homme, surtout au niveau de l'exécution et des opérations. Quand, dans un cas particulier, des points de vue divergents ne peuvent être conciliés au niveau de l'exécution et des opérations, la situation se dégrade et la question doit être abordée dans le cadre de consultations spéciales au plus haut niveau dans les départements ou bureaux concernés. Bien qu'en l'occurrence des solutions puissent être trouvées grâce à ces consultations de haut niveau, il n'existe pas de mécanisme permanent ou officiel pour lever les difficultés découlant de la présence d'une

double chaîne hiérarchique, auxquelles se heurtent les composantes droits de l'homme ou les conseillers pour les droits de l'homme dans leur travail quotidien, lorsque la situation ne justifie pas une intervention de haut niveau. Cette absence de mécanisme et de processus appropriés pour résoudre ces questions au niveau de l'exécution risque d'empêcher les composantes droits de l'homme de s'acquitter de leur mandat avec l'efficacité voulue.

**117. L'Inspecteur conclut que le Secrétaire général devrait, le cas échéant en consultation avec le Haut-Commissaire et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, réexaminer d'ici à la fin de 2015 les modalités actuelles des doubles chaînes hiérarchiques des chefs des composantes droits de l'homme et des conseillers pour les droits de l'homme, et mettre à jour les modalités, lignes directrices et processus applicables à la double chaîne hiérarchique de ces fonctions, pour permettre aux chefs des composantes droits de l'homme et aux conseillers pour les droits de l'homme de mieux s'acquitter de leur responsabilité de rendre compte et de notifier les résultats obtenus, et pour améliorer la coopération et la coordination du Haut-Commissariat avec les autres départements concernés.**

**118. Les questions découlant des modalités relatives à la double chaîne hiérarchique devraient être prises en compte dans la définition du rôle du Haut-Commissariat dans le cadre de l'initiative «Les droits humains avant tout» et de sa mise en œuvre.** Il est fait référence au chapitre IX ci-dessous.

## D. Gestion systématique des risques

119. Le HCDH doit faire face à plusieurs risques à long et à court termes en raison de ses modalités de financement, de ses pratiques de gestion de ses ressources humaines, de ses opérations sur le terrain et de sa structure administrative. Ces dernières années, certains de ces risques ont fait l'objet d'études et de recommandations de la part des organes de contrôle<sup>25</sup>. Quelques-uns sont examinés dans les sections respectives du présent rapport.

120. Le recours à des fonds extrabudgétaires (voir chap. V) pourrait nuire à la prestation des services en cas d'absence de financement, ainsi qu'à l'objectivité et à l'indépendance du Haut-Commissariat si celui-ci continuait de donner l'impression d'être financé par quelques grands donateurs. Cela a également été mentionné parmi les risques les plus élevés sur la liste des risques établi par le BSCI pour le HCDH.

121. Un autre risque majeur tient aux deux processus différents de planification stratégique examinés au chapitre V. L'absence de structure administrative, politiques, procédures et systèmes optimaux pourraient nuire à l'efficacité et à la rentabilité des opérations. S'agissant des opérations sur le terrain, un contrôle interne et un soutien insuffisants pourraient affecter leur efficacité. Le risque que présentent une dépendance excessive à l'égard des prestataires de services (PNUD et Office des Nations Unies à Genève) et l'inefficacité des mécanismes de soutien de la part de ces prestataires, pourrait porter préjudice au programme de travail du HCDH et à son obligation de rendre compte.

122. Les résolutions du Conseil des droits de l'homme ont donné lieu à un accroissement inattendu de la charge de travail, d'où la nécessité de dégager des ressources financières et humaines supplémentaires. L'insuffisance de ressources supplémentaires pourrait compromettre la capacité du HCDH de répondre aux attentes des États Membres et de

<sup>25</sup> Voir, par exemple, l'évaluation des risques pour le HCDH, réalisée par le BSCI (rapport du BSCI n° AE2007/330/01 du 31 mars 2008) et le registre des risques.

planifier et mettre en œuvre ses activités. Le vaste mandat du Haut-Commissariat est soumis à des évolutions imprévues et aux attentes grandissantes des États Membres et d'autres parties prenantes; cette situation peut parfois engendrer des difficultés lorsqu'il faut définir des objectifs uniformisés et réalisables, établir des priorités et répondre aux attentes des États Membres.

123. Les risques accrus liés à la mobilisation de ressources auprès d'entités non étatiques (fondations philanthropiques, sociétés et particuliers fortunés) ont été traités dans le chapitre correspondant (voir chap. V). L'incapacité de nouer des partenariats efficaces avec différentes parties prenantes au niveau des pays, et pas seulement là où il existe des bureaux de pays, notamment avec des acteurs nationaux et d'autres organismes des Nations Unies, pourrait nuire aux résultats du HCDH.

124. Les retards dans le recrutement et l'affectation des effectifs, la difficulté d'attirer et de retenir du personnel qualifié, en particulier dans les présences sur le terrain, l'inexistence de planification de la relève en temps opportun et d'autres pratiques de gestion des ressources humaines pourraient porter préjudice à l'exécution des programmes.

125. Face à des menaces bien réelles dans les bureaux extérieurs, l'absence d'une politique propre à garantir la sécurité des membres du personnel notamment en raison de la nature de leur travail, a des conséquences néfastes.

126. Des politiques et des outils d'archivage et de sécurité de l'information inadaptés pourraient faire courir le risque que des informations sensibles ne soient pas correctement sécurisées et que les connaissances ne soient pas dûment partagées tant au siège que dans les bureaux extérieurs. La gestion des risques liés aux technologies de l'information et la sécurité de ces technologies sont désormais des préoccupations majeures.

127. L'Inspecteur mentionne le rapport du CCI de 2010 sur la gestion globale des risques (JIU/REP/2010/4) et le rapport du CCI de 2011 sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité (JIU/REP/2011/5), qui tous deux soulignent le caractère essentiel de la certification des contrôles internes par les directeurs. La gestion des risques doit être intégrée dans les plans de travail annuels des différents services, qui doivent comprendre des sections particulières sur l'identification et l'atténuation des risques.

128. S'agissant du HCDH, qui fait partie du Secrétariat, l'Inspecteur conclut que la mise en œuvre de son cadre de gestion des risques n'est pas satisfaisante. Le HCDH devrait élaborer et effectuer des contrôles internes au sein d'un cadre de gestion globale des risques, en prenant en compte les risques spécifiques auxquels il est exposé et en s'employant à y remédier. Dans ce contexte, l'Inspecteur tient à mentionner le rapport du BSCI n° AE2007/330/01 du 31 mars 2008 consacré à cette question.

129. La recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité de la gestion des risques au sein du HCDH.

#### **Recommandation 2**

**Le Haut-Commissaire devrait établir et finaliser d'ici à la fin de 2016, puis mettre à jour régulièrement, une politique de gestion des risques pour le HCDH comprenant tous les éléments d'un cadre global de gestion des risques, et faire rapport chaque année aux organes directeurs sur la mise en œuvre de cette politique.**

## IV. Structure administrative et présence sur le terrain

### A. Structure administrative et présence sur le terrain

130. La structure administrative du HCDH, exposée dans la circulaire ST/SGB/1997/10, est alignée sur les quatre sous-programmes du cadre stratégique du Secrétaire général sur les droits de l'homme. La circulaire ST/SGB/1997/10, lue en parallèle avec la circulaire ST/SGB/1997/5, décrit la manière dont le HCDH est intégré dans la structure du Secrétariat.

131. Hormis quelques modifications, cette structure n'a guère changé, malgré l'accroissement sensible des ressources, des effectifs et des présences sur le terrain et, surtout, des nouveaux mandats. Parmi les changements on peut mentionner la mise en place du Service des politiques, de la planification, du suivi et de l'évaluation; la nomination du chef du Service de la communication externe; la création du Service chargé de l'examen périodique universel; et le transfert de la Section de l'appui aux missions de paix et des interventions rapides au Bureau de New York. En outre, le Chef du Bureau de New York a été promu au rang de Sous-Secrétaire général, ce qui a permis au HCDH de participer aux réunions des comités supérieurs de gestion et contribué à faire connaître le point de vue du Conseil des droits de l'homme aux délégations en poste à New York.

132. Les présences du HCDH sur le terrain ont connu un important développement. En septembre 2014<sup>26</sup>, on comptait 68 présences consacrées aux droits de l'homme dans le monde entier: 13 bureaux de pays/autonomes; 12 bureaux/centres régionaux; des composantes droits de l'homme dans 14 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales; et 29 conseillers pour les droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies. Sur les 1 085 agents, 452 (42 %) étaient dans les présences sur le terrain, 607 (56 %) à Genève et 26 (2 %) à New York. Le HCDH appuie près de 840 spécialistes des droits de l'homme travaillant dans le cadre d'opérations de maintien de la paix ou de missions politiques spéciales<sup>27</sup>.

133. On a constaté une augmentation du nombre de demandes adressées au Haut-Commissariat, en particulier en vue de transversaliser et de promouvoir les droits de l'homme à l'échelle du système des Nations Unies et de faire face aux situations d'urgence dans le domaine des droits de l'homme. Au titre de l'initiative «Les droits humains avant tout» et de son plan d'action, des fonctions supplémentaires sont attribuées au Haut-Commissariat. Son engagement en faveur d'approches fondées sur les droits de l'homme dans toutes les activités du système des Nations Unies a été envisagé.

134. L'expansion du Haut-Commissariat offre des possibilités, mais présente aussi des risques et des problèmes. Certains continuent de penser que, dans son ensemble, le HCDH s'est développé de telle sorte qu'ils ne peuvent pas gérer la situation, sur le plan tant pratique qu'administratif<sup>28</sup>. Ce point de vue a été réaffirmé dans le cadre de l'examen fonctionnel du HCDH pour la période 2013-2014 et dans l'étude réalisée en 2013 par la Division des opérations hors siège et de la coopération

<sup>26</sup> Voir l'annexe III pour plus de détails.

<sup>27</sup> Informations à la date d'avril 2014, communiquées en réponse au questionnaire du CCI.

<sup>28</sup> «Improving OHCHR's Organisational Effectiveness», Clarke, p. 5.

technique<sup>29</sup>. La difficulté est d'établir la structure administrative qui conviendra le mieux au Haut-Commissariat pour assurer son bon fonctionnement et adapter sa conception organisationnelle, y compris ses présences sur le terrain le cas échéant, pour répondre aux besoins futurs.

135. Le défi que pose la recherche d'une structure administrative et d'une conception organisationnelles appropriées a fait l'objet de plusieurs examens internes et externes, tels que la suite donnée au Plan d'action de 2006, l'évaluation effectuée par le BSCI en 2009, le programme d'efficacité organisationnelle qui a suivi et l'étude réalisée en 2013 par la Division des opérations hors siège et de la coopération technique<sup>30</sup>. Il a également été un thème majeur de l'examen fonctionnel<sup>31</sup> et un élément intégral des débats et consultations intervenus dans le cadre du processus de planification stratégique.

136. Les questions récurrentes qui ont été recensées sont notamment les suivantes: nécessité de mieux définir la vision et les priorités stratégiques globales et d'améliorer le processus de planification stratégique; élaboration d'une stratégie globale de terrain; chevauchement des activités; répartition équitable, équilibrée et adéquate des responsabilités, des ressources et de la charge de travail au sein du Haut-Commissariat; fonctionnement efficace de la structure, et coopération et coordination interservices, sur le plan à la fois horizontal et vertical; capacités et fonction du Bureau de New York; rôle et fonction des bureaux régionaux; et soutien aux présences sur le terrain.

137. Certaines de ces questions ont déjà été traitées, mais d'autres font toujours l'objet d'un débat. Lors de son séminaire tenu en juillet 2014, l'équipe de direction, donnant suite aux recommandations provisoires de l'examen fonctionnel et sous réserve de plus amples discussions sur des points de détail, a décidé de renforcer la présence du Haut-Commissariat sur le terrain en mettant en place entre cinq et sept centres régionaux; d'élaborer un modèle logique de déploiement sur le terrain, y compris en définissant des modèles standard minimaux pour diverses configurations de présence sur le terrain; d'améliorer l'efficacité en développant les capacités à New York; et d'accorder une plus grande attention aux possibilités de reconfiguration, qui devaient être examinées plus avant, dans le cadre de l'examen fonctionnel en cours<sup>32</sup>.

138. De l'avis de l'Inspecteur, la structure administrative qui conviendrait au Haut-Commissariat, y compris aux présences sur le terrain, devrait être conçue de manière à servir au mieux les priorités stratégiques de l'organisation et les activités entreprises pour les mettre en œuvre.

<sup>29</sup> Voir «Strengthening OHCHR results at field level: a strategy towards increased efficiency, effectiveness and impact», Division des opérations hors siège et de la coopération technique, 2013; voir aussi *Influence on the Ground: Understanding and Strengthening the Protection Impact of United Nations Human Rights Field Presences*, Liam Mahony et Roger Nash, 2012.

<sup>30</sup> Voir «Strengthening OHCHR results» et *Influence on the Ground*.

<sup>31</sup> Voir, par exemple, les modalités de l'examen fonctionnel, «OHCHR functional review: summary of findings and proposals», rapport présenté à l'équipe de direction lors de son séminaire tenu le 30 juin et le 1<sup>er</sup> juillet 2014, ainsi que les exposés, documents de travail et rapports d'équipes spéciales connexes.

<sup>32</sup> Compte rendu du séminaire de l'équipe de direction sur l'examen fonctionnel, 30 juin et 1<sup>er</sup> juillet 2014.

139. Diverses personnes interrogées ont indiqué que le Haut-Commissariat avait adopté une approche «opportuniste» dans l'élaboration de ses présences sur le terrain. Les bureaux de pays avaient été établis de manière ponctuelle, dans la plupart des cas sans une vision à moyen ou à long terme, ou sans que soit prévu un examen après une période donnée, par exemple cinq ans environ. Les décisions s'étaient fondées sur des considérations comme la disponibilité de fonds, la facilité d'accès au pays, le niveau probable de soutien politique et d'appui des donateurs et une invitation faite par le gouvernement du pays hôte, sans que soit analysée la situation des droits de l'homme et sans critères bien précis. Dans d'autres cas, des bureaux n'avaient pas été établis dans des pays qui s'étaient dits intéressés par une présence du Haut-Commissariat; les raisons de cette situation étaient variables, mais étaient liées pour la plupart à un manque de ressources. À la fin de 2013, plus de 16 pays avaient exprimé un tel intérêt, mais n'avaient pas obtenu de réponse.

140. Comme indiqué dans la récente étude de la Division des opérations hors siège et de la coopération technique, depuis de nombreuses années le HCDH est aux prises avec le concept de stratégies de déploiement et de retrait, et la nécessité à ce sujet de définir des critères non seulement en matière de déploiement, mais plus généralement pour nouer le dialogue avec certains pays et régions<sup>33</sup>. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissariat devrait hâter l'élaboration d'une approche stratégique en vue d'améliorer sa structure administrative et ses présences sur le terrain, compte tenu de ses priorités stratégiques.

141. Le Haut-Commissariat a fait observer, cependant, qu'il effectuait une analyse approfondie de la situation et disposait d'un ensemble de critères précis pour établir et maintenir des présences sur le terrain. L'analyse est réalisée dans le cadre du processus de planification stratégique du Haut-Commissariat, y compris les notes de pays, et les stratégies qui y sont énoncées sont régulièrement contrôlées et évaluées à l'aide du système de suivi des résultats. L'exécution des activités d'une présence sur le terrain et des priorités fixées par elle est évaluée au regard des résultats obtenus, comme il ressort du système de suivi des résultats.

142. Comme indiqué dans l'initiative «Les droits humains avant tout» et le programme pour l'après-2015, le HCDH doit jouer un rôle clef dans la transversalisation des droits de l'homme à l'échelle du système et dans le soutien apporté à l'intégration d'une approche fondée sur les droits dans les activités de l'Organisation des Nations Unies. Il doit disposer des moyens voulus, en termes d'organisation, pour s'acquitter de ces tâches. L'Inspecteur conclut que le bureau du HCDH à New York devrait avoir la capacité de répondre à ces attentes. Le Haut-Commissariat doit être dûment représenté dans tous les organes intergouvernementaux et instances de décision concernés.

143. Le Haut-Commissariat devrait être doté de capacités suffisantes pour faire face aux nouvelles situations d'urgence relatives aux droits de l'homme, à travers des mesures de prévention et des moyens d'intervention rapide et de renfort. Toute modification de la structure administrative devrait prendre en compte ces besoins.

144. L'Inspecteur laisse entendre que l'équipe spéciale créée à l'issue de l'examen fonctionnel devrait, au plus tard à la fin de 2015, soumettre à l'approbation du Haut-Commissaire des recommandations concrètes tendant à améliorer la structure administrative, y compris un plan d'action détaillé assorti d'un échéancier précis

---

<sup>33</sup> «Strengthening OHCHR results», p. 2.

pour donner suite à ces recommandations. Au besoin, les résultats de l'examen devraient être présentés à l'Assemblée générale et/ou à ses organes subsidiaires pour information, par l'intermédiaire du Secrétaire général<sup>34</sup>.

**145. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait examiner la structure administrative du Haut-Commissariat afin de l'optimiser, y compris les présences sur le terrain; élaborer, d'ici à la fin de 2016, des mandats précis, détaillés et actualisés pour toutes les unités administratives; et tenir les organes directeurs informés de la mise en œuvre des résultats de cet examen.**

## **B. Amélioration des capacités d'alerte rapide et d'intervention en cas de crise**

146. Nombre de personnes interrogées – représentants d'États Membres, personnel du HCDH et personnel du Secrétariat – se sont dites très préoccupées par les problèmes rencontrés par le Haut-Commissariat lorsqu'il devait détacher rapidement des spécialistes des droits de l'homme dans les situations d'urgence et de crise. De nombreux exemples ont été cités, allant du Yémen et de la Libye à la République arabe syrienne et à l'Ukraine.

147. Les facteurs qui empêchent le Haut-Commissariat d'intervenir rapidement dans des situations d'urgence relatives aux droits de l'homme et de détacher rapidement du personnel sont notamment les suivants: règles et règlements inadaptés au rôle opérationnel du Haut-Commissariat; lenteur du processus de recrutement en vue d'un déploiement rapide; absence de connaissances spécialisées pour tenir les fichiers du personnel de l'ONU à déploiement rapide; et insuffisance de la coopération avec les organismes compétents des Nations Unies.

148. Le HCDH tient différents types de fichiers du personnel à déploiement rapide, qui renvoient à des experts internes et externes. Cependant, ces fichiers ne sont pas toujours exploitables, principalement en raison du nombre insuffisant d'experts inscrits sur la liste, ce qui peut s'expliquer par le manque de personnes possédant un ensemble de compétences particulières, comme une expérience dans le domaine considéré, y compris une expérience des situations (post)conflituelles ou d'autres situations de crise, et la connaissance du contexte socioéconomique et des langues locales, outre la connaissance des droits de l'homme. Cela limite la réserve de candidats compétents potentiels. Un autre obstacle tient au fait que, pour être affectés à ces postes, les candidats internes doivent obtenir l'autorisation de leurs supérieurs et dans de nombreux cas ceux-ci peuvent être peu enclins à donner une telle autorisation, en raison des ressources limitées dans leur propre service, des désagréments qu'une telle affectation peut entraîner, et de la difficulté de trouver des remplaçants.

149. Alors que le Haut-Commissariat est aux prises avec ce problème, l'OCHA et le HCR, qui font également tous deux partie du Secrétariat, semblent être en mesure d'assurer un déploiement rapide. Ils ont établi des procédures et des mécanismes de déploiement qui permettent de réduire au minimum les retards inévitables, intervenant parfois sous quarante-huit ou soixante-douze heures. Les personnes interrogées ont indiqué que l'OCHA utilisait deux fichiers gérés par le Conseil

<sup>34</sup> Par exemple, si une mise à jour des circulaires [ST/SGB/1997/10](#) et/ou [ST/SGB/1997/5](#) est nécessaire.

norvégien pour les réfugiés, l'un dans le cadre du Projet de l'équipe volante de spécialistes de la protection et l'autre dans le cadre du Projet de l'équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes, et mettait à profit l'Initiative d'intervention rapide au service de la justice, outil intergouvernemental appuyé par plus de 70 pays de toutes les régions, qui fournissait des connaissances spécialisées dans les domaines liés à la criminalistique, aux enquêtes pénales et à la violence sexiste. Des organismes extérieurs au système des Nations Unies, tels que le Comité international de la Croix-Rouge et l'Organisation internationale pour les migrations, se sont également dotés de capacités de déploiement rapide.

150. Il semble qu'il n'y ait aucune raison pour que le Haut-Commissariat ne soit pas autorisé, moyennant au besoin une interprétation et/ou une modification appropriée des règlements en vigueur, à faire appel à du personnel fourni à titre gracieux pour assurer un déploiement rapide en cas d'urgence imprévue, comme peuvent le faire d'autres entités des Nations Unies. Le recours à du personnel fourni à titre gracieux devrait être, bien sûr, une mesure temporaire, utilisée uniquement pour pallier les lacunes en cas d'urgence, en attendant que des engagements à titre régulier soient opérés.

151. Des obstacles administratifs inutiles ou des interprétations trop légalistes des mandats ne devraient pas empêcher le HCDH de pouvoir bénéficier de mécanismes externes de déploiement rapide susceptibles de renforcer sa capacité de répondre aux demandes qui lui sont adressées par le Conseil des droits de l'homme et d'autres organismes des Nations Unies, et d'atteindre ses objectifs, à savoir promouvoir et protéger les droits de l'homme. Au lieu d'attendre du HCDH qu'il établisse son propre tableau d'effectifs, il serait plus rentable et beaucoup plus efficace qu'il puisse avoir accès aux fichiers existants d'experts qualifiés et agréés, compte tenu des niveaux de connaissances et de compétences requis et de la nécessité de veiller à ce que les experts viennent de toutes les régions le cas échéant.

152. Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que les obstacles au déploiement rapide n'étaient pas limités au HCDH et que ce problème touchait toute l'organisation. Il serait donc utile de pouvoir disposer d'un ensemble spécial de procédures permettant d'assurer un déploiement rapide. Cette question doit être abordée au plus haut niveau, et appelle une décision appropriée.

**153. L'Inspecteur conclut que le HCDH devrait entreprendre, au plus tard à la fin de 2015, une étude approfondie des pratiques et procédures de l'Organisation des Nations Unies et d'autres entités, en vue d'intégrer les bonnes pratiques d'autres départements et entités concernés et d'optimiser les moyens de mettre en place un mécanisme d'intervention et de déploiement rapides et les procédures correspondantes. Le HCDH devrait favoriser et renforcer la coopération avec le DAP, le DAM et d'autres entités compétentes des Nations Unies à cet égard, y compris en recherchant les moyens d'établir un cadre approprié pour affecter des spécialistes des droits de l'homme de ces entités dans les missions d'intervention et de déploiement rapides.**

154. S'agissant de la capacité du HCDH de faire face aux situations d'urgence dans le domaine des droits de l'homme, plusieurs personnes interrogées ont évoqué les problèmes liés à l'absence au siège d'une «salle des opérations» ou d'un service d'assistance fonctionnant vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept. D'une part, les victimes de violations des droits de l'homme ne savent pas à qui s'adresser en dehors des heures de travail et pendant les vacances ou les week-ends

ou comment contacter les services compétents, de l'autre, le personnel de terrain ne sait pas qui informer au siège en cas de situations d'urgence évoluant rapidement et donnant lieu à des violations des droits de l'homme. La question est également liée à la sécurité des membres du personnel de terrain qui sont davantage exposés à des risques en raison de la nature de leur travail, et à la nécessité de leur permettre d'informer le siège au moyen d'un cadre institutionnel, plutôt que par les voies existantes, dont bon nombre paraissent informelles.

155. Le HCDH a fait observer qu'il contribuait à l'action du Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises basé à New York, dont il faisait partie. Par ailleurs, s'il ne dispose pas de salle des opérations officielle, chaque section géographique a mis en place des procédures de contact d'urgence et est joignable vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept, en particulier en temps de crise.

156. Le plan d'action de l'initiative «Les droits humains avant tout» préconise d'établir au siège des mécanismes de coordination pour les alertes et les interventions rapides ainsi qu'un solide système de collecte et d'analyse des informations sur les menaces et les risques qui pèsent sur les populations. La nécessité de renforcer les capacités à l'appui des alertes rapides et des interventions en cas de crise est également évoquée dans l'examen fonctionnel.

157. De nombreuses entités des Nations Unies, comme le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le HCR, le DOMP/DAM, le DAP et d'autres encore, ainsi que des entités extérieures, telles que le Comité international de la Croix-Rouge et l'Organisation internationale pour les migrations, disposent de centres des opérations/d'intervention d'urgence, même s'ils portent des noms différents.

158. Un dispositif léger au siège du Haut-Commissariat pourrait traiter les questions liées à l'insuffisance des ressources et des capacités face à l'accroissement de la demande, s'agissant notamment de la sécurité du personnel du Haut-Commissariat sur le terrain, tout en répondant aux demandes formulées dans les examens et plans d'action.

**159. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait examiner les pratiques d'autres entités des Nations Unies en ce qui concerne les opérations d'urgence et mettre en place, à titre expérimental, un centre, un mécanisme ou un système des opérations/d'intervention d'urgence, au plus tard à la fin de 2015.**

160. Les informations relatives à la présente section figurent également dans le chapitre IX sur la transversalisation des droits de l'homme et l'amélioration de la coopération à l'échelle du système des Nations Unies.

### C. Délégation de pouvoir

161. La délégation de pouvoir au HCDH dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière est actuellement limitée. S'agissant de la gestion des ressources humaines, d'autres organismes du Secrétariat, tels que le PNUE, la CNUCED et l'OCHA jouissent d'une plus grande délégation de pouvoir que le HCDH.

162. En ce qui concerne la gestion et le financement des ressources humaines au sein du HCDH, le Secrétaire général a délégué les pouvoirs à l'ONUG. Le HCDH semble satisfait des services fournis par l'ONUG, mais le système actuel conduit souvent à des retards, et empêche le Haut-Commissariat de gérer les ressources humaines avec souplesse lorsqu'il s'agit de recruter et de redéployer du personnel à court terme et rapidement en cas d'urgence liée aux droits de l'homme. Une délégation de pouvoir limitée peut également alourdir la charge de travail et nuire à l'efficacité.

163. Comme cela a été indiqué, les chefs des composantes droits de l'homme des missions de maintien de la paix jouissent d'une plus grande délégation de pouvoir. Par exemple, ils peuvent embaucher du personnel jusqu'à la classe P-5. En revanche, le chef d'un bureau régional ou de pays du HCDH ne jouit que d'une délégation de pouvoir limitée; il peut embaucher du personnel local jusqu'à la classe G-4. Toutes les autres nominations relèvent de l'autorité du siège du HCDH. Plusieurs personnes interrogées ont estimé que l'actuelle délégation de pouvoir n'était pas réaliste et prenait trop de temps et que de ce fait elle était coûteuse et inefficace, entraînant des retards, une charge de travail supplémentaire et des procédures contraignantes. Le Haut-Commissariat avait évoqué le sujet à de nombreuses occasions avec le Secrétariat et, plus récemment, dans le cadre du groupe de travail chargé de la gestion axée sur les résultats.

164. De nombreuses personnes ont fait observer que la délégation de pouvoir était un sujet complexe. Actuellement, l'ONUG est le prestataire de services du HCDH. Cela présente des avantages: la prestation de services communs dégage des synergies et des gains d'efficacité pour ce qui est du soutien administratif général notamment, et elle permet de réaliser des économies d'échelle dans la passation des marchés. Mais cela présente aussi un risque de chevauchement des activités et influe sur la mobilité du personnel au sein du Secrétariat en cas de délégation accrue de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines ou de recrutement.

165. Conformément au cadre de responsabilisation de l'Organisation des Nations Unies, une procédure régulière et la séparation des fonctions sont nécessaires. Même s'il peut conduire parfois à alourdir la charge administrative et à prolonger les processus, cet équilibre des pouvoirs est indispensable. Une délégation accrue de pouvoir justifierait la mise en place de capacités pour assumer la charge de travail supplémentaire, dans le respect de la séparation nécessaire des fonctions<sup>35</sup>.

166. Tout recrutement effectué en vertu d'une délégation accrue de pouvoir suppose souvent des arrangements contractuels qui imposent des restrictions aux membres du personnel nommés de cette façon. Ces nominations sont généralement circonscrites à des services fournis dans le même département ou bureau. D'où une limite à des transferts dans d'autres départements ou bureaux, et partant une insatisfaction et un obstacle à la mobilité et la pérennité des effectifs.

167. Le Haut-Commissariat doit s'adapter à son passage d'une entité normative basée au siège à une entité menant de plus en plus d'activités opérationnelles, dont les présences sur le terrain se développent sensiblement. S'agissant du HCDH, la délégation de pouvoir à l'ONUG a été opérée lorsque le Haut-Commissariat était principalement une organisation basée au siège.

---

<sup>35</sup> Voir également le document JIU/REP/2011/5 sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies.

168. Des fonctions supplémentaires pour le Haut-Commissariat sont envisagées dans le plan d'action de l'initiative «Les droits humains avant tout» du Secrétaire général. Les règles, règlements et processus en vigueur du Secrétariat, y compris la délégation de pouvoir limitée concernant la gestion des ressources humaines, ne représentent peut-être pas le modèle le plus approprié pour aider le Haut-Commissariat à s'acquitter de ces fonctions.

169. Les pratiques et modalités appliquées par d'autres entités, comme le DAP, le DOMP, l'OCHA, la CNUCED, le PNUE et l'ONUDC devraient être analysées en vue de recenser les bonnes pratiques qui pourraient être appliquées dans le cadre du HCDH le cas échéant. La récente décision de l'équipe de direction tendant à établir une fonction centralisée de gestion des ressources humaines, comme il est proposé dans l'examen fonctionnel, devrait être prise en considération.

**170. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait examiner, en consultation avec d'autres départements compétents concernés, la question de la délégation de pouvoir du HCDH en matière de gestion des ressources humaines, gestion financière et autres questions connexes, et soumettre au Secrétaire général, d'ici à la fin de 2015, des propositions concrètes d'amélioration.**

## **V. Ressources, planification stratégique, programmation et suivi**

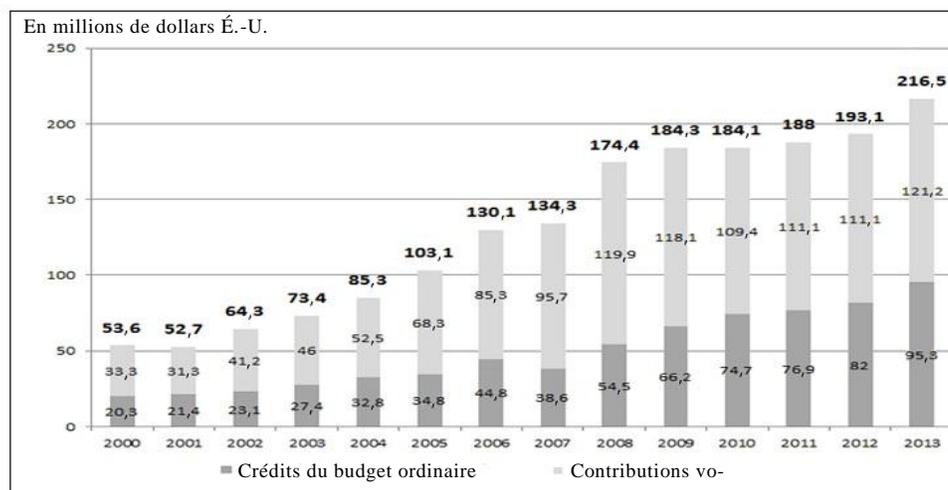
### **A. Financement du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme**

171. Ces 10 dernières années, le budget ordinaire du Haut-Commissariat a progressivement augmenté<sup>36</sup>, parallèlement à une hausse très sensible des contributions volontaires (voir fig. 1). Le HCDH est fortement tributaire des ressources extrabudgétaires; 60 % environ des travaux du HCDH sont financés par des contributions volontaires versées par des donateurs<sup>37</sup>, les 40 % restants étant financés par le budget ordinaire.

<sup>36</sup> En particulier depuis le Sommet mondial 2005, lorsque les chefs d'État et de gouvernement se sont engagés à doubler sur cinq ans le montant des ressources destinées au Haut-Commissariat.

<sup>37</sup> Selon le rapport du HCDH 2013 (p. 135), 90 % des contributions volontaires non affectées ont été versées par 12 pays, 75 % par 7 pays et 55 % par 4 pays.

Figure 1  
**Aperçu du financement du Haut-Commissariat des Nations Unies  
 aux droits de l'homme (2000-2013)**



Source: Rapport du HCDH 2013, p. 130; OHCHR Funding trends ([www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx)).

172. Le montant des contributions volontaires sans affectation particulière n'a cessé de croître depuis 2002. En 2013, 54 % environ des contributions volontaires versées au HCDH n'étaient pas affectés à un usage particulier<sup>38</sup>.

173. Le recours à des fonds extrabudgétaires est source de problèmes et de risques et pourrait nuire à la prestation des services en cas d'absence de financement. Il en découle des difficultés pour la planification, la programmation et la budgétisation, y compris un alourdissement de la charge de travail pour le Haut-Commissariat, ainsi que la nécessité de communiquer des informations supplémentaires et de satisfaire à d'autres exigences des donateurs. Plus important encore, le recours à des fonds extrabudgétaires pourrait nuire à l'objectivité et à l'indépendance du HCDH telles qu'elles sont perçues, si celui-ci donne l'impression d'être soutenu par quelques pays<sup>39</sup>.

174. Les processus de planification et de programmation stratégiques doivent répondre aux besoins et être conçus de manière à remédier aux problèmes en présence et à atténuer les risques.

## B. Fonds d'affectation spéciale

175. Le HCDH bénéficie d'une délégation de pouvoir en vertu de laquelle il administre 10 fonds d'affectation spéciale. Sur un total de 97,3 millions de dollars, le fonds d'affectation spéciale qui vient appuyer les activités du HCDH est de loin le plus important, à hauteur de 66 millions de dollars.

<sup>38</sup> Pour plus de détails, voir l'annexe IV.

<sup>39</sup> Dans son estimation des risques encourus par le HCDH, le BSCI a considéré qu'il s'agissait là du plus grand risque.

176. Le BSCI a réalisé des examens du Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour les victimes de la torture et du Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour la lutte contre les formes contemporaines d'esclavage. Le HCDH a confirmé que toutes les recommandations formulées par le BSCI avaient été mises en œuvre. Le secrétariat des fonds a revu les modèles d'application et mis à jour et élaboré les modèles des missions d'évaluation, les cycles de traitement des demandes et d'octroi des aides financières des deux fonds ainsi que leurs lignes directrices. Les mesures de contrôle de l'utilisation des aides financières ont été renforcées. On veille à ce que les bénéficiaires de ces aides satisfassent aux conditions énoncées dans les rapports financiers et rapports d'audit.

177. Les préoccupations concernant les fonds d'affectation spéciale ont été mises en évidence dans un précédent rapport du CCI (JIU/REP/2007/8), qui contenait deux recommandations connexes. Dans la recommandation 3, le CCI demandait au Haut-Commissariat d'établir un conseil d'administration approprié à l'appui des activités du HCDH qui examinerait et approuverait les projets et activités devant être financés par le fonds. Dans la recommandation 7, le Haut-Commissaire était prié d'informer le Conseil des droits de l'homme des contributions volontaires versées au HCDH, de leur affectation et des conditionnalités auxquelles elles étaient soumises. Ces deux recommandations ont en fait été rejetées dans la réponse relative à la gestion<sup>40</sup>.

178. Comme indiqué dans le rapport du CCI de 2007, il n'existe aucun mécanisme permettant d'associer les États Membres au processus d'examen ou d'approbation du fonctionnement des fonds d'affectation spéciale et, en dehors des informations fournies dans les rapports annuels du HCDH, aucun renseignement ne leur est communiqué quant aux conditions fixées lors du versement de contributions individuelles<sup>41</sup>. À cet égard, l'Inspecteur tient à mentionner les nombreux rapports du BSCI consacrés à ce sujet ces dernières années, y compris l'estimation des risques pour le HCDH (rapport n° AE2007/330/01), ainsi que les rapports sur l'utilisation de certains fonds d'affectation spéciale et les enquêtes concernant des détournements frauduleux imputés à certains bénéficiaires d'aides financières.

**179. Ayant examiné la situation, l'Inspecteur rappelle la recommandation 7 figurant dans le document JIU/REP/2007/8, et prie le Haut-Commissaire de veiller, à compter de 2015, à tenir le Conseil des droits de l'homme informé des contributions volontaires reçues, de leur affectation spécifique, de leur allocation et des conditionnalités auxquelles elles sont soumises, le cas échéant, afin d'améliorer la transparence et la responsabilité du Haut-Commissariat à l'égard des États Membres.**

### C. Mobilisation des ressources, sensibilisation et partenariats

180. Au sein du HCDH, la fonction de mobilisation des ressources s'appuie sur une stratégie quinquennale de sensibilisation et de collecte de fonds couvrant la période 2012-2017, l'accent étant mis sur la nécessité de développer la capacité de sensibilisation du Haut-Commissariat. Cette stratégie est associée au plan annuel de travail et de dépenses qui est revu et approuvé par le conseil chargé de l'examen du

<sup>40</sup> Voir A/62/845/Add.1, par. 14 à 16 et 22 et 23.

<sup>41</sup> Pour plus de détails, voir JIU/REP/2007/8.

programme et du budget, lequel en contrôle également la mise en œuvre. La stratégie intégrée en matière de relations extérieures devrait être finalisée et adoptée au cours du second semestre de 2014.

181. Une version révisée des procédures opérationnelles normalisées régissant les relations avec les donateurs et la collecte de fonds a été adoptée par le Haut-Commissaire en 2012. Elle souligne qu'il importe d'établir et de maintenir de bonnes relations avec les donateurs, de s'employer à accroître le nombre de donateurs en attirant de nouveaux donateurs et des donateurs non traditionnels, et d'améliorer la prévisibilité du financement. Elle expose brièvement plusieurs mesures, comme la tenue de séances d'information régulières à l'intention des donateurs et de consultations annuelles avec les principaux donateurs ainsi que l'élaboration d'appels annuels et de rapports annuels répondant aux exigences des donateurs, et fait une large place à la communication d'informations supplémentaires au besoin.

182. Le Service de la communication externe a été créé en 2013 et la Section des relations extérieures et des donateurs a été renforcée par un poste supplémentaire en 2014, ce qui témoigne de la priorité donnée à la mobilisation des ressources et à la diversification des sources de financement.

183. Le Haut-Commissaire et le Haut-Commissaire adjoint ont accordé un très grand intérêt à la mobilisation des ressources. Ils ont montré l'exemple ces dernières années et contribué de façon déterminante à porter la question à l'attention des principaux donateurs traditionnels ainsi qu'aux donateurs non traditionnels. La pratique consistant à lancer un appel annuel a été rétablie en 2013. Une fonctionnalité «Faites un don» a été créée sur le site Web du HCDH en 2013.

184. Ces dernières années, le Haut-Commissariat a encouragé la collecte de fonds au niveau local afin de tirer parti de la plus grande délégation de pouvoir sur le terrain accordée par de nombreux donateurs. Il s'est employé à faire en sorte que les messages émanant du siège et du terrain à cet égard soient analogues et se renforcent mutuellement. D'où la nécessité de mieux former le personnel de terrain à la mobilisation des ressources.

185. La plupart des donateurs jugent que le rapport annuel est suffisant pour répondre à leurs exigences en matière de communication d'informations. Dans le cas des contributions préaffectées, des rapports particuliers sont établis selon les besoins; en 2012, près de 40 de ces rapports ont été soumis aux donateurs conformément aux accords passés avec eux. D'où un besoin en effectifs, car il faut passer beaucoup de temps, à la fois sur le terrain et au siège, pour établir ces rapports. Le système de suivi des résultats a joué un rôle majeur dans la rationalisation des rapports et la réduction des coûts de transaction connexes.

186. Le problème pour le Haut-Commissariat, c'est d'atteindre le même niveau d'activités, voire un niveau plus élevé, malgré la tendance mondiale actuelle à la stagnation ou à la diminution des ressources suite à la réduction des contributions de certains donateurs due à la crise économique et financière mondiale.

187. Le Haut-Commissariat a réalisé des progrès, comme en témoignent les tendances à l'augmentation continue des contributions extrabudgétaires et les bons résultats obtenus en la matière. Toutefois, compte tenu des besoins croissants en termes de mandats, d'activités et de ressources, il tirerait parti d'un renforcement de ses politiques et mesures de collecte de fonds et de sensibilisation.

188. Comme indiqué par de nombreuses personnes interrogées, il ne semble pas qu'une place suffisante soit faite au sein du HCDH au développement de partenariats stratégiques et à long terme. L'on a tendance à considérer la collecte de fonds comme une mesure épisodique, ponctuelle et de circonstance. Il ressort de l'évaluation réalisée par le BSCI en 2009 et de l'examen fonctionnel en cours que des améliorations pourraient être apportées pour remédier à l'absence de mesures visant à établir et maintenir des partenariats stratégiques<sup>42</sup>.

189. Rappelant le récent rapport du CCI sur la mobilisation des ressources (JIU/REP/2014/1, par. 42), l'Inspecteur engage le HCDH à mettre en place des mesures visant à renforcer les partenariats avec les contributeurs afin que la mobilisation des ressources soit perçue comme un processus continu d'établissement de relations durables avec les partenaires, par le biais notamment de communications régulières et efficaces, et non comme une simple activité de collecte de fonds.

190. Lorsqu'ils versent des contributions réservées à des fins déterminées, les États Membres devraient faire en sorte qu'elles soient prévisibles, à long terme et conformes au mandat fondamental et aux priorités stratégiques du Haut-Commissariat.

191. Comme beaucoup d'autres organismes du système des Nations Unies, ces dernières années le Haut-Commissariat a cherché à accroître le nombre de ses donateurs et à diversifier les sources de financement en s'adressant non seulement à des contributeurs étatiques non traditionnels, mais aussi à des entreprises du secteur privé, des fondations philanthropiques et des particuliers fortunés. On ne saurait surestimer l'importance que revêt la mise en place de politiques de gestion des risques et de processus de diligence raisonnable appropriés dans ce contexte<sup>43</sup>. L'Inspecteur rappelle la recommandation selon laquelle, tout en augmentant le nombre des donateurs et en diversifiant les sources de financement, il faudrait veiller à ce que le processus de diligence raisonnable ne soit pas confié aux personnes qui sont chargées de la collecte de fonds.

192. Si le programme de développement pour l'après-2015 renferme une forte composante droits de l'homme, on peut s'attendre que les perspectives de mobilisation des ressources s'étoffent en conséquence. Cela posera d'autres problèmes au Haut-Commissariat qui devra devenir plus opérationnel et s'employer à rechercher des possibilités de mobilisation des ressources, à élaborer les ensembles de compétences nécessaires et à former le personnel du siège et de terrain à la mobilisation des ressources.

193. L'Inspecteur approuve les observations de nombreux intervenants selon lesquelles le HCDH pourrait encore améliorer les activités de sensibilisation et de mobilisation des ressources. Il faut pour commencer définir un cadre de décision

<sup>42</sup> Parmi les autres propositions d'amélioration qui ressortent de l'examen fonctionnel on notera les suivantes: faire de la collecte de fonds une responsabilité de la direction et accroître la capacité de collecte de fonds sur le terrain et au siège; intégrer la collecte de fonds dans les plans de travail annuels; élaborer des lignes directrices et dispenser une formation dans le domaine de la collecte de fonds; assurer une plus grande cohérence entre le siège et le terrain; et renforcer le rôle de coordonnateur de la Section des relations extérieures et des donateurs. Pour plus de détails, voir «OHCHR functional review: summary of findings and proposals», et le rapport sur la mobilisation des ressources établi par l'équipe spéciale chargée de l'examen fonctionnel et présenté à l'équipe de direction lors de son séminaire tenu en 2014.

<sup>43</sup> Voir la section sur la gestion des risques ci-dessus.

précis et très détaillé pour les activités de sensibilisation et de collecte de fonds, de manière à garantir la cohérence à l'échelle du Haut-Commissariat, tant au siège que sur le terrain. En particulier, il convient d'établir des critères et des processus bien déterminés sur la manière dont il faut mener les activités de collecte de fonds et de sensibilisation, solliciter les donateurs (potentiels) et conclure des accords avec chacun d'eux. Il importe au plus haut point de veiller à ce que toutes les activités de mobilisation des ressources et de sensibilisation soient conformes à l'indépendance du mandat du Haut-Commissaire et n'aille pas à son encontre, et à ce qu'elles soient alignées sur les priorités stratégiques du Haut-Commissariat figurant dans ses plans stratégiques.

**194. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait hâter l'élaboration de la stratégie du Haut-Commissariat en matière de sensibilisation/collecte de fonds/partenariat. Cette stratégie devrait être approuvée au plus tard d'ici à la fin de 2015. Le Haut-Commissaire devrait informer les organes directeurs de l'adoption de la stratégie et faire régulièrement rapport sur sa mise en œuvre.**

## D. Planification stratégique

195. Le HCDH dispose de deux mécanismes de planification stratégique: le cadre stratégique du Secrétaire général (Projet de cadre stratégique pour la période 2014-2015, deuxième partie: plan-programme biennal, programme 20, droits de l'homme (A/67/6 (Prog. 20)), et le plan de gestion du HCDH (Management Plan) 2014-2017.

196. Ces deux mécanismes de planification sont différents. Le cadre stratégique (programme 20, droits de l'homme), qui porte sur une période biennale, est adopté par l'Assemblée générale, après discussions au sein du Comité du programme et de la coordination et de la Troisième Commission. Il donne un aperçu des quatre sous-programmes relatifs aux droits de l'homme et des mandats correspondants et renferme des indicateurs de résultats. Le Secrétaire général rend compte tous les deux ans, à travers son rapport sur l'exécution du programme de l'Organisation des Nations Unies<sup>44</sup>, de la mise en œuvre du cadre stratégique à partir d'informations fournies par le Système intégré de suivi (SIS). Le cadre stratégique sert de base au budget-programme adopté par l'Assemblée générale.

197. Le plan de gestion du HCDH 2014-2017 couvre une période de quatre années<sup>45</sup> et énonce les priorités du Haut-Commissariat. Pour élaborer ce plan de gestion, le HCDH s'est inspiré du cadre stratégique du Secrétaire général pour 2014-2015, ainsi que des mandats confiés au Haut-Commissariat par différents organes intergouvernementaux<sup>46</sup>.

198. Le plan de gestion s'articule autour de six priorités thématiques et présente 11 réalisations escomptées, initialement définies dans l'exercice biennal 2008-2009. Des indicateurs ont été établis pour chacune des réalisations escomptées et des protocoles ont été rédigés pour améliorer la fiabilité et la cohérence du mécanisme

<sup>44</sup> Voir, par exemple, A/67/77 et Corr.1.

<sup>45</sup> Les deux précédents plans de gestion portaient chacun sur une période biennale (2012-2013 et 2010-2011). Le passage d'un cycle de programmation de deux ans à un cycle de programmation de quatre ans a permis au HCDH de consacrer plus de temps et de ressources à un processus consultatif de planification stratégique.

<sup>46</sup> OHCHR Management Plan 2014-2017, p. 6 et 13.

de suivi et de notification<sup>47</sup>. Le suivi et la notification des résultats concernant le plan de gestion sont assurés par le système de suivi des résultats. Comme il a été expliqué à l'équipe, ce mécanisme permet de communiquer des informations reposant sur des données factuelles à partir d'indicateurs.

199. Lors de l'élaboration du plan de gestion, le Haut-Commissariat a tenu des consultations avec une large gamme de parties prenantes, dont les États Membres, et a organisé cinq consultations régionales. Les consultations ont été complétées par la collecte et l'analyse de données, y compris une étude sur documents et des questionnaires en ligne adressés au personnel du HCDH et à des spécialistes des droits de l'homme de l'Organisation des Nations Unies. La grande quantité d'informations produites par le processus consultatif de planification a été analysée par le Service des politiques, de la planification, du suivi et de l'évaluation avec le concours d'un groupe de travail technique interdivisions, compte tenu des thèmes présentant un intérêt au regard des droits de l'homme, de la probabilité d'exercer une influence et de la valeur ajoutée que le Haut-Commissaire pourrait apporter dans chaque domaine. Sur la base des informations recueillies, l'équipe de direction a arrêté des priorités thématiques et des domaines d'intervention bien précis pour le cycle de programmation à venir.

200. Les projets de stratégie élaborés pour chacune des priorités thématiques recensées ont été présentés aux États Membres en octobre 2013 pour qu'ils fassent part de leurs observations. Les documents correspondants ont été revus pour s'assurer que les priorités et les stratégies avaient été définies dans les limites des attributions du Haut-Commissariat et conformément au programme des droits de l'homme du cadre stratégique du Secrétaire général. Le Haut-Commissaire a lancé le plan de gestion lors d'une réunion avec les États Membres en avril 2014.

201. L'Inspecteur prend note des progrès accomplis dans la planification stratégique ainsi que dans le suivi et la notification des résultats, et reconnaît les efforts qui ont été déployés au fil des ans en vue d'améliorer la cohérence, la clarté et l'efficacité. Nombre de personnes interrogées ont indiqué que, ces dernières années, le Haut-Commissariat avait sans cesse apporté des améliorations dans ce domaine, ce qui a été confirmé par l'enquête menée par le CCI auprès du personnel; plus d'un tiers des répondants ont été d'avis, ou entièrement d'avis, que le processus de planification stratégique du HCDH était efficace et appuyait le mécanisme de gestion axée sur les résultats<sup>48</sup>. Cependant, il restait encore des lacunes qu'il fallait combler.

202. Le fait de disposer de deux mécanismes différents de planification peut être source de problèmes – doubles emplois et incohérences – et d'inefficacité, malgré les différentes périodes visées. Il peut aussi s'ensuivre des contradictions ou un manque de clarté concernant les priorités stratégiques du Haut-Commissariat. Ces problèmes sont amplifiés par l'existence de deux systèmes différents de suivi et de notification des résultats – le Secrétaire général présente un rapport sur l'exécution du programme à partir des informations fournies par le Système intégré de suivi, et le Haut-Commissaire présente des rapports annuels à partir des informations fournies par le système de suivi des résultats.

---

<sup>47</sup> Ibid., p. 11.

<sup>48</sup> Ces réponses sont plus positives que celles données lors des enquêtes réalisées dans le cadre du programme d'efficacité organisationnelle et de l'évaluation des besoins de 2009.

203. Ces préoccupations étaient partagées par un certain nombre de personnes interrogées, qui ont fait observer que le programme 20 était le fondement de toutes les activités de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme et que, à la base de ce programme, il y avait le budget. À leur avis, la priorité du Haut-Commissaire devait être fixée en fonction des programmes existants. Il était difficile de fusionner les six priorités du Haut-Commissariat et les quatre programmes existants. Ces personnes ont indiqué que, du fait de ces différentes approches, elles en arrivaient à la conclusion qu'il n'existait pas d'outil propre à garantir la transparence; les États Membres étaient désorientés. D'autres ont indiqué qu'il s'agissait initialement d'un processus piloté par les États qui prenait peu à peu la forme d'un processus piloté par le Secrétariat et que les consultations relatives au plan de gestion 2014-2017 n'étaient ni satisfaisantes, ni bien programmées. Ainsi, il n'y avait que deux séances d'information et les documents n'étaient mis à la disposition des États Membres que peu de temps avant. Ceux-ci ne pouvaient les étudier attentivement et consulter leurs capitales.

204. Une autre personne interrogée a indiqué que les priorités fixées par le HCDH n'étaient pas pleinement conformes au cadre stratégique approuvé par l'Assemblée générale ni aux mandats intergouvernementaux. C'est pourquoi nous considérons que ces priorités doivent être examinées et approuvées par les États Membres. La programmation et la planification sont des questions de premier plan et il importe que le Haut-Commissariat suive les politiques pertinentes de l'Organisation des Nations Unies<sup>49</sup>.

205. Les personnes interrogées qui étaient satisfaites du processus actuel n'avaient pas de telles préoccupations. Il a été dit que les États exerçaient un contrôle suffisant et avaient suffisamment la possibilité d'exprimer leurs vues sur le plan stratégique, les priorités thématiques et le plan de gestion du HCDH. Le Haut-Commissaire a donné des informations détaillées, d'une part, en faisant connaître le programme 20 du plan-programme biennal et, d'autre part, en organisant une réunion informelle avec les États afin de débattre du projet de cadre stratégique avant que le Comité du programme et de la coordination ne l'examine. Il a également été déclaré que, ces dernières années, le Haut-Commissaire avait tenu de vastes consultations avec toutes les parties prenantes et avait été très désireux d'établir un dialogue transparent avec les États Membres au sujet du projet de cadre stratégique du Secrétaire général. Outre l'organisation de nombreuses séances d'information à Genève et le dialogue avec le Conseil des droits de l'homme, le Haut-Commissariat s'est proposé de recueillir les vues des États Membres sur le cadre stratégique et de les transmettre au Comité du programme et de la coordination.

206. De l'avis de l'Inspecteur, les préoccupations exprimées, que les personnes interrogées n'ont pas toutes également partagées, sont bien réelles, sérieuses et méritent d'être prises en compte. La planification stratégique doit être alignée sur les priorités stratégiques du Haut-Commissariat, comme il a été convenu par ses membres et comme il est indiqué dans les priorités et les mandats intergouvernementaux pertinents. Pour ce qui est du cadre stratégique du Secrétaire général, les mandats intergouvernementaux pertinents y sont énoncés.

---

<sup>49</sup> À savoir, les dispositions de l'article 4.8 du Règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8).

207. En revanche, ces mandats ne figurent pas expressément dans le plan de gestion, qui ne renvoie que de manière générale au cadre stratégique<sup>50</sup> et n'évoque que quelques fois la question dans les textes de fond correspondants. Le plan de gestion n'est pas structuré de la même façon que le cadre stratégique, puisqu'il a six priorités stratégiques, d'où la difficulté d'établir une correspondance avec les quatre sous-programmes relatifs aux droits de l'homme du cadre stratégique. Il ne renvoie pas clairement aux mandats intergouvernementaux pertinents du Haut-Commissariat. Ainsi, est-il difficile d'examiner et de mettre en adéquation le plan de gestion et le cadre stratégique, ce dernier étant le seul document faisant clairement référence aux mandats intergouvernementaux pertinents approuvés par les États Membres. Le Haut-Commissariat a indiqué que le plan de gestion ne mentionnait pas explicitement ses mandats intergouvernementaux car, dans les strictes limites des activités expressément prescrites, ce plan constituait l'évaluation du Haut-Commissaire sur la meilleure façon de s'acquitter du mandat.

208. L'Inspecteur perçoit un risque inhérent d'incohérence entre les deux plans, notamment en raison du fait que les priorités définies dans le plan de gestion ne sont pas entièrement en conformité avec celles du cadre stratégique approuvé par l'ensemble des membres, ni avec d'autres mandats et priorités relatifs aux droits de l'homme, établis par les organes intergouvernementaux concernés. Le suivi et la notification des résultats concernant l'application des plans donnent lieu à deux rapports différents: le rapport d'exécution du Secrétaire général sur le cadre stratégique et le rapport annuel du Haut-Commissaire sur le plan de gestion. D'où certaines préoccupations légitimes et compréhensibles exprimées par de nombreuses parties prenantes.

209. En outre, les processus d'examen et d'approbation à l'échelle intergouvernementale des deux documents de planification stratégique diffèrent sensiblement. Le cadre stratégique est établi conformément aux procédures décrites dans le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation. Les règlements, règles et pratiques suivis lors de l'élaboration du plan de gestion, et la mesure dans laquelle ils sont pleinement conformes aux politiques et pratiques pertinentes de l'Organisation des Nations Unies ne sont pas clairs. Le cadre stratégique est étudié et approuvé par l'Assemblée générale, après examen du Comité du programme et de la coordination, alors que le plan de gestion ne fait l'objet d'aucune discussion ni approbation officielle de la part des membres du HCDH. Des consultations ont certes lieu avec les États Membres, les ONG et d'autres parties prenantes à divers stades de l'élaboration du plan de gestion, mais l'absence de consultations structurées et obligatoires suscite des préoccupations.

210. L'Inspecteur reconnaît que ces deux processus sont censés être complémentaires et souligne, notamment, l'avantage d'avoir un cadre stratégique structuré autour des divisions et un plan de gestion structuré autour des résultats auxquels plusieurs divisions concourent collectivement. De même, le plan de gestion a contribué aux améliorations apportées par le HCDH dans le domaine de la gestion axée sur les résultats, ce qui n'aurait pas été possible si le Haut-Commissariat s'était limité à utiliser le cadre stratégique existant et le Système intégré de suivi comme seuls outils de planification et de suivi. À cet égard,

---

<sup>50</sup> OHCHR Management Plan 2014-2017, p. 13.

l'Inspecteur tient à mentionner le récent rapport du CCI sur la planification stratégique dans les organismes du système des Nations Unies (JIU/REP/2012/12), rapport dans lequel sont exposées les difficultés majeures auxquelles se heurte le Secrétariat pour appliquer le principe de la gestion axée sur les résultats dans le cadre des processus existants.

211. D'autre part, il existe des points faibles comme cela a déjà été indiqué. De l'avis de l'Inspecteur, l'on doit être raisonnablement assuré que la démarche suivie par le Haut-Commissariat pour établir le plan de gestion est conforme aux politiques, règles et règlements en vigueur en matière de planification stratégique. Il y a un risque que ce processus, au lieu d'être piloté par les États Membres, ne soit finalement par le Secrétariat. Cela est important dans la mesure où l'affectation des ressources à des activités et priorités déterminées et aux mesures de suivi correspondantes s'appuie sur le plan de gestion.

212. L'existence de deux processus de planification, à savoir documents de planification et systèmes de suivi et de notification des résultats, nuit à la transparence et au principe de responsabilité sur le point de savoir comment les contributions extrabudgétaires sont affectées et utilisées, si les résultats ont été obtenus et si les ressources ont été employées de manière efficace et rentable. L'existence de deux systèmes peut également entraîner un chevauchement des activités et un manque d'efficacité.

213. Eu égard aux progrès réalisés et aux débats en cours au sein du Secrétariat et compte tenu des préoccupations exprimées, le Haut-Commissaire devrait constituer un groupe de travail composé de l'équipe de direction et d'autres cadres supérieurs au besoin, qui serait chargé de revoir le ou les processus de planification stratégique, en ce qui concerne notamment: la conformité et la relation du plan de gestion avec le cadre stratégique du Secrétaire général et leur complémentarité; les règles, règlements et procédures appliqués pour établir le ou les plans stratégiques; la manière dont ils contribuent à la gestion axée sur les résultats, à savoir, l'allocation des ressources, ainsi que le suivi de leur utilisation pour en évaluer l'efficacité et la communication d'informations à ce sujet; et la participation des États Membres et d'autres parties prenantes au processus, y compris à travers des débats et l'approbation du ou des documents finals de planification par le ou les organes intergouvernementaux compétents.

214. La mise en œuvre de la recommandation suivante vise à améliorer le processus de planification et de programmation stratégiques du HCDH:

### **Recommandation 3**

**Le Haut-Commissaire devrait constituer un groupe de travail composé de l'équipe de direction et d'autres cadres supérieurs au besoin, qui serait chargé de revoir le ou les processus de planification stratégique du HCDH en consultation avec d'autres services concernés le cas échéant, et présenter à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Secrétaire général, le rapport du groupe de travail pour qu'il soit examiné au plus tard à la soixante et onzième session de l'Assemblée.**

## E. Programmation, budgétisation et gestion financière

215. L'allocation des ressources au sein du HCDH, dont le conseil chargé de l'examen du programme et du budget assume au premier chef la responsabilité, s'inscrit dans le cadre du processus de programmation du Haut-Commissariat, à savoir l'élaboration du plan de gestion, l'approbation des plans de travail et plans de dépenses annuels et l'examen de nouvelles propositions de programmes. Le Conseil propose et le Haut-Commissaire approuve une enveloppe financière globale pour l'année, compte tenu des projections au titre du budget ordinaire et de la collecte de fonds, des taux d'exécution et des reports.

216. Les fonds inscrits au budget ordinaire sont affectés par l'Assemblée générale à la mise en œuvre des activités prescrites. Les ressources extrabudgétaires sont affectées aux différentes divisions conformément aux plans de travail et plans de dépenses annuels approuvés par le conseil chargé de l'examen du programme et du budget. Le Conseil se réunit aussi souvent qu'il le faut, en fonction des besoins émergents ou de la disponibilité de ressources supplémentaires, pour examiner les nouveaux projets de programmes. Il s'assure que les activités proposées sont conformes au mandat du Haut-Commissariat, qu'elles renforcent le programme approuvé et qu'elles ne détournent pas des ressources affectées à des priorités préalablement convenues. Il réalise également des examens structurés à mi-parcours pour suivre les progrès accomplis et s'assurer qu'ils sont conformes aux objectifs et priorités stratégiques du HCDH.

217. Le budget ordinaire du HCDH est complété par d'importantes contributions volontaires, qui s'élèvent à environ 60 % de son budget total.

218. De nombreuses personnes interrogées au sein du Secrétariat et parmi les États Membres ont souligné les risques inhérents à l'accroissement des ressources extrabudgétaires. De vives préoccupations ont été exprimées quant au risque d'une dépendance excessive à l'égard des ressources extrabudgétaires, même pour exécuter des activités essentielles, et au sujet du recrutement d'agents financés par ces ressources pour accomplir des fonctions essentielles. Nombre de personnes ont fait état d'un probable déséquilibre dans le mandat, d'un risque pour la stabilité et la pérennité des activités, et du danger de voir le Haut-Commissariat subir l'influence des donateurs ou d'être perçu comme tel.

219. Compte tenu de ces préoccupations, **l'Inspecteur tient à mentionner et à rappeler l'importance de la recommandation 2 et la proposition relative aux fonds d'affectation spéciale (par. 179) ci-dessus.**

220. Le rapport présenté par le Conseil des droits de l'homme à l'Assemblée générale est accompagné d'un rapport sur les prévisions révisées qui contient un résumé des incidences financières des résolutions et décisions adoptées au cours de l'année. Le résumé est examiné par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et par la Cinquième Commission, et des décisions sont prises en vue d'affecter des ressources supplémentaires nécessaires à la réalisation d'activités nouvellement prescrites. Ce processus n'intervenant qu'à la fin de chaque année civile, de nombreuses tâches définies en début d'année et devant être achevées au cours de l'année doivent être mises en œuvre dans les limites des ressources existantes, ou en recourant à un financement au titre des dépenses imprévues et extraordinaires.

221. Les retards enregistrés dans l'obtention de crédits pour les activités prescrites par le Conseil des droits de l'homme, s'expliquent par le fait que les incidences sur le budget-programme sont regroupées puis présentées au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et à la Cinquième Commission uniquement lors de la principale session de l'Assemblée générale, c'est-à-dire une fois par an seulement pour les trois sessions du Conseil. D'où d'inévitables pertes de temps auxquelles il n'est remédié que partiellement moyennant le recours à des fonds au titre des dépenses imprévues et extraordinaires, ces fonds n'étant utilisés que pour des commissions d'enquête ou des missions d'établissement des faits.

222. Les États Membres proposent de nombreuses activités en précisant qu'elles doivent être financées au moyen des ressources existantes. Aucune ressource n'étant expressément affectée à ces activités, celles-ci sont donc censées être exécutées au détriment d'autres activités prescrites. Lorsqu'une nouvelle et importante activité est décidée et doit être mise en œuvre sans délai, le HCDH peut, par l'intermédiaire du Contrôleur, demander au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'autorisation d'engager des ressources au titre des dépenses imprévues et extraordinaires établies par l'Assemblée générale. Cela permet d'avoir rapidement accès à un financement en cas d'urgence, mais seulement à titre exceptionnel.

223. Un autre problème mis en évidence au cours des entretiens tient au fait qu'habituellement l'Assemblée générale se contente de «prendre note» des résolutions et décisions du Conseil des droits de l'homme ce qui, selon cette pratique, ne semble pas suffisant pour que la division du budget du Secrétariat (Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité) puisse donner pleinement effet à leur mise en œuvre et estimer le montant de leurs incidences financières à communiquer à la Cinquième Commission de l'Assemblée générale. La pratique de la Cinquième Commission à l'égard des résolutions du Conseil de sécurité paraît différente; il suffit que l'Assemblée générale prenne note des résolutions du Conseil de sécurité pour donner pleinement effet à leurs incidences financières. Par conséquent, ces différentes pratiques ont un impact sur le contrôle qu'exercent les États Membres en vue d'assurer la mise en œuvre efficace et effective de leurs propres décisions.

224. Une observation connexe a trait à la manière dont la délégation d'un même État Membre à Genève et sa délégation à New York interprètent les résolutions et décisions du Conseil des droits de l'homme. Une différence d'interprétation peut nuire à une prise de décisions éclairée de la part des organes délibérants, et entraîner des difficultés, en particulier lorsque des ressources sont affectées à la mise en œuvre des résolutions. Les organes directeurs compétents se heurtent ainsi à des obstacles lorsqu'ils veulent suivre et examiner l'exécution des activités prescrites et faire des observations à cet égard.

225. Ces dernières années, le Haut-Commissariat et le Président du Conseil des droits de l'homme ont amélioré les relations avec les États Membres. Des séances d'information destinées aux délégations de New York sont organisées après les sessions du Conseil des droits de l'homme pour faire connaître aux représentants des États Membres les principaux résultats et les principales décisions. De même, à travers des échanges informels les délégations de Genève reçoivent davantage d'informations sur les débats et décisions consacrés aux droits de l'homme par les organes intergouvernementaux à New York.

226. Comme indiqué lors des entretiens, il semble qu'il y ait encore un manque de cohésion qui affecte le fonctionnement des organes délibérants du HCDH. Ces questions sont examinées dans les sections et chapitres respectifs<sup>51</sup>.

## F. Gestion axée sur les résultats

227. De nombreuses personnes du Secrétariat, des États Membres et des organes de contrôle qui ont été interrogées ont indiqué que, ces dernières années, le HCDH avait fait des progrès pour ce qui était d'améliorer la gestion axée sur les résultats et d'intégrer une approche axée sur les résultats dans ses politiques et méthodes de travail.

228. Conformément au programme d'action quinquennal du Secrétaire général en date du 25 janvier 2012, le Haut-Commissariat a pris diverses mesures: mise en place, à travers le plan de gestion, d'un cadre de résultats à l'échelle du Haut-Commissariat sur la base d'objectifs et d'indicateurs; élaboration de politiques et de lignes directrices en matière de gestion axée sur les résultats plus faciles à appliquer; mise en place ou amélioration de mécanismes et d'outils d'appui à la gestion axée sur les résultats, comme le système de suivi des résultats; et renforcement par la formation des capacités du personnel pour mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats. Le HCDH a également étoffé sa fonction d'évaluation en 2013.

229. Le Haut-Commissariat a prévu une série de dispositions et de mesures pour assurer une mise en œuvre pleine et entière de la gestion axée sur les résultats au cours du cycle de planification 2014-2017. Il s'agit notamment: de veiller à ce que les informations dégagées du suivi axé sur les résultats soient utilisées dans le processus décisionnel de haut niveau et en particulier pour affecter les ressources (personnel et activités); d'élaborer les modules d'examen dans le cadre du système de suivi des résultats pour assurer la cohérence des plans tout au long du cycle quadriennal de programmation; de faire en sorte que les plans de travail annuels (documents et processus) deviennent un outil de gestion à l'échelle du Haut-Commissariat; et de revoir les plans existants au regard des progrès accomplis, de réaffecter les ressources en conséquence et d'améliorer la coordination interne<sup>52</sup>.

230. L'Inspecteur se félicite des efforts tendant à intégrer la gestion axée sur les résultats dans les politiques et les mécanismes du Haut-Commissariat. Comme indiqué ci-dessus, il reste à régler certaines questions pour améliorer encore les méthodes et processus de planification stratégique ainsi que le système de responsabilité et la transparence.

231. De l'avis de l'Inspecteur, il existe un problème majeur dans le présent mécanisme de suivi et de notification axé sur les résultats: les processus et documents de planification actuels ne permettent pas de déterminer clairement la manière dont les fonds alloués ont été utilisés; de même, le système de suivi des résultats ne permet pas actuellement de bien localiser les ressources allouées, d'en

<sup>51</sup> Voir, par exemple, le chapitre II sur la gouvernance.

<sup>52</sup> Voir l'annexe II qui donne la liste complète des mesures visant à améliorer la gestion axée sur les résultats au cours de la période 2014-2017.

assurer correctement le contrôle, d'en rendre compte, et d'évaluer si elles ont été utilisées de façon efficace et rentable<sup>53</sup>.

232. Bien que certains de ces problèmes aient déjà été recensés et pris en compte parmi les mesures visant à améliorer la gestion axée sur les résultats dans le cycle de planification 2014-2017, d'autres doivent être traités à titre prioritaire. **L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait appliquer sans délai de nouvelles mesures pour assurer la mise en place d'un mécanisme pleinement opérationnel de suivi et de notification axé sur les résultats, y compris toutes les mesures décrites dans le plan de gestion du HCDH pour 2014-2017, et présenter aux organes de direction du HCDH un rapport d'activité à ce sujet d'ici à la fin de 2015 et un rapport final d'ici à 2017.**

## VI. Gestion des ressources humaines

233. Le HCDH fait partie du Secrétariat et il est soumis au cadre et aux politiques régissant les ressources humaines fixés par l'Assemblée générale et aux règles et règlements correspondants édictés par le Secrétaire général; les pratiques suivies sont celles du Secrétariat.

### A. Répartition géographique équitable

234. Le présent chapitre présente une mise à jour des études précédemment réalisées par le CCI, répondant ainsi à la demande expressément adressée à celui-ci par le Conseil des droits de l'homme dans sa résolution 22/2 de mars 2013.

235. Le CCI a abordé la question de la répartition géographique équitable dans ses quatre précédentes études du HCDH (2003, 2006, 2007 et 2009), réalisées en réponse aux demandes formulées par la Commission des droits de l'homme puis le Conseil des droits de l'homme ainsi que par l'Assemblée générale<sup>54</sup>.

236. Dans son étude du HCDH réalisée en 2009, le CCI a donné des informations sur l'état du suivi de ses trois précédents rapports et effectué une évaluation à cet égard; des informations à ce sujet figurent à l'annexe I. Le rapport de 2009 renfermait les trois recommandations ci-après dont l'objet était de favoriser une répartition géographique équitable.

<sup>53</sup> Le système de suivi des résultats comprend un module de contrôle financier; l'application de ce module a été suspendue au moment de l'étude: a) pour déterminer comment MAYA pourrait être relié au système de suivi des résultats; et b) dans l'attente qu'Umoja intègre un module de gestion axée sur les résultats, ce qui n'est pas envisagé avant la mise en place d'Umoja-Extension 2, prévue pour 2018.

<sup>54</sup> Résolution 61/159 de l'Assemblée générale; Résolution 2002/80 de la Commission des droits de l'homme, approuvée par le Conseil économique et social dans sa décision 2002/272.

**JIU/REP/2009/2 – Recommandations<sup>55</sup>****Recommandation 1**

La Haut-Commissaire devrait faire annuellement rapport au Conseil des droits de l'homme sur les mesures prises, y compris les objectifs et échéances précis établis par le HCDH, pour se conformer aux mandats pertinents de l'Assemblée générale visant à améliorer la répartition géographique du personnel et sur leur mise en œuvre et leurs résultats.

**Recommandation 2**

Le Conseil des droits de l'homme devrait suivre, au rythme d'une fois tous les deux ans, la question de la dotation en effectifs du HCDH pour s'assurer de sa conformité aux mandats établis par l'Assemblée générale des Nations Unies.

**Recommandation 3**

Le Conseil des droits de l'homme devrait encourager davantage les États Membres à promouvoir la sélection et le financement de candidatures émanant de pays en développement dans le cadre du Programme des experts associés pour le HCDH.

**Observations et activités de suivi du HCDH<sup>56</sup>**

Le HCDH fait remarquer qu'il respecte scrupuleusement la recommandation 1, à laquelle il donne suite à travers les rapports annuels sur la composition du personnel du Haut-Commissariat qui sont présentés au Conseil des droits de l'homme. Ces rapports contiennent des données sur la composition du personnel du HCDH, y compris sur le principe de la répartition géographique équitable selon le système des fourchettes optimales et par groupe régional, de même que sur les mesures prises par le Haut-Commissaire pour améliorer l'équilibre de la répartition géographique conformément aux demandes formulées par le Conseil des droits de l'homme, dans le strict respect des politiques du Secrétariat régissant les ressources humaines. Des rapports analogues sur la composition du Secrétariat sont soumis chaque année par le Secrétaire général à l'Assemblée générale.

Le HCDH a approuvé sans réserve la recommandation 3, et souhaiterait que le Programme des experts associés soit étendu grâce à la participation d'un nombre accru d'États Membres au programme et au financement de candidats originaires de pays en développement. Le Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme a en effet soulevé cette question avec les représentants des États Membres chaque fois que l'occasion se présentait, en les encourageant à s'associer au programme et à l'étendre, et entend continuer de le faire.

<sup>55</sup> Voir également les évaluations présentées dans le document JIU/REP/2009/2 concernant la suite donnée aux recommandations pertinentes figurant dans de précédents rapports du CCI (par. 9 à 14); voir également les observations correspondantes de l'administration ([A/64/94/Add.1](#)).

<sup>56</sup> Voir également le document [A/64/94/Add.1](#).

Le HCDH n'a pas pleinement souscrit à la recommandation 2, et a déclaré ce qui suit:

Le Secrétaire général rappelle que la Cinquième Commission est la grande Commission de l'Assemblée générale à laquelle sont confiées les questions administratives et budgétaires, comme cela est réaffirmé dans la résolution 61/159 de l'Assemblée. Le Haut-Commissariat n'est pas pleinement en accord avec cette recommandation. Il fournit en effet au Conseil des droits de l'homme des informations détaillées sur la composition de son personnel, mais c'est à la Cinquième Commission qu'il incombe de contrôler la dotation en effectifs conformément aux mandats établis par l'Assemblée. Cela étant, le système des fourchettes optimales prescrit par l'Assemblée demeure le cadre approprié pour contrôler l'ensemble des effectifs du Secrétariat.

Le Haut-Commissariat propose donc de continuer à présenter au Conseil des droits de l'homme, pour information et examen, un rapport annuel sur la composition du personnel et les mesures prises comme suite aux mandats de l'Assemblée générale pour améliorer la diversité géographique conformément à la recommandation 1.

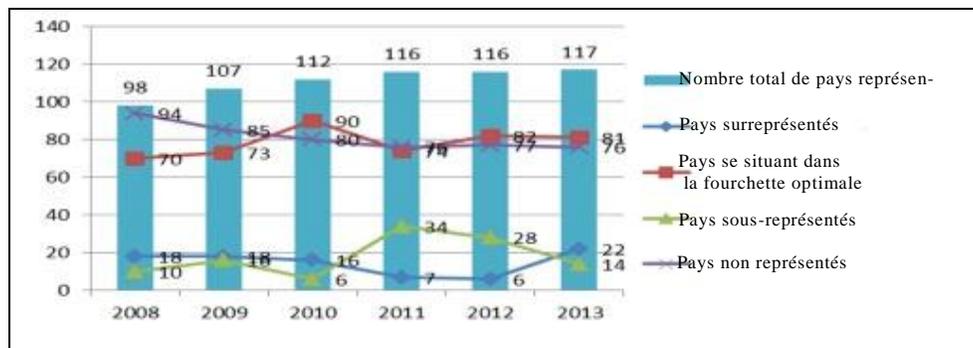
237. Le Secrétaire général présente à l'Assemblée générale des rapports annuels sur la composition du Secrétariat, conformément aux résolutions pertinentes<sup>57</sup>. Comme l'a demandé l'Assemblée, il a procédé à des examens du système des fourchettes optimales<sup>58</sup>. Dans sa résolution 67/255 (par. 46 et 57), l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante-neuvième session, une évaluation globale du système des fourchettes optimales<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> Résolutions de l'Assemblée générale 59/266, 60/238, 61/244, 63/250, 65/247, 66/234, 67/255 et 68/252.

<sup>58</sup> Voir, par exemple, les documents [A/65/305/Add.2](#), [A/59/724](#) et [A/58/767](#).

<sup>59</sup> Voir le document [A/69/190/Add.4](#). Il convient de noter également que, conformément à une demande formulée par les États Membres, les rapports du Secrétaire général intitulés «Composition du Secrétariat: données démographiques relatives au personnel» (le dernier porte la cote [A/69/292](#)) renferment des informations sur la composition des fonctionnaires de la classe D-1 et de rang supérieur selon le groupe économique dont fait partie leur pays de nationalité (pays développés ou pays en développement) et par sexe (voir, par exemple, [A/69/292](#), par. 15 et 40 et tableaux 7 et 20).

Figure 2  
**Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme:**  
**représentation des États Membres selon le système**  
**des fourchettes optimales\***



Source: Rapport de la Haut-Commissaire des Nations Unies sur la composition du personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (A/HRC/27/18, A/HRC/22/69, A/HRC/19/24, A/HRC/16/35, A/HRC/13/18). Les chiffres correspondant aux États Membres non représentés sont calculés sur la base du nombre total de membres du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies; il convient de noter que le système des fourchettes optimales s'applique au Secrétariat dans son ensemble et non à un département, un bureau ou une entité donnée; ces informations ont pour objet d'indiquer les tendances générales.

Note: Nombre total d'États Membres: 192 de 2008 à 2011, et 193 en 2012 et 2013.

\* Les calculs pour le HCDH se fondent sur la représentation des États Membres à la fois aux postes soumis à la répartition géographique et aux postes non soumis à la répartition géographique. Pour plus de détails, voir les documents A/HRC/27/18, A/HRC/22/69, A/HRC/19/24, A/HRC/16/35 et A/HRC/13/18. S'agissant des effectifs soumis au système des fourchettes optimales, voir les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale et les rapports connexes du Secrétaire général, par exemple A/69/292, par. 36 à 40.

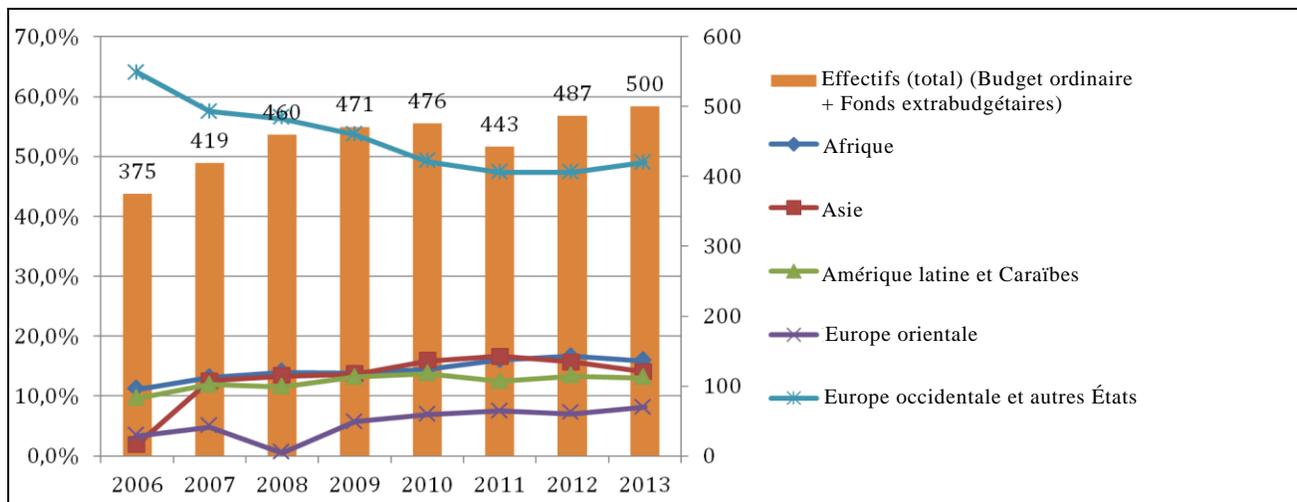
238. Les chiffres montrent une amélioration de la répartition géographique du personnel du HCDH conformément au système des fourchettes optimales. Le nombre de pays représentés est passé de 98 en 2008 à 117 en 2013; parmi eux, le nombre de pays se situant dans la fourchette optimale est passé de 70 en 2008 à 81 en 2013 (voir fig. 2). Parallèlement, on a constaté une augmentation du nombre des pays sous-représentés, qui est passé de 10 en 2008 à 14 en 2013. De même, le nombre des pays surreprésentés est passé de 18 en 2008 à 22 en 2013.

239. Outre le système des fourchettes optimales, le Conseil des droits de l'homme a demandé dans ses résolutions, dernièrement dans sa résolution 22/2, des informations sur la composition du personnel par groupe régional. Pour donner suite à cette demande, le Haut-Commissaire présente des rapports annuels au Conseil des droits de l'homme sur la composition du personnel par région géographique. Les rapports mettent en évidence les mesures prises pour parvenir à une meilleure répartition<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Voir les rapports les plus récents, A/HRC/22/69 et A/HRC/27/18.

Figure 3

**Effectifs du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme: répartition géographique, administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires)**

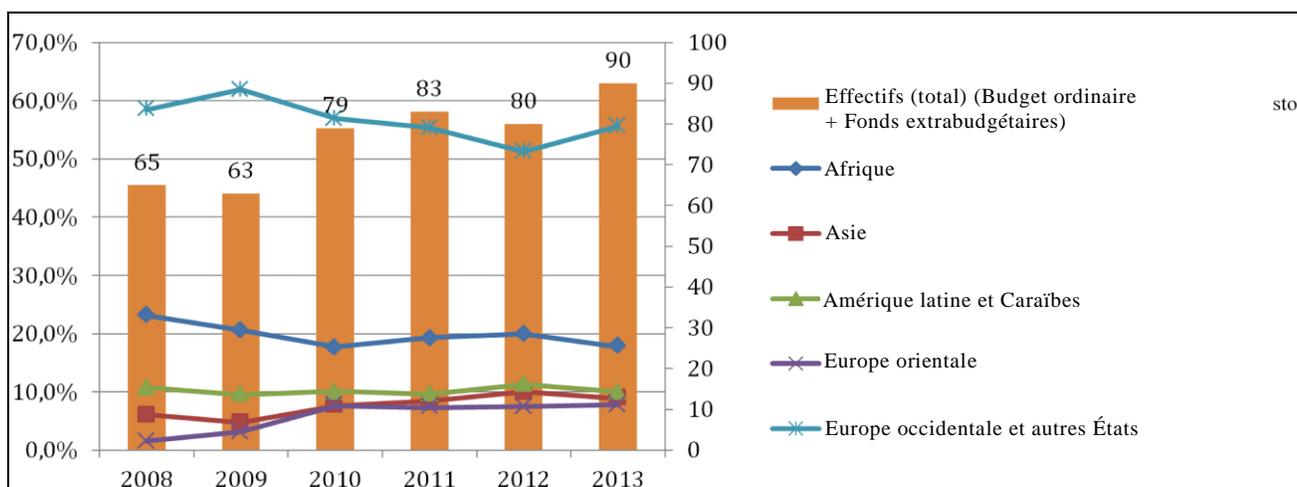


Source: A/HRC/27/18.

240. On peut observer une augmentation du nombre des nationaux parmi les pays de deux régions (Amérique latine et Caraïbes, et Europe orientale) et une légère diminution parmi les pays du groupe régional affichant le plus fort taux de représentation (Europe occidentale et autres États) (voir fig. 3). Des tendances analogues peuvent être constatées en ce qui concerne les fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur.

Figure 4

**Effectifs du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme: répartition géographique, P-5 et fonctionnaires de rang supérieur (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires)**



Source: Réponses au questionnaire du CI.

241. Comme il ressort des figures 3 et 4, les nationaux d'une région représentent toujours quelque 50 % de l'ensemble des effectifs dans la classe des administrateurs, et plus de 50 % de l'ensemble des effectifs dans la classe P-5 et dans les classes supérieures. Et ce, malgré les différentes mesures qui ont été prises pour améliorer l'équilibre géographique conformément au plan d'action du Haut-Commissariat figurant dans le rapport du Haut-Commissaire de 2006 sur la composition du personnel du Haut-Commissariat (E/CN.4/2006/103) et le rapport du Secrétaire général sur la représentation géographique du personnel du HCDH (A/63/204).

242. Ces mesures prévoyaient l'élargissement de la réserve de candidats qualifiés à des personnes issues du plus large éventail possible de pays et de milieux et le renforcement des activités locales de promotion menées avec les équipes de pays des Nations Unies, les bureaux extérieurs du HCDH, les missions permanentes, d'autres entités des Nations Unies et les partenaires locaux sur le terrain. Le concours national de recrutement de 2010, qui concernait notamment le groupe professionnel chargé des droits de l'homme, a permis de constituer un groupe de candidats originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés.

243. Le Haut-Commissariat a fait observer qu'en vertu du contrat de mission conclu avec le Secrétaire général, le Haut-Commissaire devait s'acquitter d'une obligation concurrente, à savoir recruter davantage de nationaux d'États Membres non représentés et sous-représentés, parmi lesquels se trouvaient également de nombreux États Membres du groupe Europe occidentale et autres États. C'est là également une exigence en vertu du système des fourchettes optimales de l'Assemblée générale. Ainsi, le fait que le HCDH soit tenu de se conformer à cette obligation a une incidence sur sa capacité de donner suite à des demandes distinctes et contradictoires émanant d'un organe subsidiaire.

244. Il convient de noter que, conformément aux demandes formulées par le Conseil des droits de l'homme, les informations communiquées par le Haut-Commissaire sur la composition du personnel par groupe régional font état de la représentation des États Membres aux postes soumis à la répartition géographique et aux postes qui n'y sont pas soumis<sup>61</sup>. Par comparaison, le nombre de fonctionnaires soumis au système des fourchettes optimales est proportionnellement plus faible: au 30 juin 2014, 2 901 fonctionnaires du Secrétariat étaient soumis à la répartition géographique en vertu du paragraphe 66 de la résolution 65/247 de l'Assemblée générale<sup>62</sup>.

245. L'Inspecteur prend note des efforts entrepris qui ont donné des résultats encourageants. Cependant, des progrès sont encore nécessaires. Conformément au système des fourchettes optimales et compte tenu des demandes renouvelées du Conseil des droits de l'homme en vue de parvenir à une représentation plus équilibrée du personnel par groupes régionaux, le Haut-Commissaire devrait redoubler d'efforts pour améliorer la répartition géographique du personnel. Le mandat du Haut-Commissaire est de promouvoir et de protéger tous les droits de l'homme pour tous. L'universalité de ce mandat doit avoir pour corollaire l'universalité du personnel du Haut-Commissariat, conformément aux politiques et

<sup>61</sup> [A/HRC/27/18](#), par. 8. Au 31 décembre 2013, le Haut-Commissariat comptait 579 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, dont 503 étaient considérés comme permanents (ibid., par. 11).

<sup>62</sup> [A/69/292](#), par. 36. Voir également [A/69/292](#), note 20.

systèmes applicables mis en place par les organes directeurs du HCDH. Tout déséquilibre risque d'entraver ou de contrarier la mise en œuvre du mandat universel du HCDH, ou d'être perçu comme tel.

246. Les statistiques présentées par le Haut-Commissaire au Conseil des droits de l'homme à sa vingt-septième session montrent qu'en raison, notamment, de la priorité accordée par le Haut-Commissaire à la nécessité d'une plus grande diversité géographique au sein du Haut-Commissariat, le taux de représentation dans trois régions en développement a augmenté, passant de 32,6 % en 2006 à 45,7 % en 2012, tandis que la part de la région affichant le plus fort taux de représentation (Europe occidentale et autres États) a chuté, de 64,1 % en 2006 à 47,3 % en 2012 (A/HRC/27/18, par. 13 et tableau). Toutefois, les chiffres pour 2013 ont fait apparaître un renversement de cette tendance: la part des trois régions en développement a diminué pour s'établir à 42,8 %, tandis que celle de la région Europe occidentale et autres États a augmenté, atteignant 49 %. Le Groupe Europe orientale a amélioré sa situation, passant de 3,3 % en 2006 à 7,5 % en 2011, 7,0 % en 2012 et 8,2 % en 2013 (ibid.).

247. Ayant examiné ces tendances, **l'Inspecteur rappelle les recommandations figurant dans le rapport du CCI de 2009 et invite le Haut-Commissaire à continuer de présenter au Conseil des droits de l'homme des mises à jour annuelles concernant tant les statistiques sur la composition des membres du personnel du HCDH, y compris leur répartition géographique, que les dispositions qu'il aura prises pour actualiser le plan d'action pertinent à l'aide d'objectifs et d'échéanciers et d'autres mesures spécifiques.**

248. Le Haut-Commissaire devrait examiner les mesures prises ces six dernières années, les résultats qu'elles ont permis d'obtenir, et les principales contraintes et difficultés. Le plan d'action visant à améliorer l'équilibre de la répartition géographique du personnel<sup>63</sup> devrait être actualisé en conséquence, à travers la mise en place de mesures, objectifs, échéanciers et indicateurs spécifiques tendant à élargir la diversité géographique dans la catégorie des administrateurs.

249. Des mesures supplémentaires devraient être envisagées, comme des activités de sensibilisation, la formation des responsables du recrutement et la fixation d'objectifs, de critères de responsabilisation et d'échéanciers connexes dans le cadre du suivi du comportement professionnel dans le suivi du comportement professionnel des responsables du recrutement réalisé chaque année.

250. Il faudrait mettre davantage à profit le système HR Insight comme outil de gestion de l'information, d'analyse et de sensibilisation. Le Haut-Commissaire devrait prévoir dans le plan de gestion, à titre d'objectif de gestion du HCDH, d'améliorer la répartition géographique du personnel, notamment de mettre en œuvre le plan d'action actualisé, et faire rapport en la matière. Cet objectif devrait également faire partie des objectifs de résultats dans le contrat de mission du Haut-Commissaire et dans le suivi du comportement professionnel des responsables du recrutement réalisé chaque année.

251. La mise en œuvre de la recommandation suivante vise à améliorer la répartition géographique du personnel du HCDH.

---

<sup>63</sup> E/CN.4/2006/103. Voir également A/63/204.

**Recommandation 4**

**Le Haut-Commissaire devrait actualiser, d'ici à la fin de 2015, le plan d'action existant à l'aide de mesures et d'objectifs spécifiques et de calendriers précis afin d'élargir la diversité géographique dans la catégorie des administrateurs, et continuer de faire rapport chaque année au Conseil des droits de l'homme et à l'Assemblée générale sur la mise en œuvre du plan d'action.**

**B. Équilibre entre les sexes**

252. La promotion de l'équilibre entre les sexes est une composante fondamentale de la politique de gestion des ressources humaines de l'Organisation des Nations Unies. Le Haut-Commissaire continue d'accorder une attention particulière à la question de l'équilibre entre les sexes parmi les membres du personnel, à tous les niveaux<sup>64</sup>. Ces efforts ont déjà porté leurs fruits. Au 31 décembre 2013, les femmes représentaient 54,1 % de l'ensemble des effectifs du HCDH dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur<sup>65</sup>.

Tableau 1

**Répartition femmes/hommes: administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires)**

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (total)</b>												
Femmes	160	50,5 %	181	52,2 %	213	52,9 %	240	54,1 %	272	55,5 %	314	54,1 %
Hommes	157	49,5 %	166	47,8 %	190	47,1 %	204	45,9 %	218	44,5 %	266	45,9 %
<b>P-5 et fonctionnaires de rang supérieur</b>												
Femmes	21	33,3 %	22	34,9 %	30	38,0 %	31	37,3 %	31	38,8 %	30	33,3 %
Hommes	42	66,7 %	41	65,1 %	49	62,0 %	52	62,7 %	49	61,3 %	60	66,7 %

Source : Informations communiquées par le Haut-Commissariat, reçues en réponse à un questionnaire du CCI.

<sup>64</sup> A/HRC/27/18, par. 15.

<sup>65</sup> Ibid. Ce qui est mieux qu'au Secrétariat où, à la fin de 2013, les femmes représentaient 39,9 % des effectifs dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur. Voir également l'annexe V.

Tableau 2

**Répartition femmes/hommes parmi les nouvelles recrues: administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires)**

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (total)</b>												
Femmes	19	55,9 %	24	58,5 %	45	63,4 %	38	63,3 %	29	67,4 %	22	59,5 %
Hommes	15	44,1 %	17	41,5 %	26	36,6 %	22	36,7 %	14	32,6 %	15	40,5 %
<b>P-5 et fonctionnaires de rang supérieur</b>												
Femmes	1	20,0 %	2	33,3 %	2	33,3 %	1	33,3 %	3	75,0 %	0	0,0 %
Hommes	4	80,0 %	4	66,7 %	4	66,7 %	2	66,7 %	1	25,0 %	5	100,0 %

Source: Informations communiquées par le Haut-Commissariat, reçues en réponse à un questionnaire du CCI.

253. Au 31 décembre 2013, les femmes représentaient moins de 40 % des fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur (voir tableau 1)<sup>66</sup>. La répartition par sexe des nouvelles recrues fait apparaître des tendances analogues: les femmes représentaient plus de 50 % de tous les recrutements dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, alors que ce chiffre restait faible parmi les fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur, sauf en 2012 (voir tableau 2). La situation au sein du Haut-Commissariat est meilleure que dans l'ensemble du Secrétariat<sup>67</sup>, ce dont on peut se féliciter.

254. Le Haut-Commissaire a établi un plan stratégique visant à améliorer l'équilibre entre les sexes aux postes de responsabilité du HCDH (Gender Equality Strategic Plan, 2014-2017). L'objectif est de porter la proportion de femmes aux postes de responsabilité (P-5 à D-2) au siège et sur le terrain à quelque 44-45 % d'ici à 2017, moyennant une augmentation de 5 % par an par rapport à la situation de départ, à savoir 37 % en 2014<sup>68</sup>.

**255. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait poursuivre ses efforts pour parvenir à l'égalité des sexes au HCDH, en particulier parmi les fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur. Les résultats escomptés au regard des objectifs fixés devraient être énoncés dans le contrat de mission du Haut-Commissaire et à titre d'objectif de suivi du comportement professionnel dans le cadre des évaluations annuelles des responsables du recrutement<sup>69</sup>.**

<sup>66</sup> Ce qui est mieux qu'au Secrétariat où, à la fin de 2013, les femmes représentaient 29,9 % des fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur. Voir également l'annexe V.

<sup>67</sup> Voir l'annexe V.

<sup>68</sup> OHCHR Gender Equality Strategic Plan (2014-2017), p. 5, 7 et 8.

<sup>69</sup> Conformément au critère 14 figurant dans le rapport du CCI intitulé «Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies: analyse comparative et cadre de référence – Vue d'ensemble» (JIU/REP/2012/4).

## C. Organisation des carrières et formation

256. Le Groupe du perfectionnement du personnel est chargé du perfectionnement du personnel et de l'accompagnement des carrières. L'organisation des carrières et les activités de formation sont orientées par la Stratégie d'apprentissage du HCDH, adoptée à la suite de l'évaluation globale des besoins en matière de formation réalisée en 2009. Cette Stratégie complète les politiques d'organisation des carrières et de formation de l'Organisation des Nations Unies déjà en place<sup>70</sup>. Pour appuyer la formation offerte globalement par la Section de la formation et du perfectionnement du personnel à l'ONUG et au Siège de l'Organisation des Nations Unies, une formation interne a été prévue, parallèlement à des programmes de formation en ligne.

257. La Section de la méthodologie, de l'éducation et de la formation est chargée de concevoir une formation aux droits de l'homme et de la dispenser aux membres du personnel ainsi qu'à des partenaires extérieurs. Suite à un audit du BSCI, une politique sur la méthodologie et la formation dans le domaine des droits de l'homme et une politique sur les publications du HCDH ont été adoptées par l'équipe de direction et portées à la connaissance du personnel en 2013. Le Service des politiques, de la planification, du suivi et de l'évaluation met en place un programme de renforcement des capacités et une formation à la gestion axée sur les résultats à l'intention de l'ensemble du personnel travaillant dans le domaine de la planification et du suivi.

258. Toutefois, le financement de la formation au HCDH est limité. Les crédits à la formation approuvés dans le budget ordinaire en proportion du montant du budget ordinaire approuvé s'établissent à 0,2 %<sup>71</sup>, ce qui se situe en dessous du niveau recommandable des montants annuels prévus pour la formation dans de nombreux autres organismes des Nations Unies<sup>72</sup>. Conformément à la circulaire ST/SGB/2009/9, tous les membres du personnel sont encouragés à atteindre un objectif minimum de cinq jours de perfectionnement professionnel par an. Le Haut-Commissariat n'a pas été en mesure d'évaluer le nombre de jours consacrés au perfectionnement professionnel, car son système d'enregistrement ne consigne pas ce type d'information. Il conçoit actuellement un nouveau système qui permettra d'enregistrer le nombre de jours de formation utilisés par chacun des membres du personnel.

259. Des préoccupations ont été exprimées au sujet de l'absence de possibilités d'apprentissage pour le personnel sur le terrain<sup>73</sup>. Toutefois, des efforts ont été faits au niveau régional. L'enquête réalisée par le CCI auprès des membres du personnel montre que plus de 34,0 % d'entre eux estiment que les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement ne sont pas adaptées à leurs besoins en ce qui concerne l'organisation des carrières (37,0 % étant d'un avis contraire)<sup>74</sup>.

<sup>70</sup> Voir ST/SGB/2009/9.

<sup>71</sup> En proportion des dépenses de personnel, les crédits à la formation approuvés dans le budget ordinaire s'élèvent à 0,3 % environ; pour plus de détails, voir l'annexe VI.

<sup>72</sup> Voir, par exemple, le rapport du Secrétaire général intitulé: «Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale» (A/60/692 et Corr.1 et 2), par. 25 j).

<sup>73</sup> Voir également OHCHR Management Plan 2014-2017, p. 107.

<sup>74</sup> Voir l'annexe VIII pour plus de détails.

260. L'Inspecteur souligne l'importance de la formation pour améliorer la productivité du personnel ainsi que l'efficacité et l'efficience du HCDH. Pour que celui-ci puisse renforcer sa position en tant qu'entité chef de file dans le domaine des droits de l'homme, une formation technique dans ce domaine est essentielle. Les priorités et les possibilités en matière de formation devraient prendre en compte les besoins des membres du personnel en ce qui concerne l'organisation de leur carrière.

261. En raison des contraintes financières et de la modicité des ressources, la formation devrait être assurée à travers le développement de l'apprentissage entre pairs, de la formation interne et des séminaires en ligne. **Compte tenu des priorités de dépenses et des pratiques en matière de dotation en ressources adoptées par d'autres organismes des Nations Unies, le Haut-Commissaire devrait affecter des ressources financières suffisantes à la formation et au perfectionnement du personnel. Un système d'enregistrement du nombre de jours de formation par membre du personnel devrait être mis en place d'ici à la fin de 2015. L'Inspecteur encourage le personnel à suivre une formation, conformément à la circulaire ST/SGB/2009/9.**

#### D. Mobilité

262. Les politiques de mobilité du Secrétariat s'appliquent au HCDH. Suite à la résolution 67/255 de l'Assemblée générale, le régime de mobilité concernant le personnel du Secrétariat a été modifié et le Bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH) a été chargé de mettre à jour les politiques, règles et règlements pertinents en conséquence. La nouvelle politique relative à la mobilité sera mise en œuvre en 2016 pour le premier réseau d'emplois, missions politiques et missions de maintien de la paix, puis pour le réseau d'emplois sûreté et sécurité.

263. Nombre de personnes interrogées ont indiqué que le personnel du HCDH se caractérisait par une grande mobilité, comme en attestait le vaste mouvement de fonctionnaires entre les divisions et au sein des divisions au siège, entre le siège et le terrain, et vers les composantes droits de l'homme et retour. Les membres du personnel sont encouragés à se déplacer au sein du Haut-Commissariat, l'objectif étant de leur permettre de mieux comprendre les différents aspects des activités relevant des droits de l'homme.

264. Beaucoup ont souligné qu'il fallait déployer davantage d'efforts pour appliquer la politique relative à la mobilité avec l'efficacité voulue et de manière équitable et transparente. Les membres du personnel sur le terrain considèrent qu'ils sont dans une situation désavantageuse lorsqu'ils postulent à des postes situés dans d'autres lieux d'affectation, y compris au siège. Selon le type de contrat, la possibilité qu'a un membre du personnel de faire acte de candidature à un poste situé dans un autre lieu d'affectation et d'être sélectionné est variable. Les membres du personnel du siège ont indiqué qu'il leur était difficile d'être réaffectés dans des lieux d'affectation hors siège, malgré l'existence des fichiers du personnel à déploiement rapide et d'autres fichiers. Les responsables ont fait observer qu'ils éprouvaient des difficultés à pourvoir des postes pour les opérations sur le terrain, les missions à déploiement rapide, comme les commissions d'enquête, et les missions politiques spéciales et missions de maintien de la paix, bien qu'un financement soit disponible et que les postes soient approuvés.

265. De nombreux administrateurs et responsables ont mentionné qu'en vertu du règlement en vigueur, les membres du personnel n'étaient guère incités à quitter le siège et à accepter une affectation sur le terrain. C'était là un problème structurel qui touchait l'ensemble du Secrétariat et pas seulement le HCDH. La nouvelle politique relative à la mobilité devrait prendre en compte certaines de ces préoccupations. Les responsables ont fait remarquer que la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité pourrait avoir pour effet que les personnes les plus qualifiées et compétentes ne souhaitent pas travailler au HCDH. Ils ont ajouté que cela pourrait nuire à l'organisation des carrières et au recrutement d'un personnel pérenne et qualifié au HCDH, et affecter le moral du personnel. Malgré les préoccupations exprimées, le personnel et les responsables semblent s'accorder sur l'importance de la mobilité.

266. L'Inspecteur tient à mentionner la résolution 67/255 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée s'est félicitée de ce que le Secrétaire général soit déterminé à élaborer une politique de mobilité conçue pour permettre à l'Organisation d'être mieux à même de s'acquitter des mandats divers et complexes que lui confient les États Membres, l'objectif global étant de créer un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables. Cela est important pour le Haut-Commissariat compte tenu de son mandat et de ses activités à l'échelle mondiale.

**267. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait constituer un groupe de travail sur la gestion des ressources humaines pour étudier, en consultation avec le BGRH, les incidences de la mise en œuvre au HCDH de la nouvelle politique du Secrétariat relative à la mobilité, dans le cadre de l'élaboration d'une Stratégie globale de gestion des ressources humaines du Haut-Commissariat (voir la recommandation 5 ci-dessous).**

## E. Recrutement

268. Plusieurs préoccupations en matière de recrutement ont été portées à l'attention de l'Inspecteur, concernant notamment: la longueur du processus; les questions de transparence et d'équité; l'existence de règles et de systèmes contraignants; la capacité limitée des responsables du recrutement face à la charge de travail supplémentaire; et un soutien administratif insuffisant. Parmi les autres préoccupations exprimées, il convient de mentionner: le recrutement de candidats par le biais d'avis de vacance de postes temporaires et le recrutement de consultants; les problèmes que pose le déploiement rapide de personnel dans les situations d'urgence relatives aux droits de l'homme; et une plus grande délégation de pouvoir au HCDH pour les questions relatives aux ressources humaines, notamment en matière de recrutement. La plupart de ces préoccupations ont été examinées dans les rapports de contrôle, à travers les processus de réforme internes et externes<sup>75</sup>, et plus récemment dans le cadre de l'examen fonctionnel et de son équipe spéciale sur le

<sup>75</sup> Voir le rapport de l'Équipe spéciale VI sur les ressources humaines, constituée dans le cadre du suivi du plan d'action du HCDH: protection et autonomisation; le rapport du BSCI sur l'audit de la gestion des ressources humaines au HCDH (A/64/201); et le rapport soumis à l'équipe de direction par l'équipe spéciale sur le recrutement (programme d'efficacité organisationnelle).

recrutement<sup>76</sup>. Elles ont également fait l'objet de débats dans le cadre de l'équipe de direction et d'autres instances dirigeantes.

269. L'Inspecteur prend note de la recommandation issue de l'examen fonctionnel tendant à mettre en place un groupe d'appui centralisé, recommandation que l'équipe de direction a approuvée en juillet 2014<sup>77</sup>. Le mandat du groupe, tel qu'il est énoncé, contient de nombreuses propositions concernant notamment la nécessité de mieux appuyer les efforts des responsables du recrutement, d'étoffer la formation liée au recrutement et de revoir les procédures, les processus et la documentation, s'agissant notamment des définitions d'emploi, des jurys d'entretien, des épreuves écrites et des rapports.

270. Comme il ressort des statistiques présentées dans le cadre de l'examen fonctionnel, le délai moyen de recrutement, environ trois cent trois jours en 2013, est beaucoup trop long, étant entendu qu'il devrait être de cent vingt jours au maximum. Le délai moyen pour la sélection des candidats s'est établi à deux cent vingt-deux jours environ en 2010<sup>78</sup>, et à deux cent quarante et un jours au cours de la période 2006-2008<sup>79</sup>.

271. La question de la longueur du processus de recrutement doit être abordée d'urgence par la direction et le personnel ainsi que par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

272. Des préoccupations au sujet de la transparence et de l'équité du processus de recrutement ont été exprimées par un nombre relativement important de membres du personnel. Ces préoccupations ont été relevées également dans l'enquête menée auprès du personnel. Quelque 48,5 % des répondants parmi les membres du personnel se sont prononcés contre ou totalement contre l'affirmation selon laquelle le processus de recrutement du HCDH était équitable et transparent, alors que seulement 25,6 % ont approuvé ou entièrement approuvé cette affirmation<sup>80</sup>. Beaucoup ont noté que ces préoccupations n'avaient pas été suffisamment prises en compte. Le moral et la motivation du personnel pâtissaient de cette situation.

273. Un autre problème soulevé avait trait au grand nombre de modalités d'engagement et/ou de types de contrats différents qui régissaient le recrutement du personnel du HCDH, en particulier dans ses présences sur le terrain, ce qui conduisait à des situations où des membres du personnel occupant le même emploi ou un emploi analogue dans le même service éprouvaient des difficultés à être recrutés à certains postes. Bien qu'il n'existe que trois types de contrats au sein du Secrétariat, de nombreux membres du personnel dans les présences sur le terrain du HCDH sont assujettis à un statut ou à des arrangements contractuels différents, notamment: contrats de fonctionnaires recrutés sur le plan international; contrats de fonctionnaires recrutés sur le plan national; contrats du PNUD attribués aux conseillers pour les droits de l'homme; et contrats DAM/DOMP/DAP pour les composantes droits de l'homme des missions de maintien de la paix et des missions

<sup>76</sup> Voir le rapport et les recommandations de l'équipe spéciale sur le recrutement (examen fonctionnel).

<sup>77</sup> Équipe de direction, compte rendu du séminaire de l'équipe de direction sur l'examen fonctionnel (30 juin et 1<sup>er</sup> juillet 2014); «OHCHR functional review: summary of findings and proposals».

<sup>78</sup> Rapport de l'équipe spéciale sur le recrutement (programme d'efficacité organisationnelle), p. 3.

<sup>79</sup> A/64/201, par. 9.

<sup>80</sup> Pour plus de détails, voir l'annexe VIII.

politiques spéciales. En fonction du statut et des arrangements contractuels, la possibilité qu'a un membre du personnel de faire acte de candidature à un poste situé dans un autre lieu d'affectation et d'être sélectionné est variable.

274. Comme l'ont indiqué à l'Inspecteur plusieurs fonctionnaires et responsables, le fait d'avoir certains types de contrats peut parfois désavantager les membres du personnel qui veulent se porter candidats à certains postes. Comme l'ont expliqué des responsables, il peut arriver que le membre du personnel le plus qualifié ne remplisse pas les conditions requises aux fins d'un recrutement, d'une nomination ou d'une promotion en raison de sa situation contractuelle. Comme il a été précisé, cela a des conséquences préjudiciables sur le moral du personnel et sur sa mobilité. Le problème n'est pas négligeable au HCDH, où environ 42 % des membres du personnel travaillent dans des présences sur le terrain en vertu de ces arrangements contractuels particuliers. De l'avis de l'Inspecteur, tout en reconnaissant que le HCDH est assujéti aux politiques ainsi qu'aux règles et règlements du Secrétariat, les questions susmentionnées devraient être prises en compte afin de remédier à certains de ces problèmes et lacunes.

275. Le HCDH tient divers fichiers, y compris un fichier de candidats ayant répondu à des avis de vacance temporaire, un fichier de consultants et un fichier de personnel de l'ONU à déploiement rapide. Il est associé au fichier des droits de l'homme des missions pour la paix, tenu par le Service de la gestion des ressources humaines au Secrétariat et par son Service de gestion et d'appui aux programmes.

276. Comme le souligne le CCI dans un rapport de 2012 (JIU/REP/2012/5, par. 124), la gestion des fichiers dans la plupart des organismes des Nations Unies est généralement répartie entre les départements, les services et les bureaux, sans aucune orientation générale. Chacun établit des fichiers informels, notamment de consultants connus et, dans la plupart des cas, y compris au HCDH, ces fichiers ne sont pas actualisés. Dans leur réponse à l'enquête menée par le CCI auprès du personnel, plusieurs fonctionnaires se sont dits préoccupés par le fait que les fichiers étaient mal tenus, que le processus était ambigu et que les fichiers étaient utilisés pour des engagements temporaires<sup>81</sup>.

277. Compte tenu des préoccupations exprimées, l'Inspecteur conclut que le HCDH devrait procéder à un examen exhaustif de l'application en son sein des politiques de gestion des ressources humaines du Secrétariat. Cet examen devrait prendre en compte toutes les questions et préoccupations relatives à la gestion des ressources humaines énoncées dans les sections précédentes, ainsi que les besoins et les priorités du personnel. Un tel examen devrait également comporter des analyses et des prévisions concernant le personnel et la charge de travail, et prendre en compte les ensembles de connaissances spécialisées et de compétences nécessaires.

278. Il faudrait faire le point des changements apportés aux processus et procédures après la mise en place du progiciel Umoja. Il faudrait également étudier la demande adressée au HCDH pour qu'il améliore ses moyens d'intervention rapide et de renfort<sup>82</sup>, s'agissant notamment de l'exploitation des fichiers. Par ailleurs, il faudrait tenir compte des résultats de l'examen fonctionnel, par exemple la décision de créer un groupe d'appui pour les ressources humaines. La nécessité d'une formation à la gestion pour les responsables du recrutement devrait figurer au nombre des

<sup>81</sup> Les fichiers du HCDH feront l'objet d'un audit du BSCI prévu en 2014.

<sup>82</sup> Voir le chapitre IV.B ci-dessus.

questions à examiner. Sur la base de cet examen, une stratégie globale de gestion des ressources humaines et un plan d'action devraient être élaborés pour le HCDH, au plus tard à la fin de 2016. L'application de cette stratégie devrait être étroitement contrôlée au moyen des systèmes existants de responsabilisation et de suivi du comportement professionnel.

279. Pour assurer le suivi de leur mise en œuvre, il faudrait prévoir dans la stratégie et le plan d'action des mesures et des résultats bien précis, assortis d'indicateurs et d'échéanciers. Ces mesures et résultats devraient également figurer dans la version actualisée du plan de gestion du HCDH pour 2014-2017. Les aspects pertinents de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines et du plan d'action devraient être énoncés dans les objectifs du suivi du comportement professionnel et dans l'évaluation des responsables du recrutement et des cadres supérieurs. La mise en œuvre de la stratégie devrait faire partie de l'évaluation tous azimuts du suivi du comportement professionnel des administrateurs.

280. L'une des préoccupations portées à l'attention de l'Inspecteur avait trait aux difficultés que rencontraient les personnes handicapées pour accéder au mécanisme de recrutement et pour l'utiliser. De l'avis de l'Inspecteur, **le HCDH, en sa qualité d'organisme chargé de promouvoir les droits fondamentaux des personnes handicapées, devrait tout particulièrement s'employer à faciliter cet accès, et déployer davantage d'efforts pour intégrer cette question à l'échelle du système des Nations Unies, y compris en facilitant le recrutement de personnes handicapées au sein des effectifs du HCDH et d'autres entités des Nations Unies.** Cette question devrait être prise en compte dans l'évaluation de la stratégie.

281. La mise en œuvre de la recommandation ci-dessous vise à améliorer la gestion des ressources humaines au HCDH.

#### **Recommandation 5**

**Le Haut-Commissaire devrait élaborer, au plus tard à la fin de 2016, une stratégie globale et un plan d'action connexe afin d'adapter à la situation spécifique et aux besoins particuliers du HCDH la stratégie et les politiques de gestion des ressources humaines du Secrétariat; il devrait informer les organes directeurs de l'adoption de la stratégie et du plan d'action, mettre ceux-ci régulièrement à jour le cas échéant, et faire périodiquement rapport aux organes directeurs sur leur mise en œuvre.**

## **VII. Relations entre le personnel et l'administration**

### **A. Relations entre le personnel et l'Administration**

282. Le Comité Administration-personnel du Secrétariat constitue le cadre de la participation des représentants du personnel aux débats concernant les politiques de gestion des ressources humaines. Il existe en outre un Comité local du personnel du HCDH.

283. Dans le cadre de son mandat général visant à faciliter la concertation et la communication entre la direction, l'administration et le personnel, et à faire en sorte que le personnel puisse faire valoir ses vues sur les questions le concernant, le Comité du personnel joue un rôle actif dans plusieurs domaines. Il rencontre régulièrement le Haut-Commissaire et d'autres fonctionnaires de rang supérieur afin d'évoquer des questions d'intérêt commun. Les membres du personnel du HCDH participent à l'ensemble des activités du Conseil du personnel des Nations Unies.

284. Les représentants du personnel, de l'administration et du Comité du personnel ont indiqué à l'Inspecteur que les organes mixtes Administration-personnel fonctionnaient bien de manière générale. C'est ce qu'a fait également ressortir l'enquête menée auprès du personnel: les relations entre le personnel et l'Administration étaient qualifiées de bonnes ou très bonnes dans environ 30,7 % des réponses, de médiocres ou très médiocres dans environ 26 % d'entre elles, et de satisfaisantes dans environ 37,3 %; et quelque 6 % des fonctionnaires ayant répondu étaient «sans opinion»<sup>83</sup>.

## B. Résultats de l'enquête auprès du personnel

285. Dans le cadre du présent examen, l'Inspecteur a procédé à une enquête en ligne auprès du personnel sur la base de 69 questions thématiques correspondant à de multiples aspects des conditions de travail. L'enquête comportait une question à réponse libre, offrant aux fonctionnaires la possibilité de formuler des évaluations qualitatives, des commentaires et/ou des suggestions sur tout autre aspect de leur vie professionnelle.

286. L'enquête a été menée dans l'ensemble du personnel, tant au siège que dans les présences sur le terrain, auprès de 1 085 fonctionnaires au total. Il a été reçu 386 réponses, ce qui représente un taux de réponse de 35,5 %<sup>84</sup>.

287. La conclusion générale qui se dégage des réponses est que, dans leur majorité, les fonctionnaires se déclarent satisfaits des conditions de travail au sein de leur propre unité ou division, considérant qu'il existe dans leur unité de travail une atmosphère propice au travail d'équipe et qu'ils sont traités avec considération et respect<sup>85</sup>. Dans leur majorité, les fonctionnaires sont satisfaits de l'appui qu'ils reçoivent de leurs supérieurs et pensent que les décisions importantes touchant la gestion leur sont communiquées par les voies officielles. Les points de vue sont partagés sur la question des heures supplémentaires: dans environ un tiers des réponses, les fonctionnaires ont indiqué qu'ils effectuaient très fréquemment des heures supplémentaires, tandis que dans un autre tiers, ils ont indiqué être toujours en mesure de s'acquitter de leurs tâches dans le cadre de l'horaire de travail normal et ne devoir effectuer des heures supplémentaires que dans des cas très exceptionnels. Dans plus de 50 % des réponses, les fonctionnaires considèrent que leur unité ne dispose pas des ressources suffisantes pour remplir sa mission ou ses fonctions.

<sup>83</sup> Voir les détails dans l'annexe VIII.

<sup>84</sup> Sur l'ensemble des réponses, 60 % provenaient du siège et 40 % des présences sur le terrain; 15 réponses (environ 3,9 %) ont été reçues de conseillers pour les droits de l'homme.

<sup>85</sup> Voir aussi l'annexe VIII, où figurent toutes les questions de l'enquête visées dans les parties respectives du rapport.

288. De nombreux fonctionnaires ont exprimé des inquiétudes à propos des résultats des hauts fonctionnaires dans les domaines du respect des normes de responsabilité; de la promotion d'une culture de l'intégrité et des valeurs éthiques; et de l'incitation à un débat ouvert. Beaucoup se préoccupaient du fonctionnement efficace de la structure administrative et de la coopération et de la communication au sein des divers services, groupes et divisions ainsi qu'entre le siège et les présences sur le terrain. Les points de vue étaient partagés sur la question de savoir si le HCDH était déterminé à entreprendre les efforts de réforme nécessaires, un peu plus d'un tiers des fonctionnaires étant plus ou moins d'avis que tel était le cas, et environ un quart étant d'un avis opposé.

289. Sur la question du caractère adéquat et suffisant des politiques, règles et réglementations du Secrétariat pour les activités et le fonctionnement du Haut-Commissariat, un partage analogue a été constaté, un tiers des fonctionnaires leur reconnaissant ce caractère, les autres étant d'un avis contraire. Si dans leur grande majorité, les membres du personnel connaissent bien le concept de gestion axée sur les résultats et son application au HCDH, y compris en ce qui concerne leur unité ou leurs fonctions, nombre de ceux qui ont répondu ont indiqué qu'un complément de formation et d'instructions serait utile.

290. Un assez grand nombre de fonctionnaires ont exprimé des inquiétudes à propos de l'application au HCDH de politiques de ressources humaines relatives à la cohérence et la transparence. Dans le domaine des ressources humaines, d'autres préoccupations concernaient une répartition géographique équitable du personnel, l'équilibre entre les sexes, la mobilité et les possibilités d'apprentissage et d'organisation de carrière.

291. L'Inspecteur estime que, comme dans toute organisation, les fonctionnaires constituent la valeur fondamentale du HCDH. S'il est vrai que le personnel est dans l'ensemble satisfait de son travail et motivé, diverses préoccupations ont cependant été exprimées dans le cadre de l'enquête. Plusieurs questions et inquiétudes comparables ont été formulées dans le cadre d'autres enquêtes et questionnaires, faisant ressortir un schéma de problèmes et de griefs parmi certains fonctionnaires, qui considèrent que l'encadrement ne s'attache pas suffisamment à traiter et corriger leurs sujets de mécontentement.

**292. L'Inspecteur conclut que les résultats de l'enquête menée auprès du personnel devraient être examinés dans le cadre approprié entre fonctionnaires de haut niveau, par exemple lors d'une réunion de l'équipe de direction consacrée à ce sujet, ouverte également aux représentants du personnel. L'équipe de direction devrait se pencher sur les problèmes soulevés par le personnel, y compris ceux concernant la direction exécutive et la responsabilité. Les résultats et les suites des débats devraient être communiqués au personnel d'une manière appropriée.** Cela est susceptible d'améliorer les relations entre le personnel et l'administration dans leur ensemble, le climat de travail et le moral et la motivation des fonctionnaires.

**293. L'Inspecteur conclut en outre, dans la logique du raisonnement exposé ci-dessus, que le Haut-Commissaire devrait réaliser tous les trois ans des enquêtes auprès des fonctionnaires<sup>86</sup>, portant sur les principales questions relatives au personnel, comme celles concernant la gestion des ressources**

---

<sup>86</sup> En consultation avec les représentants du personnel.

humaines, les valeurs et l'éthique, l'égalité de traitement, la transparence, l'équité, la direction (exécutive), la responsabilité, la communication et le partage de l'information.

## **VIII. Appui aux mécanismes de protection des droits de l'homme**

294. Le grand nombre des réunions officielles et la durée de celles-ci, et l'important volume de documents s'y rapportant, sont source de préoccupation non seulement pour plusieurs États Membres, mais aussi pour beaucoup de fonctionnaires du Secrétariat, y compris ceux du Haut-Commissariat. Cette situation représente un défi pour de nombreuses délégations quant à la coordination, l'établissement des priorités et la préparation des réunions. De nombreux États Membres manquent apparemment d'informations sur les incidences financières qui en découlent. Pour beaucoup, des améliorations sont possibles en ce qui concerne la longueur et le volume excessifs des documents.

295. Le nombre annuel de réunions et le volume correspondant de documents produits par le HCDH de 2009 à 2013 sont présentés à l'annexe VII. Il y a eu un accroissement régulier du nombre de jours de réunion et de documents à la suite de l'établissement du Conseil des droits de l'homme et de l'Examen périodique universel, et une augmentation correspondante des services fournis par le Haut-Commissariat. Celui-ci s'efforce de s'acquitter de toutes les tâches prescrites par le Conseil des droits de l'homme et de fournir un appui aux mécanismes de protection des droits de l'homme, c'est-à-dire le Conseil, le Groupe de travail sur l'Examen périodique universel, les titulaires de mandat au titre des procédures spéciales et les organes conventionnels. Cela a été rendu possible par l'utilisation de ressources extrabudgétaires et de fréquents réajustements des programmes de travail. La planification des activités dans les plans de travail annuels s'en trouve affectée et la gestion des activités et des ressources est de ce fait rendue imprévisible et complexe.

296. Le Haut-Commissariat fournit un appui à plusieurs mécanismes subsidiaires du Conseil des droits de l'homme, dont le Comité consultatif du Conseil des droits de l'homme, les sept groupes de travail intergouvernementaux et trois forums. Les États Membres assistent aussi aux réunions annuelles du Mécanisme d'experts sur les droits des peuples autochtones et du Groupe de travail d'experts sur les personnes d'ascendance africaine. En conséquence, à l'exception des mois de décembre et janvier, le calendrier annuel de réunions comporte presque chaque semaine des séances du Conseil des droits de l'homme, du Groupe de travail sur l'Examen périodique universel et des organes subsidiaires, ce qui met à l'épreuve les capacités du Secrétariat, y compris le HCDH, les services de conférence de l'ONUG (interprétation, et édition et traduction des documents) et d'autres services. Souvent, la charge de travail générée par suite de l'établissement de groupes de travail intergouvernementaux et de forums n'est pas prise en considération lorsque sont examinées les incidences de nouveaux mandats pour le Secrétariat et les États Membres, en particulier les petites délégations, y compris pour la gestion du HCDH. Les ressources du budget ordinaire allouées pour appuyer les travaux de ces groupes de travail et forums sont à peine suffisantes et ont un caractère temporaire.

297. S'agissant de l'appui aux procédures spéciales, des mandats ont été créés au cours des premières années avec des ressources du budget ordinaire qui ne correspondent plus aux besoins des titulaires de mandat, et le HCDH a dû tirer des ressources additionnelles de contributions volontaires afin de fournir des effectifs minimaux. Certains mandats créés par le Conseil des droits de l'homme ont été établis en l'absence de ressources suffisantes du budget ordinaire et, dans certains cas, sans qu'aucune disposition ne soit prise en matière de personnel. Les ressources du budget ordinaire prévues pour les services d'experts et les séminaires dans le cadre des mandats existants ont décliné ces dernières années, même lorsque des dotations suffisantes pour de nouveaux mandats figuraient dans les états d'incidences sur le budget-programme. Le Haut-Commissariat s'efforce de compenser l'absence d'effectifs imputés au budget ordinaire en recrutant du personnel sur des postes financés par des ressources extrabudgétaires, lorsque celles-ci sont disponibles, parfois pour des contrats de courte durée. En conséquence, il n'est pas toujours possible d'assurer et de fournir autant que nécessaire à tous les mandats une continuité et des compétences approfondies.

298. La plus grande visibilité du Conseil des droits de l'homme a conduit à une augmentation massive du nombre de séances du Conseil, de participants (y compris de personnalités), de manifestations parallèles, de consultations et d'activités prescrites par les mandats. L'augmentation de la charge de travail générée par le Conseil, lequel tient presque quotidiennement trois séances continues de trois heures, que les accroissements d'effectifs ne parviennent de loin pas à compenser, représente un sérieux défi quant à la fourniture d'un appui efficace.

299. Les statistiques fournies par le HCDH et l'ONUG font ressortir une augmentation considérable du nombre de réunions, et de la présence et de la participation de différentes parties prenantes, ainsi que de la documentation, depuis l'établissement du Conseil des droits de l'homme. Il en est résulté un accroissement correspondant des sollicitations pour le HCDH et l'ONUG. On peut ainsi souligner quelques faits marquants:

- Le nombre de séances est passé de 62 en 1999 (la Commission des droits de l'homme) à 75 en 2007, 106 en 2010 et 127 en 2013;
- La durée moyenne d'une session était de cinquante-sept heures en 1999, soixante-quatorze heures en 2009 et cent vingt-deux heures en 2013;
- Le nombre de tables rondes par session est passé d'une moyenne de 2 à 6, avant 2012, à 10 lors de la dix-neuvième session en 2012 et à 9 lors de la vingt-cinquième session en 2013;
- Le nombre de résolutions adoptées a suivi une progression régulière, passant de 41 en 2006 à 103 en 2013;
- Le nombre de demandes de rapports du Haut-Commissaire et du Secrétaire général et de résumés de réunions-débats et de consultations est passé de 14 en 2006 à 37 en 2009 et 47 en 2012; il y a eu 44 demandes de ce type en 2013;
- Le nombre de délégations d'ONG, d'institutions nationales de défense des droits de l'homme et de participants d'autres parties prenantes aux sessions du Conseil a également marqué une hausse: le nombre de délégations d'ONG est ainsi passé de 407 en 2006 à 566 en 2010 et 637 en 2013; le nombre d'exposés

de ces délégations est passé d'une moyenne de 276 en 2006 à 1 195 en 2012 et 1 266 en 2013;

- Le nombre moyen de manifestations parallèles par semaine est passé de 18,3 en 2009 à 26 en 2011, 28,4 en 2013 et 37,6 en 2014; on en a compté 110 lors de la seizième session, 111 lors de la dix-neuvième session, 109 lors de la vingt-deuxième session, 126 lors de la vingt-cinquième session et 142 lors de la vingt-septième session;
- Le nombre de procédures spéciales par année est passé de 22 en 1999 à 51 en 2013; les procédures spéciales ont présenté 1 313 rapports (502 rapports annuels, 562 rapports de mission et 249 autres rapports, comme des communications et des études) au Conseil des droits de l'homme et 234 rapports à l'Assemblée générale. Le nombre de rapports établis chaque année montre, à quelques exceptions près, une tendance ascendante, et est passé d'une soixantaine en 1999 à 180 en 2010, année où il a culminé; il s'est établi à 160 en 2013;
- Selon de grossières estimations, le volume de documents établis pour le Conseil aurait triplé entre 2009 et 2012.

300. De nombreux représentants ont fait état de la difficulté de traiter un volume important de documents. Ils ont aussi fait observer que le HCDH faisait de très gros efforts pour améliorer la qualité de la documentation et assurer sa distribution en temps voulu.

301. L'équipe a entrepris deux enquêtes dans le cadre du présent examen, l'une parmi les titulaires de mandat au titre des procédures spéciales et l'autre parmi les membres des organes conventionnels. À cette occasion, 172 experts d'organes conventionnels et 75 titulaires de mandat au titre des procédures spéciales ont été interrogés. Il a été reçu 48 réponses au total, ce qui correspond à un taux de réponse de 19,4 % pour les deux enquêtes.

302. Il est regrettable que les taux de réponse des deux enquêtes aient été relativement médiocres. La «lassitude à l'égard des enquêtes», invoquée par certains fonctionnaires dans le cadre de l'enquête auprès du personnel, semble avoir touché les destinataires de ces deux enquêtes. Compte tenu de cette restriction, il serait inapproprié de tirer de celles-ci des conclusions définitives, si ce n'est en tant qu'indicateurs de tendances générales. Il devrait aussi être noté, vu le faible taux de réponse, que les titulaires de mandat insatisfaits de l'appui du HCDH ont peut-être été plus enclins à répondre, ce qui a peut-être ainsi affecté les résultats et le taux global de satisfaction exprimé à l'égard de cet appui. C'est dans ce contexte et compte tenu de ces restrictions qu'il convient de considérer les résultats des enquêtes et les statistiques.

303. En général, la satisfaction des membres d'organes conventionnels à l'égard de l'appui fourni par le HCDH semble être supérieure à celle exprimée par les titulaires de mandat au titre des procédures spéciales<sup>87</sup>. Environ 72,4 % des membres d'organes conventionnels ayant répondu étaient satisfaits ou très satisfaits de l'appui fonctionnel fourni par le HCDH, et 6,9 % seulement étaient insatisfaits. Environ 51,9 % d'entre eux n'avaient pas le sentiment que les fonctionnaires du HCDH

<sup>87</sup> Voir l'annexe VIII pour le détail des réponses.

tentaient d'influencer leurs travaux ou leurs réflexions, tandis que 44,4 % étaient d'un avis contraire.

304. Par contre, seulement 42,1 % des titulaires de mandat au titre des procédures spéciales ayant répondu étaient satisfaits ou très satisfaits de l'appui fonctionnel fourni et 52,6 % étaient satisfaits ou très satisfaits de l'appui logistique. Quelque 31,2 % étaient insatisfaits de l'appui fonctionnel et 26,3 % étaient insatisfaits de l'appui logistique. Environ 42,1 % pensaient que le HCDH ne portait pas à leur attention des faits nouveaux relevant de leur mandat; 31,6 % pensaient qu'il ne leur fournissait pas un appui suffisant pour traiter les communications; 33,3 % estimaient qu'il ne leur communiquait pas les informations de manière efficace et en temps voulu; et 27,8 % considéraient que le Haut-Commissariat ne les aidait pas à traiter l'information.

305. Parmi les titulaires de mandat au titre des procédures spéciales qui ont répondu, 31,6 % considéraient que le HCDH ne leur apportait pas une assistance efficace en temps voulu pour le suivi des recommandations; 47,4 % étaient d'avis que le Haut-Commissariat ne facilitait pas l'intégration et la coordination de leurs travaux avec d'autres parties de celui-ci; 52,6 % n'avaient pas le sentiment que les fonctionnaires tentaient d'influencer leurs travaux ou leurs réflexions, tandis que 36,8 % étaient d'un avis contraire; 38,9 % jugeaient insuffisants les effectifs fournis par le HCDH; et 15,8 % qualifiaient de «médiocres» leurs relations de travail avec celui-ci.

306. Le rapport de la Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme sur le renforcement des organes créés en vertu d'instruments relatifs aux droits de l'homme (A/66/860) a marqué le point d'orgue d'un processus de consultation visant à traiter les problèmes de l'insuffisance chronique de ressources, des retards d'examen des rapports, du manque d'harmonisation des méthodes de travail et des médiocres taux de présentation de rapports par les États parties. Le processus intergouvernemental lancé en décembre 2012 s'est conclu par l'adoption de la résolution 68/268 de l'Assemblée générale en date du 9 avril 2014. L'application de la résolution permettra l'établissement d'un système qui, lorsqu'il sera pleinement mis en œuvre, disposera de davantage de temps de réunion et de ressources humaines supplémentaires, tout en générant des fonds en vue de développer et d'exécuter un programme de renforcement des capacités. Ce n'est qu'après 2015 que l'on pourra apprécier toutes les incidences du processus de réforme des organes conventionnels, lorsque ceux-ci auront achevé un cycle complet du nouveau calendrier de réunions (toutes tenues à Genève).

307. Il reste la question de la capacité du Haut-Commissariat de fournir un appui suffisant au Conseil des droits de l'homme, à l'Examen périodique universel, aux procédures spéciales et aux autres mécanismes de protection des droits de l'homme. Comme il a déjà été indiqué, l'augmentation du nombre de réunions et du volume des documents ne s'est pas accompagnée d'une allocation concomitante de ressources suffisantes.

308. Le Conseil des droits de l'homme a réalisé un «réexamen» complet des mandats des procédures spéciales durant la première année de sa création et conclu que tous les mandats (thématiques) existants au titre des procédures spéciales devaient être poursuivis; le réexamen ultérieur du Conseil a donné lieu à un débat approfondi sur les procédures spéciales, qui n'a pas permis de parvenir à un accord intergouvernemental sur une «rationalisation».

309. Certains États Membres sont d'avis qu'il revient à eux seuls de décider de la nature et du volume d'activités du Conseil des droits de l'homme et de l'appui fourni par le Haut-Commissariat à ces activités, à savoir le nombre de réunions, les documents nécessaires, l'organisation de tables rondes, y compris le nombre de celles-ci et leur objet, et la création de mandats pour de nouvelles procédures spéciales. Sans méconnaître la compétence des États Membres, il importe d'affirmer que ces décisions ont des incidences pour le fonctionnement du Haut-Commissariat ainsi que sa direction et son administration, sa capacité de fournir aux délégations un service satisfaisant et la mise à disposition des documents en temps utile, l'allocation de ressources, l'organisation et la conduite de missions d'établissement des faits et de commissions d'enquête, selon les prescriptions du Conseil des droits de l'homme et/ou du Conseil de sécurité, et des activités connexes. Il serait regrettable de ne pas prêter attention aux moyens dont dispose le Haut-Commissariat, tandis que le Conseil ou tout autre organe intergouvernemental continue de prendre des décisions prescrivant de nouvelles activités. Nombreux sont ceux qui, au sein du Haut-Commissariat et ailleurs au Secrétariat, ont aussi affirmé fermement la nécessité urgente de supprimer d'anciens mandats et de rationaliser les mandats existants.

310. Le HCDH a fait observer qu'il avait redoublé d'efforts au cours des dernières années pour collaborer de façon générale avec les États Membres et en particulier avec les principaux auteurs de projets visant à la création de nouveaux mandats. Il est devenu courant pour les auteurs de demander l'avis du HCDH sur les incidences financières des projets de résolution conformément à la décision pertinente prise à la suite du réexamen des activités et du fonctionnement du Conseil des droits de l'homme. Les efforts ont fait ressortir des difficultés inhérentes au processus intergouvernemental, qui ne sont peut-être pas nécessairement propres au Conseil des droits de l'homme.

**311. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissariat devrait redoubler d'efforts pour aider les États Membres à préciser les incidences de nouvelles demandes et de nouveaux mandats pour le programme de travail. Le Haut-Commissariat devrait donner son avis sur les éventuels chevauchements de mandats et doubles emplois, notamment pour les nouveaux mandats, les possibilités de rationalisation des mandats et, le cas échéant, la suppression de mandats devenus obsolètes.**

**312. Le Haut-Commissaire devrait entreprendre, avant la fin de 2016, un réexamen du calendrier des réunions, du programme de travail et de la documentation connexe, en vue d'engager plus avant la rationalisation. Il pourrait charger une équipe de fonctionnaires de haut rang de déterminer les éléments à reprendre de la réforme des organes conventionnels pour rationaliser les réunions et la documentation. À la suite de cet exercice, le Haut-Commissaire devrait aider et appuyer le Bureau du Conseil des droits de l'homme pour poursuivre ce réexamen. Il est nécessaire que les États Membres collaborent à cette fin avec le soutien actif du Haut-Commissariat. Des exemples et enseignements utiles peuvent être tirés du récent processus de renforcement des organes conventionnels, en prenant dûment en considération les différences entre le système des organes conventionnels et le Conseil des droits de l'homme.**

313. Il devrait être tenu compte de la nécessité d'améliorer les liens entre le siège et le terrain, comme cela a été mis en évidence dans le plan de gestion du HCDH. Il

faut améliorer les liens entre l'appui fourni aux mécanismes de protection des droits de l'homme et d'autres domaines d'action au sein du HCDH<sup>88</sup>. De semblables observations ont été faites par de nombreuses personnes interrogées.

314. Il convient de poursuivre d'autres améliorations possibles de l'appui fourni par le HCDH au Conseil des droits de l'homme, à l'Examen périodique universel et aux mécanismes de protection des droits de l'homme, comme par exemple: la création d'un système d'accréditation en ligne, l'application de la politique de réduction de la consommation de papier aux réunions du Conseil des droits de l'homme et du Groupe de travail sur l'Examen périodique universel, et la diffusion sur le Web des séances du Conseil et du Groupe de travail grâce à un financement durable<sup>89</sup>.

315. Le Haut-Commissariat a formulé de nombreuses demandes d'accroissement des ressources du budget ordinaire afin que les titulaires de mandat au titre des procédures spéciales aient moins besoin de solliciter l'assistance qui leur est souvent indispensable pour pouvoir même mener à bien les activités de base prescrites par leur mandat. Il est important d'accroître les ressources du budget ordinaire afin de couvrir au moins toutes ces activités de base.

316. Le risque d'un éventuel conflit d'intérêts des titulaires de mandat au titre des procédures spéciales surgit dans les cas où les procédures spéciales reçoivent ou recueillent des fonds de tierces parties, par exemple d'ONG, d'universités, de fondations ou d'établissements d'enseignement supérieur, pour l'exécution de leur mandat. La réception de fonds en provenance d'un tiers n'est souvent pas signalée, ni au Conseil des droits de l'homme ni à aucun autre organe délibérant. Une telle pratique soulève des problèmes à l'égard de l'indépendance des titulaires de mandat au titre des procédures spéciales et de leurs fonctions. Même si, dans la plupart des cas, cette pratique est seulement susceptible de donner l'impression d'un (possible) conflit d'intérêts, il convient de s'y intéresser, car ces impressions peuvent ternir l'indépendance du titulaire de mandat et sa fonction. Le fait que le Comité de coordination des procédures spéciales reçoive de tels renseignements n'est peut-être pas suffisant pour dissiper les inquiétudes. En lien étroit avec ce phénomène, il est parfois considéré que les mandats disposent de financements inégaux et inéquitables, et que ceux qui ont accès à des fonds disposent d'un avantage injuste par rapport aux autres.

317. Dans son rapport financier et états financiers vérifiés de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011, le Comité des commissaires aux comptes a fait observer que les titulaires de mandat ne sont pas tenus de divulguer les contributions reçues d'autres sources, et que les dons préaffectés peuvent indûment privilégier certains mandats au détriment d'autres, ce qui risque de compromettre l'indépendance perçue des titulaires de mandat. Il a recommandé au HCDH: a) en collaboration avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité,

<sup>88</sup> OHCHR Management plan 2014-2017, p. 104.

<sup>89</sup> Compte tenu du caractère précaire des ressources extrabudgétaires pour garantir la diffusion sur le Web des séances du Conseil des droits de l'homme et du Groupe de travail sur l'Examen périodique universel, le Conseil a, dans sa décision 22/115 du 15 avril 2013, recommandé à l'Assemblée générale d'étudier les moyens de garantir la diffusion durable en direct sur le Web, puis l'archivage Web, des séances du Conseil des droits de l'homme tenues dans le cadre des sessions du Conseil et du Groupe de travail sur l'Examen périodique universel. Néanmoins, au stade final des négociations, l'Assemblée générale s'est abstenue d'inclure dans sa résolution sur le budget-programme un paragraphe visant à approuver les ressources correspondantes.

de chercher des moyens de réduire la dépendance des titulaires de mandat à l'égard des fonds extrabudgétaires et d'autres formes de contributions préaffectées ou non préaffectées; b) d'étudier comment démontrer avec plus de force que les activités prescrites qui concernent les procédures spéciales sont menées de manière indépendante, se voient accorder une importance égale et ne subissent pas d'influence indue qui tiendrait à la source de leur financement; et c) dans l'intérêt de la transparence, de proposer au Conseil des droits de l'homme qu'il soit fait aux titulaires de mandat l'obligation d'indiquer l'ensemble des sources de financement et toutes conditions y afférentes<sup>90</sup>.

318. De plus, au paragraphe 34 de sa résolution 65/281 relative à l'examen du fonctionnement du Conseil des droits de l'homme, l'Assemblée générale a insisté sur la nécessité d'assurer la transparence totale du financement des procédures spéciales.

**319. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissariat devrait prendre des dispositions pour exiger des titulaires de mandat, à compter de 2015, qu'ils informent complètement le Conseil des droits de l'homme de l'intégralité des formes de soutien, y compris les financements et toutes conditions y afférentes, qu'ils reçoivent de sources autres que le HCDH, afin d'améliorer la transparence, d'accroître leur indépendance et de dissiper les doutes.**

**320. L'Inspecteur conclut en outre que le Haut-Commissariat devrait aider les titulaires de mandat au titre des procédures spéciales à définir des politiques, procédures et mécanismes permettant de faire face aux risques d'éventuels conflits d'intérêts qui pourraient sembler compromettre leur indépendance ou leur intégrité, et de favoriser une plus grande transparence. Il pourrait le faire par des conseils et un appui au Comité de coordination et/ou par les moyens proposés par les États Membres.**

321. Les ONG basées à Genève œuvrant dans le domaine des droits de l'homme ont exprimé dans l'ensemble leur satisfaction quant à leurs relations de travail avec le HCDH et l'appui fourni par celui-ci. La Section de la société civile créée en 2005 apporte une aide dans de nombreux domaines: information et documentation; liaison; appui aux réunions; et communications d'ONG. Les ONG et organisations de la société civile sont en communication directe avec le Haut-Commissariat, y compris par des réunions et un dialogue informels avec celui-ci en tant que de besoin. Selon certains avis, le HCDH pourrait renforcer son appui et collaborer plus étroitement avec de telles organisations sur le terrain.

322. Des préoccupations ont été exprimées quant au manque de convivialité du site Web du HCDH.

323. Un autre problème est celui de l'accessibilité des personnes handicapées pour assister aux réunions et avoir accès aux documents. Dans sa résolution 65/281 du 17 juin 2011, l'Assemblée générale a estimé, au paragraphe 58, qu'il était nécessaire d'améliorer l'accès des personnes handicapées au Conseil des droits de l'homme, aux travaux de ses mécanismes ainsi qu'à son système d'information et de communication, à ses ressources et documents sur l'Internet, conformément aux normes internationales relatives à l'accès des personnes handicapées.

<sup>90</sup> A/67/5 (vol. I), par. 68 à 70.

324. Grâce à un financement provenant d'une contribution volontaire, le HCDH a rendu accessible aux personnes handicapées une table ronde du Conseil des droits de l'homme par session (vingt et unième à vingt-quatrième sessions), ainsi que le débat annuel sur les droits des personnes handicapées, en prévoyant une interprétation en langue des signes, un sous-titrage et une retransmission en direct des séances sur le Web, en plus d'une aide apportée à un représentant d'ONG handicapé pour y participer. Le HCDH a élaboré des versions faciles à lire des résumés des réunions-débats, et a récemment publié un guide sur l'accessibilité au Conseil des droits de l'homme dans des formats accessibles. Grâce à ces initiatives et avec l'appui de l'équipe spéciale du Conseil sur le service de secrétariat, l'accessibilité des personnes handicapées et l'utilisation des technologies de l'information, le HCDH a obtenu davantage de ressources de l'ONUG afin d'élargir l'offre de services accessibles aux personnes handicapées qui participent non seulement aux séances du Conseil, mais aussi à d'autres réunions et manifestations internationales ayant lieu à Genève.

**325. L'Inspecteur conclut que le Haut-Commissariat devrait faire davantage pour faciliter la participation des personnes handicapées aux séances du Conseil et à d'autres réunions, comme celles des organes conventionnels et de l'Examen périodique universel. Bien que cette remarque s'applique à toutes les organisations, le Haut-Commissariat, à qui incombe la mission de promouvoir les droits de l'homme des personnes handicapées, devrait s'efforcer tout particulièrement de faciliter l'accès de celles-ci, et s'employer davantage à transversaliser la question dans le système des Nations Unies.**

**326. Les États Membres devraient communiquer leurs documents dans des formats accessibles aux personnes handicapées.**

**327. L'équipe spéciale sur l'accessibilité du Conseil des droits de l'homme devrait s'occuper de ces questions, y compris de leurs incidences financières en matière de coûts et de ressources.**

## **IX. Transversalisation des droits de l'homme et amélioration de la coopération dans le système des Nations Unies**

328. Le Haut-Commissariat montre la voie dans un grand nombre de mécanismes, cadres et initiatives de transversalisation des droits de l'homme. La coopération et la coordination avec d'autres organismes des Nations Unies ont lieu au siège, au niveau régional et sur le terrain.

329. Le Haut-Commissariat s'emploie à transversaliser les droits de l'homme dans les six principaux domaines d'action de l'organisation: la paix et la sécurité, le développement, les affaires économiques et sociales, les affaires humanitaires, l'égalité des sexes et l'état de droit. Il contribue à des réseaux et programmes thématiques interinstitutions: le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), le Comité exécutif pour la paix et la sécurité, le Comité exécutif pour les affaires humanitaires, le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, le réseau des Nations Unies pour la lutte contre le racisme et la protection des minorités; le Partenariat des Nations Unies pour les peuples autochtones; l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire; le Groupe mondial sur la migration; et l'Équipe spéciale interinstitutions pour la réforme du

secteur de la sécurité. Le HCDH s'attache aussi à intégrer les droits de l'homme dans de nombreux domaines thématiques, y compris ceux relatifs au handicap, au monde des affaires, à l'eau, au logement et à la terre.

330. Le Haut-Commissariat préside le mécanisme de transversalisation des droits de l'homme du GNUM. Il participe aussi à des mécanismes de coordination des Nations Unies comme le Groupe de coordination et de conseil sur l'état de droit, l'Équipe spéciale de lutte contre le terrorisme et la Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires. Il participe aux actions humanitaires dans le cadre du Comité permanent interorganisations et, sur le terrain, dans celui du Groupe mondial de la protection.

331. Le Haut-Commissariat collabore avec ses partenaires pour renforcer la cohérence de l'action du système concernant les droits de l'homme et les questions de genre dans le cadre, notamment, des processus d'examen relatifs à l'après-2015, au bilan de Beijing vingt ans après et à la suite donnée à la Conférence internationale sur la population et le développement au-delà de 2014. En tant que membre du Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes, le HCDH collabore étroitement avec d'autres organismes des Nations Unies pour assurer la transversalisation des droits de l'homme et des questions de genre.

332. Le Haut-Commissariat collabore étroitement avec les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales par le déploiement de composantes «droits de l'homme». Les résolutions par lesquelles le Conseil de sécurité établit des missions de maintien de la paix comportent désormais systématiquement un mandat relatif aux droits de l'homme. Le HCDH participe à la planification, aux affectations de personnel et à l'appui à ces missions. Les composantes «droits de l'homme» font désormais partie intégrante des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. La contribution du Haut-Commissariat aux missions de maintien de la paix, par le biais des politiques de diligence voulue et de présélection applicables au personnel des missions, a été grandement appréciée, comme constituant aussi un exemple de coopération réussie entre le HCDH et le DOMP, le DAP et le DAM.

333. Le Haut-Commissariat appuie une approche axée sur les droits et l'intégration des droits de l'homme à l'échelon des pays par l'affectation de conseillers pour les droits de l'homme chargés d'assister les bureaux des Coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, à leur demande. L'activité des conseillers pour les droits de l'homme est principalement axée sur le conseil au Coordonnateur résident et une collaboration étroite avec l'équipe de pays des Nations Unies en ce qui concerne le renforcement des capacités et l'intégration des droits de l'homme<sup>91</sup>.

334. En 2013, le Secrétaire général a lancé le plan d'action «Les droits avant tout»<sup>92</sup>, qui vise à renforcer les efforts de prévention et de réaction dans les

<sup>91</sup> UNDG strategy for the deployment of human rights advisers, janvier 2012, p. 4. Certains conseillers pour les droits de l'homme ont été déployés pour faire face à des situations particulières sur le plan des droits de l'homme (par exemple, situations d'après conflit ou de catastrophe, processus de réconciliation) et quelques autres ont dû faire face à des situations de crise au cours de leur affectation et ont dû conseiller et appuyer les Coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies en assurant la liaison avec le siège et les bureaux régionaux du HCDH.

<sup>92</sup> Le plan d'action «Les droits avant tout» est le document final du processus conduit par le Vice-Secrétaire général après la publication du rapport élaboré par le Groupe d'examen interne

situations où de graves violations du droit international des droits de l'homme risquent d'être, ou sont effectivement, commises. Le plan d'action intègre en outre les droits de l'homme dans les mécanismes des Nations Unies, notamment dans les nouveaux dispositifs d'alerte rapide et d'intervention en cas de crise. Certaines actions spécifiques y sont confiées au HCDH.

335. L'équipe spéciale constituée sur ce sujet au HCDH a élaboré une proposition relative aux conditions de mise en œuvre du plan d'action, à soumettre aux donateurs intéressés; le conseil chargé de l'examen du programme et du budget a recommandé l'approbation de la proposition en mai 2014 en vue de recueillir des fonds<sup>93</sup>.

336. Le rôle et la fonction du HCDH dans le contexte de la transversalisation des droits de l'homme et de la promotion d'une démarche axée sur les droits de l'homme dans le système des Nations Unies a fait l'objet de débats et de décisions dans le cadre de l'examen fonctionnel et lors du séminaire de 2014 de l'équipe de direction.

337. D'une manière générale, les personnes interrogées considéraient comme efficaces et satisfaisantes la coopération et la coordination entre le HCDH et d'autres entités des Nations Unies, tant au siège, à savoir le Secrétariat (par exemple le DAP, le DOMP, le Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé, OCHA), au niveau régional (équipes de directeurs régionaux, mécanismes de coordination régionale, GNUM-Amérique latine et Caraïbes), qu'au niveau des pays (équipes de pays des Nations Unies, bureaux des Coordonnateurs résidents). L'idée est que l'initiative «Les droits humains avant tout» du Secrétaire général et le mécanisme de transversalisation des droits de l'homme du GNUM renforceront la coopération et la coordination ainsi que l'intégration des droits de l'homme dans tout le système.

338. Parvenir à rendre efficaces la coopération, la coordination et le partage de l'information entre le HCDH et d'autres départements et bureaux du Secrétariat reste un défi. Il serait peut-être utile de regrouper et synthétiser plus efficacement toutes les informations en matière de droits de l'homme recueillies au HCDH dans le cadre d'activités, de mécanismes et d'instruments spécifiques (Examen périodique universel, organes conventionnels et procédures spéciales, entre autres) ainsi que celles recueillies par d'autres entités, par exemple le DOMP et le Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé. Certaines personnes interrogées considéraient qu'il existait un nombre considérable de doubles emplois et de chevauchements entre les mandats du Haut-Commissariat et ceux confiés à d'autres entités, comme les Représentants spéciaux du Secrétaire général, l'UNICEF, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

339. S'agissant d'éventuels doubles emplois et chevauchements, certaines personnes interrogées ont cité une histoire bien connue, très vraisemblablement

---

sur l'action des Nations Unies à Sri Lanka en novembre 2012, à la demande du Secrétaire général.

<sup>93</sup> Minutes of the Programme and Budget Review, Meeting No. 3, 8 mai 2014. Au moment de l'examen, deux donateurs s'étaient déclarés prêts à fournir un financement pour la mise en œuvre des propositions.

apocryphe, qui mérite d'être relatée. Il s'agit du cas d'une mineure, victime supposée d'un viol, dans une mission de maintien de la paix. La victime présumée subit une série d'interrogatoires par plusieurs entités du Secrétariat – le HCDH, le Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé, le Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit, le Conseiller spécial du Secrétaire général sur la prévention du génocide, ONU-Femmes, entre autres – chacune d'elles s'efforçant d'affirmer son propre mandat et son *locus standi* et de projeter son activisme dans les médias et parmi les militants des droits de l'homme, sans tenir suffisamment compte des sentiments et/ou de la situation de la victime présumée.

340. Un autre exemple de double emploi et chevauchement possible concerne le travail des entités des Nations Unies concernant les droits de l'enfant. En application des diverses résolutions adoptées dans ce domaine, des dispositifs sont créés au niveau du siège pour le HCDH, l'UNICEF et pour d'autres entités des Nations Unies comme le FNUAP et le HCR, et il y a deux Représentants spéciaux du Secrétaire général ayant compétence pour les droits de l'enfant; d'autres structures existent sur le terrain. Cette situation illustre les complexités et les défis en matière de coopération et de synergies; en revanche, la coopération du HCDH avec l'UNICEF et les deux Représentants spéciaux fonctionne bien de manière générale.

341. L'Inspecteur conclut que, dans l'ensemble, la coopération est satisfaisante et les synergies l'emportent sur les doubles emplois, mais qu'il est encore possible de rationaliser et combiner davantage le travail, les activités et les mandats des entités des Nations Unies sur les questions touchant aux droits de l'homme dans des domaines connexes. L'initiative «Les droits humains avant tout» offre une bonne occasion de réexaminer les mandats, les activités et le travail des différentes entités chargées de la protection des droits de l'homme en vue de rationaliser leurs travaux et de favoriser les synergies. Les résultats du réexamen devraient être soumis à l'attention des États Membres.

342. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de rationaliser l'action dans le domaine des droits de l'homme et de renforcer les synergies entre les organismes des Nations Unies.

#### **Recommandation 6**

**Dans le contexte de l'initiative «Les droits humains avant tout», le Secrétaire général devrait, s'il y a lieu en consultation avec le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, réexaminer les mandats, les activités et le travail des différentes entités chargées de la protection des droits de l'homme en vue de rationaliser leurs travaux, de transversaliser les droits de l'homme dans le système des Nations Unies et de renforcer les synergies. Les résultats du réexamen devraient être soumis, avec les recommandations du Secrétaire général, à l'attention de l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session.**

## X. Contrôle

### A. Cadre de contrôle

343. En tant qu'entité du Secrétariat, le HCDH est soumis aux organes de contrôle interne et externe de l'ONU – BSCI, Comité des commissaires aux comptes et CCI – qui assurent un vaste cadre de contrôle à l'échelle du Secrétariat. Le Haut-Commissariat fait valoir que, par l'intermédiaire du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit et d'autres mécanismes, comme les réunions tripartites semestrielles entre les trois organes susmentionnés, le contrôle est exercé de façon appropriée, efficace et concertée.

344. S'agissant du suivi et de la mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle, tous les cadres supérieurs du HCDH reçoivent les rapports de contrôle et contribuent à la remontée de l'information. En outre, des compilations des principales recommandations des organes de contrôle, établies à l'échelle du Secrétariat, sont régulièrement diffusées par le Siège de l'Organisation des Nations Unies pour que les responsables dans l'ensemble de l'Organisation puissent prendre connaissance des importantes informations qu'elles contiennent et les mettre à profit.

345. Dans son rapport de 2002 sur l'étude de la gestion du Haut-Commissariat, le BSCI avait recommandé que l'administration du HCDH examine, hiérarchise et applique systématiquement toutes les recommandations encore en attente, et répartisse les tâches, fixe les échéances et mette en place un dispositif propre à garantir l'application de ces recommandations (A/57/488, par. 65).

346. Des préoccupations analogues ont été exprimées par certaines personnes interrogées. Comme on l'a vu ci-dessus, diverses questions et préoccupations en matière de gestion ont été soulevées à plusieurs reprises dans différents rapports de contrôle interne et externe, dont plusieurs, concernant notamment la «bonne» structure organisationnelle, les présences sur le terrain, la coordination à l'échelle du Haut-Commissariat, la coopération et la communication et les partenariats, figurent encore à l'ordre du jour de l'examen fonctionnel.

347. Le HCDH a indiqué que des progrès avaient été accomplis dans la recherche d'une solution face aux préoccupations mentionnées dans le rapport du BSCI ci-dessus et que, au moment de la présente étude, aucune recommandation critique n'était en suspens et seules six recommandations importantes émanant du BSCI étaient encore en attente.

348. Compte tenu de l'importance d'un suivi efficace et continu de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle, **l'Inspecteur conclut que le Haut-Commissariat devrait, en faisant fond sur les progrès déjà réalisés, redoubler d'efforts et assurer un suivi soutenu de la mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle.**

### B. Rôle de contrôle des États Membres

349. Comme cela a été largement exposé dans le chapitre II, certaines questions liées au contrôle du HCDH par les États Membres ont été recensées.

350. Comme indiqué dans un précédent rapport du CCI<sup>94</sup> :

«Les États Membres sont chargés du contrôle des organisations du système des Nations Unies et délèguent en partie ce pouvoir aux secrétariats des organisations et à des organes de contrôle externe. Le contrôle fait partie intégrante du régime de gouvernance institué par les États Membres qui veulent l'assurance que:

- Les activités des organisations sont pleinement conformes à leur mandat;
- Les organisations rendent pleinement compte des ressources qui leur sont allouées;
- Les organisations mènent leurs activités avec le plus d'efficacité et d'efficience possible;
- Le personnel et les autres collaborateurs des organisations adhèrent aux normes les plus élevées possibles qu'il s'agisse du sens des responsabilités, de l'intégrité ou de la déontologie.

De plus, la Charte des Nations Unies prévoit à l'échelle du système un contrôle – par le truchement essentiellement du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale – qui doit permettre d'éviter les répétitions ou chevauchements de programmes et, partant, le gaspillage des ressources. Les États Membres doivent équilibrer leur besoin de garanties avec le coût qu'entraîne une telle prestation. Plus le niveau de garantie est élevé, plus le coût l'est aussi.

On considère généralement que les fonctions de contrôle doivent chercher à donner des assurances raisonnables, le caractère raisonnable étant défini par référence à l'évaluation des risques à laquelle procède chaque organisation. Sur cette base, les États Membres peuvent déterminer le niveau d'assurance qu'ils souhaitent atteindre grâce aux activités des organes de contrôle, lesquels doivent à leur tour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités en la matière. Les États Membres doivent avoir bien conscience qu'il est indispensable de maintenir un juste équilibre entre les mécanismes de contrôle externe et interne s'ils veulent assumer efficacement leurs propres fonctions de contrôle.».

**351. L'Inspecteur, approuvant et réaffirmant les observations susmentionnées, tient à rappeler les questions soulevées et les propositions/recommandations formulées dans le cadre du rôle de contrôle exercé par les États Membres à l'égard du HCDH, comme indiqué dans les chapitres pertinents.**

<sup>94</sup> JIU/REP/2006/2, par. 4 à 6.

## **XI. Autres questions**

### **A. Technologies de l'information et de la communication**

352. Le HCDH est régi par les stratégies et politiques centralisées en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC), qui relèvent du Bureau de l'informatique et des communications et qui font une large place à la sécurité des technologies de l'information et à la continuité des opérations. La fonction et les services du HCDH en matière de TIC sont encadrés par la stratégie pertinente du HCDH, dernièrement mise à jour en septembre 2011. Le HCDH dispose d'un comité TIC<sup>95</sup> qui approuve les politiques et les orientations en la matière. La Section de la gestion et de la technologie de l'information fournit des services de TIC et gère les systèmes de TIC pour le Haut-Commissariat. Certaines présences sur le terrain ont une fonction de TIC distincte. Des partenaires extérieurs, dont le PNUD, apportent un soutien informatique et un appui administratif à de nombreuses présences sur le terrain du HCDH. La Section de la gestion et de la technologie de l'information est également chargée de la gestion des risques liés aux technologies de l'information, y compris la sécurité informatique.

353. Des membres du personnel ont indiqué qu'ils étaient en général satisfaits des services et des systèmes de TIC. Certains ont émis l'opinion que le HCDH pourrait renforcer certains systèmes et opérations dans ce domaine. Il a été proposé qu'un système efficace de rédaction, d'approbation, d'acheminement et de classement des documents officiels soit mis en place, ce qui permettrait d'accélérer l'approbation des mémorandums au sein du Haut-Commissariat. Certaines procédures administratives, comme les demandes de congé et de voyage et les inscriptions pour les formations, pourraient se faire par voie électronique.

354. Plusieurs membres du personnel ont fait observer que les ressources affectées aux technologies de l'information n'étaient pas suffisantes et que les systèmes de TIC de même que le matériel informatique étaient dépassés, de sorte qu'il était difficile de travailler correctement. La Section de la gestion et de la technologie de l'information devrait davantage axer son action sur les besoins des clients, ce qui aiderait le personnel du siège et sur le terrain à s'acquitter de sa tâche. Le Haut-Commissariat n'utilise pas les dernières technologies qui permettraient d'améliorer ses bases de données et, partant, de faciliter la réalisation d'enquêtes sur les droits de l'homme, le suivi et l'établissement des faits. Alors que les compétences de base du HCDH s'appuient sur la collecte d'informations sur le terrain, les systèmes de gestion ont été jugés insuffisants: des bases de données génériques sur les droits de l'homme ne sont pas tenues dans toutes les présences sur le terrain; des systèmes sont élaborés indépendamment par chaque division, service ou section; les divisions partagent peu leurs informations; et il n'existe pas de mécanisme centralisé pour rechercher des informations sur un pays particulier, ni de système pour mettre à disposition à partir d'un point central toutes les informations voulues sur la situation des droits de l'homme dans un pays donné.

355. Il a été noté que le HCDH, qui faisait fond sur des activités de plaidoyer en faveur des droits de l'homme, devait avoir une politique de communication efficace, ainsi que des systèmes et des outils de TIC performants, dont un site Web

---

<sup>95</sup> Conformément à l'obligation pour chaque département du Secrétariat d'établir son propre comité TIC (ST/SGB/2003/17).

fonctionnel, facile à utiliser. Certaines parties prenantes interrogées ont dit que le site Web était obsolète et peu convivial et ont ajouté que les informations n'étaient pas facilement accessibles.

**356. Compte tenu des observations formulées par des membres du personnel et des parties prenantes, et conformément aux recommandations précédentes du CCI, l'Inspecteur conclut que le Haut-Commissaire devrait mettre à jour, d'ici à la fin de 2016, la stratégie du Haut-Commissariat en matière de TIC, qui n'a pas été actualisée depuis septembre 2011. Les principaux besoins et priorités en matière de TIC devraient être recensés, de même que les besoins en ressources supplémentaires, le cas échéant.**

## **B. Échange d'informations et gestion des connaissances**

357. Suite à une évaluation des besoins réalisée en 2009 à l'échelle du Haut-Commissariat, une stratégie et un plan de travail détaillé sur la gestion des connaissances ont été élaborés puis approuvés en 2010 par l'équipe de direction et le conseil chargé de l'examen du programme et du budget pour mise en œuvre au cours de l'exercice biennal 2010-2011. En attendant qu'un financement suffisant soit dégagé, des travaux préliminaires ont été entrepris. L'audit, réalisé par le BSCI en 2012, des dispositions prises par le Haut-Commissariat pour élaborer des méthodologies et dispenser une formation aux activités de protection des droits de l'homme a souligné la nécessité de consacrer des ressources à la mise en place effective de systèmes de partage des connaissances et à la mise en œuvre de la stratégie préalablement concertée.

358. Dans la pratique, le partage des connaissances se fait de diverses manières. Le système de suivi des résultats est de fait devenu un outil de gestion des connaissances, car il renferme tous les documents de planification, de suivi et de notification. L'Intranet offre une autre plate-forme pour échanger des informations et des connaissances en interne. Les autres activités liées à la gestion des connaissances sont notamment les suivantes: organisation de réunions hebdomadaires des présences sur le terrain avec leurs bureaux respectifs et contacts réguliers avec les responsables de leurs secteurs géographiques; organisation de consultations annuelles des chefs des présences sur le terrain; et analyses des enseignements à tirer, réalisées par le Service des politiques, de la planification, du suivi et de l'évaluation à partir de contributions d'autres secteurs du Haut-Commissariat, qui sont rassemblées et mises à la disposition de tout le personnel sur l'Intranet.

359. Malgré les progrès réalisés, des lacunes subsistent. Les personnes interrogées ont indiqué que le regroupement de toutes les informations recueillies dans le cadre de l'examen périodique universel, des procédures spéciales, du Conseil des droits de l'homme, du système des organes conventionnels et des travaux effectués par la Division de la recherche et du droit au développement posait toujours un problème. Bien que toutes les informations soient disponibles en différents lieux, il n'est pas possible d'avoir une vue d'ensemble des choses; les informations sur la situation des droits de l'homme dans un État ne sont pas disponibles sous une forme synthétique et utilisable en temps réel, mais seulement ponctuellement lorsqu'elles sont nécessaires pour des séances d'information du Secrétaire général ou du Haut-Commissaire ou à la veille de visites ou de réunions de haut niveau. Un autre

problème a trait à l'accessibilité de l'Intranet pour le personnel travaillant dans les présences sur le terrain.

**360. Compte tenu des difficultés en présence et de l'importance de pouvoir disposer de mécanismes de gestion des connaissances et de systèmes de connaissances efficaces, l'Inspecteur recommande au Haut-Commissaire d'établir, d'ici à la fin de 2016, une stratégie et un plan d'action de portée générale pour assurer l'échange d'informations et la gestion des connaissances, y compris à travers les diverses mesures énoncées dans le plan de gestion 2014-2017 du HCDH et eu égard aux recommandations formulées par divers organes de contrôle, dont le CCI, et de faire rapport périodiquement aux organes directeurs sur la mise en œuvre de cette stratégie et de ce plan d'action.**

### **C. Fourniture de services d'appui par l'Office des Nations Unies à Genève, le Service administratif du Bureau des affaires juridiques et le Programme des Nations Unies pour le développement**

361. Le Haut-Commissariat a conclu des arrangements contractuels avec différentes entités pour la fourniture de services d'appui administratif, à savoir avec l'ONUG pour le siège à Genève, le Service administratif du Bureau des affaires juridiques pour le Bureau de New York, et le PNUD et/ou le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD)/Bureau de la coordination des activités de développement pour les présences sur le terrain (dans le cadre du mémorandum d'accord général conclu entre le Secrétariat et le PNUD pour la fourniture de services d'appui administratif)<sup>96</sup>. Certaines présences sur le terrain ont conclu des accords avec leurs partenaires respectifs, comme la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique dans le cas des bureaux de Bangkok. Les composantes droits de l'homme dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales font partie intégrante du Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques et du Département de l'appui aux missions.

362. L'ONUG fournit des services au HCDH à Genève en tant qu'administration locale pour le compte du Secrétariat, tout comme le Département de la gestion appuie d'autres départements à New York. C'est une fonction essentielle de l'ONUG en vertu du budget ordinaire et elle est structurée en conséquence. Le HCDH a conclu un accord local avec l'ONUG pour des services analogues concernant la composante extrabudgétaire. Il rembourse l'ONUG sur une base annuelle pour les services «extrabudgétaires» que celui-ci lui fournit. Des dispositions similaires s'appliquent aux présences du HCDH dans les commissions régionales.

363. Le Haut-Commissariat a indiqué que, dans l'ensemble, il était satisfait de ces arrangements administratifs et des services fournis par ses différents partenaires. Cette bonne opinion apparaît également dans les résultats de l'enquête réalisée

---

<sup>96</sup> Cet arrangement prévoit le remboursement des sommes avancées conformément au barème universel des prix établi pour les bureaux de pays du PNUD. Dans certains cas, des accords de prestation de services distincts sont conclus pour des services supplémentaires (comme l'appui informatique) qui ne relèvent pas des dispositions relatives au barème universel des prix.

auprès du personnel. Plus de la moitié des répondants se disent satisfaits de la qualité des services d'appui opérationnel et administratif qui leur sont fournis.

364. Le personnel de terrain a indiqué que la prestation de services accusait parfois une certaine lenteur, et que les frais, y compris les frais et coûts de transaction, étaient assez élevés dans le cas des services de faible valeur, ce qui rendait les processus coûteux et pesants; il était possible d'améliorer l'efficacité de ces processus.

365. Les prestataires de services suivent des règles, politiques et procédures administratives différentes et appliquent différents systèmes financiers et normes comptables. Le PNUD a ses propres règles administratives et financières et codes budgétaires, et utilise un progiciel de gestion intégré particulier (Atlas). Dans certains bureaux de pays, c'est le système MAYA qui est appliqué, alors qu'au siège du HCDH c'est le système du Secrétariat (Système intégré de gestion/SIG). Cela pose parfois des problèmes en matière d'administration ainsi que de gestion et de contrôle financiers dans les présences sur le terrain. Il conviendrait autant que possible de simplifier les processus dans ce domaine et d'harmoniser les systèmes et procédures. Lorsque le progiciel Umoja sera adopté au HCDH, il faudra tenir compte du fait que des bureaux de pays et d'autres présences sur le terrain sont appuyés par le PNUD, ont du personnel du PNUD et appliquent les normes comptables, les systèmes et les règles de passation des marchés du PNUD.

**366. L'Inspecteur conclut que le HCDH devrait mettre à jour son manuel opérationnel et ses directives générales connexes pour remédier aux problèmes susmentionnés, au plus tard à la fin de 2016.**

367. La passation des marchés au HCDH fait l'objet d'une délégation de pouvoir pour les achats de faible valeur et est subordonnée au Règlement financier et aux règles de gestion financière ainsi qu'au Manuel des achats du Secrétariat. Les lignes directrices de 2011 régissant la passation des marchés au HCDH tiennent compte de l'actualisation des délais opérée par la Section des achats et des transports de l'ONUG ainsi que des changements apportés au montant autorisé des achats de faible valeur, qui est passé de 2 500 à 4 000 dollars des États-Unis. Le HCDH n'a pas de délégation de pouvoir pour les achats locaux, ceux-ci étant effectués par les prestataires de services locaux, comme le PNUD ou les commissions régionales selon le cas.

368. Les membres du personnel semblent satisfaits des services d'achat. Il a été noté qu'une plus grande souplesse dans le montant autorisé des achats de faible valeur (4 000 dollars) serait utile.

#### **D. Administration de la justice, Bureau de la déontologie et Bureau de l'Ombudsman**

369. Le processus d'administration interne de la justice du Secrétariat s'applique au HCDH qui est assujéti au Bureau de la déontologie du Secrétariat ainsi qu'à la fonction et aux services de l'Ombudsman. De même, la politique du Secrétariat concernant la protection des lanceurs d'alerte s'applique au HCDH.

370. Les personnes interrogées ont indiqué que le Bureau de l'Ombudsman avait beaucoup soutenu le HCDH, tant le personnel que la direction, et avait contribué à résoudre plusieurs problèmes. Le HCDH avait pris part aux activités du Bureau de

la déontologie principalement dans le cadre de la prestation d'une formation à l'éthique et du dispositif de transparence financière de l'ONU.

371. Aucun problème particulier touchant le fonctionnement de l'administration de la justice, le Bureau de l'Ombudsman ou le Bureau de la déontologie n'a été relevé au HCDH au cours de l'étude. L'Inspecteur tient à réaffirmer l'importance d'une politique de règlement des conflits d'intérêt et d'un mécanisme de déontologie efficaces, qui concourent «grandement à asseoir une tradition institutionnelle de respect de la déontologie et d'intégrité et la confiance du public dans l'Organisation des Nations Unies ... [et qui servent] de soubassement au principe de responsabilité et au respect, à la gestion avisée, à la transparence et à l'intégrité au travail»<sup>97</sup>.

## **XII. Observations finales**

372. La prise de fonctions du nouveau Haut-Commissaire offre à ce dernier ainsi qu'aux États Membres et au Haut-Commissariat la possibilité de réfléchir collectivement aux défis à long terme auxquels le HCDH doit faire face.

373. L'actuel modèle des présences sur le terrain du HCDH et de leur fonctionnement, qui a des incidences à long terme, notamment en termes de viabilité, crédibilité et prévisibilité, mérite un examen approfondi.

374. Il serait légitime de se demander si le modèle actuel de fonctionnement des présences sur le terrain est optimal pour assurer «Tous les droits de l'homme pour tous», ou si un autre modèle devrait être envisagé. Le système actuel semble privilégier les États Membres dans lesquels il existe des présences sur le terrain, et de désavantager ceux où il n'y en a pas. Le renforcement des capacités régionales et la création de pôles régionaux peuvent en partie remédier à cette situation. Mais il est tout aussi important de créer des capacités ou de renforcer les capacités existantes au siège et dans les pôles régionaux afin de pouvoir contrôler à l'échelle mondiale la situation des droits de l'homme dans les différents pays. Le renforcement des capacités nationales dans tous les États Membres devrait être l'objectif primordial.

375. La viabilité financière du HCDH est préoccupante: manque de ressources adéquates au titre du budget ordinaire et dépendance excessive à l'égard des contributions volontaires. Malgré le doublement des ressources au titre du budget ordinaire en réponse à l'appel lancé lors du Sommet de 2005 pour renforcer le mécanisme des droits de l'homme, le budget n'a pas tenu le rythme de l'expansion et de la complexité croissante des nouveaux mandats confiés au Haut-Commissariat. Si l'on veut assurer un financement durable, ce qui est absolument indispensable, il faudra faire des efforts soutenus pour hiérarchiser les activités, accroître le nombre des donateurs et, surtout, répartir de façon plus équilibrée les ressources provenant du budget ordinaire.

376. Les demandes adressées au HCDH se sont multipliées en raison des activités prescrites par le Conseil des droits de l'homme et d'autres organes délibérants, et de nouvelles initiatives, telles que «Les droits humains avant tout», la transversalisation des droits de l'homme à l'échelle du système et la priorité qui devrait être accordée aux droits de l'homme dans le programme de développement

---

<sup>97</sup> A/68/348, par. 78.

pour l'après-2015. De solides arguments militent en faveur d'un accroissement sensible des ressources du budget ordinaire destinées au HCDH. Par voie de conséquence, cela justifierait une plus grande responsabilisation et le renforcement des contrôles. Un objectif souhaitable serait le doublement des ressources prévues au budget ordinaire au cours des cinq prochaines années, à savoir, d'ici à 2020. Dans le même temps, une telle mesure devrait s'accompagner d'une utilisation plus efficace et d'une hiérarchisation mieux ciblée des ressources allouées; d'une rationalisation des structures et des modalités de fonctionnement; de la mise en place d'un mécanisme solide de suivi et de notification; et d'un contrôle plus efficace, à la fois en interne et par les États Membres.

377. Le nouveau Haut-Commissaire a préconisé de prendre en compte une forte composante droits de l'homme lors de l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015 et de la formulation des objectifs de développement durable. Si les États Membres abondent dans ce sens, le Haut-Commissariat aura un rôle plus important à jouer, mais il faudra alors relever un défi considérable: faire en sorte que son action soit adaptée à l'objectif fixé. Les perspectives de mobilisation des ressources devraient s'accroître en conséquence. Dans le même temps, le Haut-Commissariat devra devenir plus opérationnel; il lui faudra rechercher davantage de possibilités de mobiliser des ressources, développer les compétences voulues et dispenser les formations nécessaires au siège et dans les présences sur le terrain.

378. Il est inutile de camper sur des positions bien tranchées et il devrait être possible, avec la bonne volonté de toutes les parties, de travailler ensemble et de définir une conception commune du Haut-Commissariat. Il faudrait s'employer à mettre à profit les «enseignements dégagés» du processus de réforme des organes conventionnels pour reproduire ce processus et l'appliquer aux travaux du Conseil des droits de l'homme et aux efforts de rationalisation des activités prescrites. Une conception du HCDH pleinement partagée par tous les États Membres permettrait non seulement de promouvoir une appropriation collective du Haut-Commissariat, mais aussi de favoriser un environnement propice à une promotion et une protection plus vigoureuses de tous les droits de l'homme pour tous, sans exception.

## Annexe I

### **Suite donnée aux précédentes recommandations du Corps commun d'inspection concernant la répartition géographique équitable du personnel**

#### **Suite donnée aux précédentes recommandations du Corps commun d'inspection concernant la répartition géographique équitable du personnel**

##### **1) JIU/REP/2003/6 – Recommandation 7**

Le Haut-Commissariat devrait établir chaque année la liste des pays non représentés ou sous-représentés au sein de son personnel et le Secrétariat devrait tenir compte de cette liste lors de l'organisation des concours spéciaux dans le domaine des droits de l'homme.

*Rapport de suivi publié sous la cote JIU/REP/2006/3*

«Les inspecteurs estiment que cette recommandation est en cours d'application. Ils suggèrent de mettre à jour, chaque année, la liste des pays non représentés ou sous-représentés au sein du Haut-Commissariat et de la transmettre au Bureau de la gestion des ressources humaines afin que celui-ci en tienne compte dans la programmation des prochains concours nationaux de recrutement et dans le suivi des progrès réalisés.»

Il est également indiqué dans le rapport que les concours nationaux de recrutement n'avaient pas contribué à remédier au problème du déséquilibre géographique.

*Rapport de suivi publié sous la cote JIU/REP/2009/2*

«L'Inspecteur a été informé par le secrétariat du HCDH que, comme suite à la recommandation du CCI, il établit une liste des pays qui sont soit non représentés soit sous-représentés dans le personnel du Haut-Commissariat, et que cette liste est prise en considération lorsqu'il est procédé au recrutement par voie de concours nationaux<sup>a</sup>.

Le recrutement par voie de concours nationaux n'a peut-être pas contribué à améliorer la situation en 2006 mais l'Inspecteur relève avec satisfaction qu'un concours national dans le domaine des droits de l'homme a été organisé en février 2008 et que le Bureau de la gestion des ressources humaines a pris soin d'inviter à participer à ce concours les pays situés dans des régions où une amélioration de la représentation au HCDH est jugée nécessaire. Sur les 49 États Membres invités à participer, 41 ont envoyé des candidatures et un total de 236 candidats se sont présentés au concours. L'impact effectif de ce processus sur la répartition géographique ne pourra être déterminé que lorsque le Bureau de la gestion des ressources humaines aura communiqué la liste des candidats ayant réussi en 2009.»

<sup>a</sup> Pour plus de détails, voir aussi les réponses de la direction ([A/61/115/Add.1](#), [A/62/845/Add.1](#) et [A/64/94/Add.1](#)).

## Évaluation

L'Inspecteur prend note des efforts déployés par le HCDH pour recruter des candidats de pays non représentés ou sous-représentés par le biais des concours nationaux de recrutement (désormais le programme Jeunes administrateurs) et à travers le mécanisme envisagé dans la résolution 61/159 de l'Assemblée générale. Conformément à cette résolution, le HCDH a mis en place un mécanisme temporaire permettant de ne pas limiter le recrutement des fonctionnaires de la classe P-2 aux candidats ayant réussi les concours nationaux. Le concours national de recrutement de 2010, qui concernait notamment le groupe professionnel chargé des droits de l'homme, a permis de constituer un nouveau groupe de candidats originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés. Le HCDH a demandé au Bureau de la gestion des ressources humaines d'organiser pour les droits de l'homme en 2014 une nouvelle session de ce concours dans le cadre du programme Jeunes administrateurs. Le rapport annuel sur la composition du personnel du HCDH qui fait suite aux demandes formulées par le Conseil des droits de l'homme et le système HR Insight du Secrétariat appuient également la mise en œuvre de cette recommandation. Complété par d'autres mesures et par les efforts déployés pour promouvoir une répartition géographique équitable, cela a permis dans une certaine mesure d'améliorer la situation. Il n'en demeure pas moins évident que d'autres mesures sont nécessaires. Il est fait référence au chapitre VI du rapport (JIU/REP/2014/7) et à ses recommandations pertinentes.

### 2) JIU/REP/2003/6 – Recommandation 8

Il ne peut être remédié au déséquilibre de la répartition géographique du personnel du Haut-Commissariat que par une action déterminée de la direction. Le Haut-Commissaire devrait donc établir un plan d'action visant à réduire le déséquilibre actuel et à fixer des objectifs et des échéances spécifiques.

#### *Rapport de suivi publié sous la cote JIU/REP/2006/3*

«Les inspecteurs estiment que la recommandation susmentionnée est en cours d'application. Le plan d'action est en place comme l'illustre le document E/CN.4/2006/103. Ses effets ne pourront être évalués que dans les années qui viennent. Les inspecteurs tiennent à souligner que l'augmentation prévue des ressources allouées au Haut-Commissariat à court terme représente une chance importante, qui ne devrait pas être gâchée, de rectifier le déséquilibre actuel de la répartition géographique du personnel.

Les inspecteurs estiment que le Haut-Commissariat pourrait faire beaucoup plus, en adoptant une approche plus volontariste pour trouver et recruter des candidats provenant des pays sous-représentés ou non représentés parmi son personnel. Ils demandent instamment à la Haut-Commissaire de veiller à ce que des mesures soient prises sans plus attendre. À cet égard, on pourrait envisager d'avoir recours, le plus largement possible, aux bureaux des coordonnateurs résidents des

Nations Unies et aux bureaux locaux de l'ONU et d'autres institutions présentes sur le terrain pour diffuser les avis de vacances de poste, ainsi qu'aux fichiers nationaux de candidats le cas échéant. Le Conseil des droits de l'homme devrait prier le Haut-Commissariat d'adopter toutes les mesures qui s'imposent pour corriger le déséquilibre de la représentation géographique du personnel, notamment en définissant des objectifs annuels concernant les progrès à accomplir et la communication annuelle d'informations. Il devrait aussi systématiquement suivre cette question et évaluer les résultats obtenus tous les deux ans.»

La fixation d'objectifs de recrutement a également été proposée dans le document JIU/REP/2007/8, comme indiqué ci-dessous.

#### **JIU/REP/2007/8 – Recommandation 8**

L'Assemblée générale devrait fixer un plafond temporaire pour le recrutement au HCDH de nouveaux administrateurs (des classes P-1 à P-5) originaires de régions surreprésentées, tant que l'équilibre géographique n'aura pas été atteint.

#### *Rapport de suivi publié sous la cote JIU/REP/2009/2*

«L'Inspecteur prend note avec satisfaction de ce que le HCDH<sup>b</sup>, de même que le Bureau de la gestion des ressources humaines, a indiqué avoir pris des mesures en vue de remédier au déséquilibre de la représentation géographique. Le rapport du Secrétaire général fournit des renseignements sur les mesures prises au HCDH pour améliorer la répartition géographique du personnel du Haut-Commissariat, comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 62/236.

L'Inspecteur note certes que les initiatives prises par la direction du Haut-Commissariat pour remédier à ce déséquilibre ne comportent pas d'objectifs ni d'échéances précis mais il sait néanmoins que des mesures, nonobstant la mise en œuvre de la recommandation 8 du rapport de 2007 du CCI, sont en train d'être prises pour régler cette situation.

Tout en reconnaissant les progrès en cours en vue de la mise en œuvre des recommandations du CCI, l'Inspecteur estime qu'ils devraient continuer de faire l'objet d'un suivi annuel.»

#### **Évaluation**

L'Inspecteur souscrit aux observations ci-dessus formulées dans le rapport JIU/REP/2009/2. Il est d'avis que le HCDH devrait mettre à jour son plan d'action pour améliorer l'équilibre de la répartition géographique du personnel et que sa mise en œuvre devrait être étroitement surveillée. Il est fait référence au chapitre VI du rapport (JIU/REP/2014/7) et à ses recommandations pertinentes.

<sup>b</sup> Pour plus de détails, voir aussi les réponses de la direction ([A/61/115/Add.1](#), [A/62/845/Add.1](#) et [A/64/94/Add.1](#))

## Annexe II

### Prochaines étapes de la mise en application intégrale de la gestion axée sur les résultats

**S'agissant de la planification, au cours du prochain cycle le HCDH s'attachera:**

- À élaborer les modules d'examen dans le cadre du système de suivi des résultats pour assurer la cohérence des plans tout au long du cycle quadriennal de programmation;
- À faire en sorte que les programmes de travail annuels (documents et processus) deviennent des outils de gestion à l'échelle du Haut-Commissariat pour revoir les programmes existants et faire le point des progrès accomplis, réaffecter les ressources en conséquence et améliorer la coordination interne;
- À élaborer un manuel tenant compte de toutes les données d'expérience et de tous les enseignements dégagés lors de l'exercice biennal précédent;
- À développer les moyens dont dispose le Haut-Commissariat pour prévoir et étudier le contexte externe en vue d'améliorer les décisions en matière de gestion.

**S'agissant du suivi, au cours du prochain cycle le HCDH s'attachera:**

- À améliorer les cadres de responsabilisation pour toutes les entités du HCDH, sur le terrain ou au siège, par exemple à travers la définition d'objectifs au niveau des produits pour les entités du siège;
- À faire en sorte que les informations recueillies grâce au suivi axé sur les résultats soient utilisées pour la prise de décisions de haut niveau et en particulier pour l'allocation des ressources (personnel et activités);
- À améliorer les moyens dont dispose les responsables, sur le terrain ou au siège, pour analyser régulièrement les informations dégagées du suivi afin qu'ils puissent prendre sans délai les mesures qui s'imposent, le cas échéant;
- À développer l'apprentissage inter-entités à travers l'identification et la diffusion des enseignements dégagés.

**Dans le domaine de l'évaluation, les principaux enjeux sont ceux recensés dans le plan d'évaluation 2014-2017, en particulier:**

- Les évaluations se déroulent comme prévu, dans des délais raisonnables et dans les limites des ressources allouées;
- Les évaluations sont de la plus grande qualité; elles sont réalisées par des consultants indépendants compétents ou, si possible, par le personnel d'évaluation du HCDH;

- La direction appuie efficacement la conception et la conduite des évaluations, et met utilement à profit leurs résultats, notamment grâce à une meilleure compréhension des normes d'évaluation et de l'intérêt des évaluations;
- Grâce à une meilleure connaissance de la question, les membres du personnel demandent de plus en plus que des évaluations soient réalisées.

**S'agissant du système de suivi des résultats, le processus va continuer de se développer et l'accent sera mis sur les points suivants:**

- Suivi et notification au siège;
- Établissement de rapports pour faire en sorte que les rapports et les analyses types soient facilement accessibles aux utilisateurs; que les utilisateurs aient la possibilité de les adapter à leurs besoins (par exemple, par priorité thématique, région et indicateur); et que les données à utiliser pour l'évaluation puissent être facilement produites et partagées;
- Adaptation des modules de suivi aux changements résultant de la mise en œuvre de nouvelles procédures pour le cycle de planification 2014-2017;
- Gestion des connaissances dans l'ensemble du système (par exemple, accès à la documentation issue du recensement des bonnes/meilleures pratiques, et corrélation entre les enseignements dégagés et les priorités thématiques spécifiques ou les produits en matière de gestion);
- Convivialité de tous les modules, y compris la possibilité d'utiliser le système plus facilement dans les régions où la connexion à Internet est plus lente (par exemple, fonctions de téléchargement hors ligne)

*Source:* Réponses au questionnaire du CCI.

## Annexe III

### Présences sur le terrain du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

*Présences sur le terrain du HCDH/Conseillers pour les droits de l'homme, septembre 2014 (total 68)*

<i>Régions</i>	<i>Déjà en place</i>	<i>Prévu en 2015</i>
Afrique (26)	<p><b>Bureaux de pays (3)</b> Ouganda (2005), Togo (2006), Guinée (2009)</p> <p><b>Composantes droits de l'homme dans les missions pour la paix (10)</b> Soudan (MINUAD 2008), Soudan du Sud (MINUSS 2011), Burundi (HCDH 1995, BNUB 2004, intégré 2006), République démocratique du Congo (Bureau conjoint des Nations Unies pour les droits de l'homme-MONUC 1999, MONUSCO 2010), Côte d'Ivoire (ONUCI 2004), Libéria (MINUL 2003), République centrafricaine (BINUCA 2000, MINUSCA 2014), Guinée-Bissau (BINUGBIS 1999), Somalie (MANUSOM 2013), Mali (MINUSMA 2013)</p> <p><b>Bureaux/centres régionaux (4)</b> Afrique de l'Est (Addis-Abeba 2002), Afrique australe (Prétoiria 1998), Centre sous-régional des droits de l'homme et de la démocratie en Afrique centrale* (Yaoundé 2001), Afrique de l'Ouest (Dakar 2008)</p> <p><b>Conseillers pour les droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies (9)</b> Tchad (2011), Kenya (2008), Madagascar (2011), Rwanda (2007), Sierra Leone** (2014), République-Unie de Tanzanie** (2014), Zambie** (2014), Malawi** (2014), Nigéria** (2014)</p>	Bureau de pays, Burundi
Asie-Pacifique (11)	<p><b>Bureaux de pays (1)</b> Cambodge (1993)</p> <p><b>Composantes droits de l'homme dans les missions pour la paix (1)</b> Afghanistan (MANUA 2002)</p> <p><b>Bureaux régionaux (2)</b> Asie du Sud-Est (Bangkok 2002, et conseiller pour les droits de l'homme dans le GNUD Asie-Pacifique** 2014), Pacifique (Suva 2005)</p> <p><b>Conseillers pour les droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies (7)</b> Sri Lanka (2004), Papouasie-Nouvelle-Guinée (2008), Maldives** (2012), Timor-Leste** (2013), Bangladesh** (2014), GNUMD Asie-Pacifique, Bangkok** (2014), Philippines** (2014)</p>	Bureau de pays, Myanmar
Moyen-Orient, Afrique du Nord (8)	<p><b>Bureaux autonomes/de pays (4)</b> Palestine (Gaza 1996 et Ramallah 2000), Mauritanie (2009), Tunisie (2011), Yémen (2012)</p> <p><b>Composantes droits de l'homme dans les missions pour la paix (2)</b> Iraq (MANUI 2003), Libye (MANUL 2011)</p>	

---

*Présences sur le terrain du HCDH/Conseillers pour les droits de l'homme, septembre 2014 (total 68)*


---

<i>Régions</i>	<i>Déjà en place</i>	<i>Prévu en 2015</i>
	<p><b>Bureaux/centres régionaux (2)</b></p> <p>Moyen-Orient et Afrique du Nord (Beyrouth 2002), Centre de formation et de documentation des Nations Unies sur les droits de l'homme pour l'Asie du Sud-Ouest et la région arabe* (Doha 2009)</p>	Bureau régional, Afrique du Nord (Le Caire)
Europe, Asie centrale (10)	<p><b>Bureaux autonomes (1)</b></p> <p>Kosovo (Serbie 1998)</p> <p><b>Bureaux régionaux (2)</b></p> <p>Asie centrale (Bichkek 2006), Europe (Bruxelles 2009)</p> <p><b>Conseillers pour les droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies (7)</b></p> <p>Caucase du Sud (Tbilissi 2006), Fédération de Russie (personnel national 2005/conseiller pour les droits de l'homme 2008), ex-République yougoslave de Macédoine (conseiller national pour les droits de l'homme 2007), République de Moldova (2008), Serbie (conseiller national pour les droits de l'homme 2007), Tadjikistan (2010), Ukraine (2011)</p>	Bureau de pays, Ukraine
Amériques (13)	<p><b>Bureaux de pays (4)</b></p> <p>Colombie (1997), Mexique (2002), Guatemala (2005), État plurinational de Bolivie (2007)</p> <p><b>Composantes droits de l'homme dans les missions pour la paix (1)</b></p> <p>Haïti (MINUSTAH 2004)</p> <p><b>Bureaux régionaux (2)</b></p> <p>Amérique centrale (Panama 2007), Amérique du Sud (Santiago 2009)</p> <p><b>Conseillers pour les droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies (6)</b></p> <p>Équateur (2007), Honduras (2010), Paraguay (2010), Jamaïque** (2014), République dominicaine** (2014), GNUD Amérique latine et Caraïbes, Panama** (2014)</p>	Bureau de pays, Honduras

\* Créé en application d'une résolution de l'Assemblée générale.

\*\* Déploiement de conseiller pour les droits de l'homme par le biais du mécanisme de transversalisation des droits de l'homme du GNUM.

---

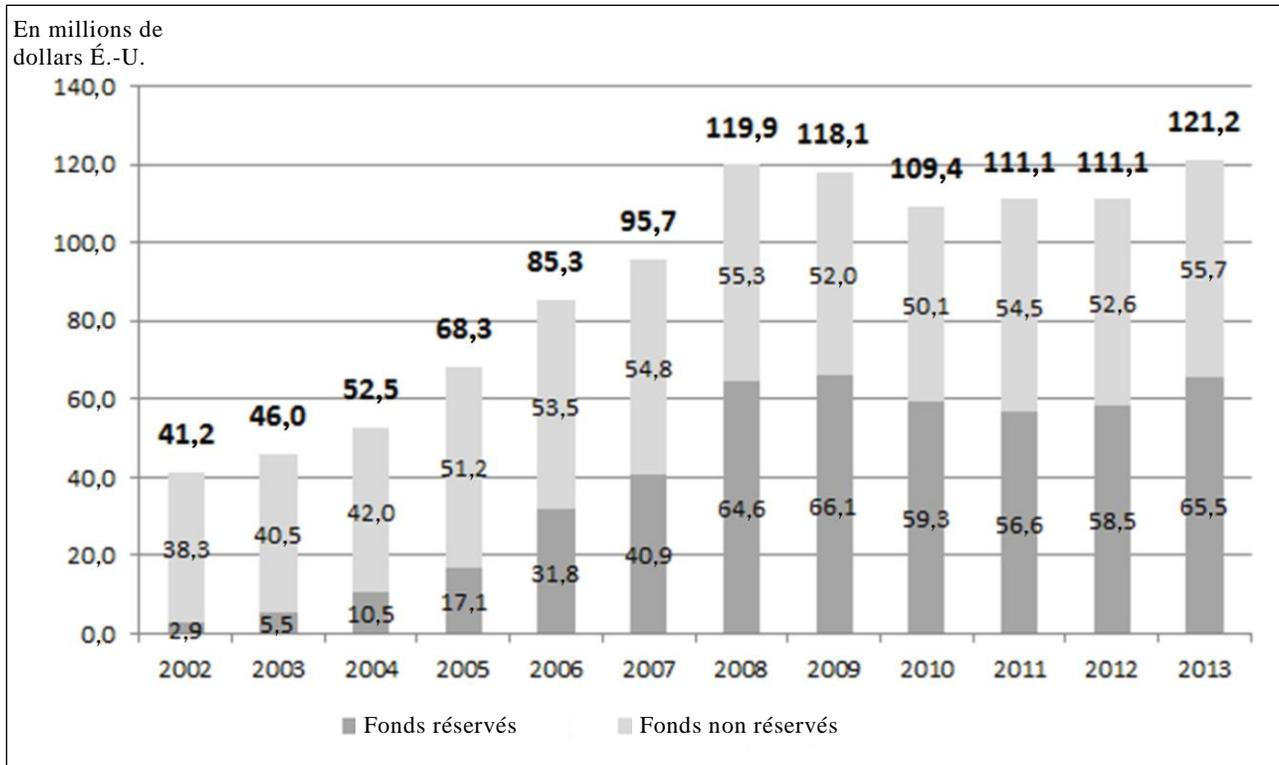
<i>Présences sur le terrain et conseillers pour les droits de l'homme</i>	
Bureaux de pays/autonomes	13
Composantes droits de l'homme dans les missions pour la paix	14
Bureaux/centres régionaux	12
Conseillers pour les droits de l'homme dans les équipes de pays des Nations Unies/centres régionaux du GNUM	29
<b>Total</b>	<b>68</b>

---

Source: OHCHR Intranet ([https://intranet.ohchr.org/Offices/FieldPresences/Listof-FieldPresencesDocuments/OHCHR\\_field\\_presences\\_table\\_Augustpercent202014.doc](https://intranet.ohchr.org/Offices/FieldPresences/Listof-FieldPresencesDocuments/OHCHR_field_presences_table_Augustpercent202014.doc)).

## Annexe IV

## Fonds réservés et fonds non réservés, 2002-2013



Source: OHCHR Report 2013, p. 134.

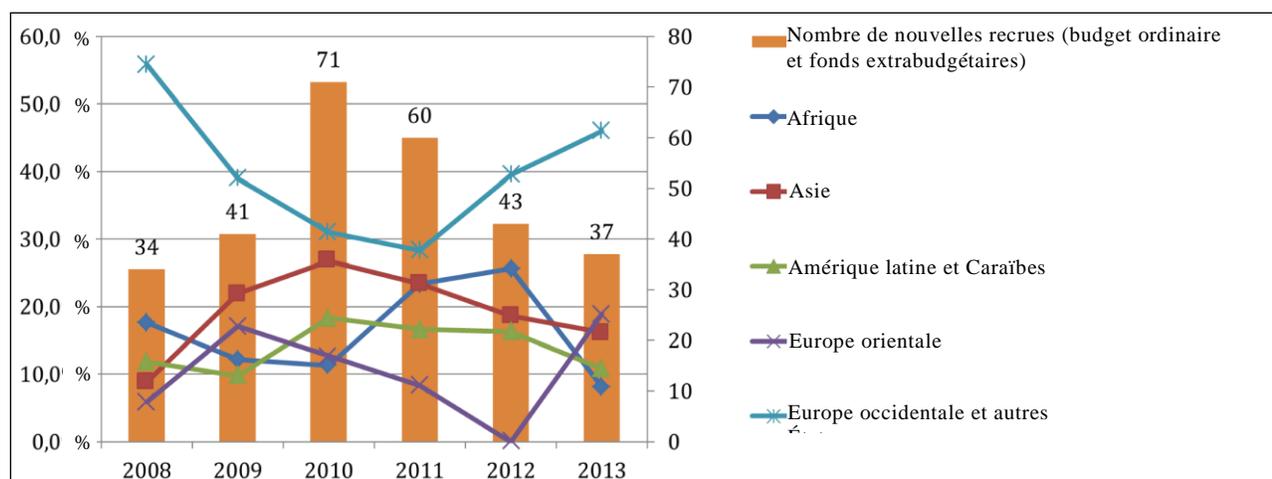
OHCHR, Funding trends (<http://www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx>).

## Annexe V

## Tableaux/figures sur la composition du personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

Figure

**Effectifs du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme: répartition géographique des nouvelles recrues, administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur**



Source: Réponses au questionnaire du CCI.

Tableau

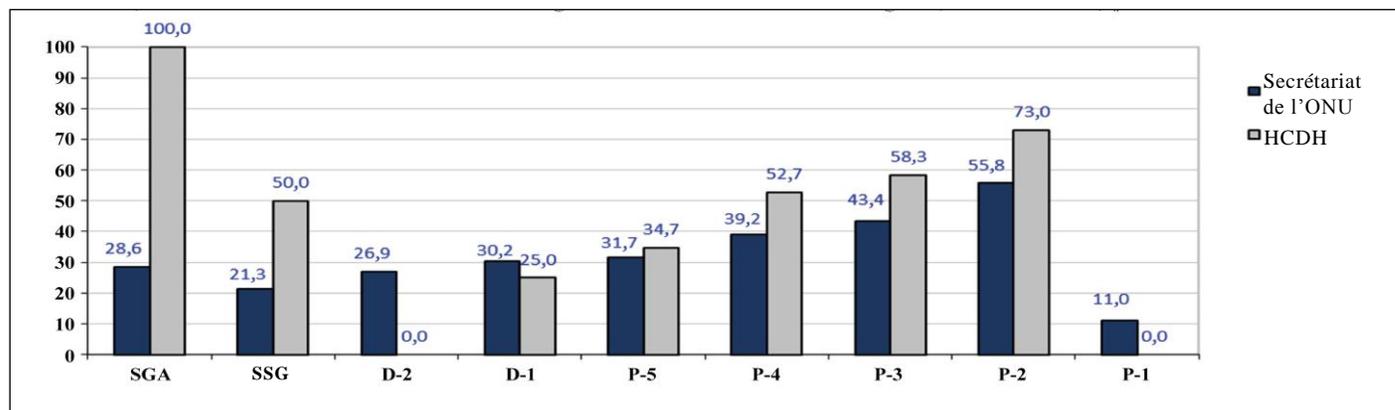
**Effectifs du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme: répartition géographique des nouvelles recrues, P-5 et fonctionnaires de rang supérieur**

<i>P-5 et fonctionnaires de rang supérieur</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Afrique	3	0	2	2	0	1
Asie	0	1	0	0	0	1
Amérique latine et Caraïbes	0	0	1	0	1	0
Europe orientale	0	1	1	1	0	0
Europe occidentale et autres États	2	4	2	0	3	3
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Source: Réponses au questionnaire du CCI.

**Diagramme et tableaux: La situation des femmes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme**

**Pourcentage de femmes parmi les administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur nommés pour au moins un an au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (décembre 2013) et au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (décembre 2013)**



**Tendances de la représentation des femmes parmi les administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur, de 2003 à 2013**

Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies					Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme				
Classe	Pourcentage de femmes au 31 décembre 2003	Pourcentage de femmes au 31 décembre 2013	Variation totale 2003-2013 (en points de pourcentage)	Variation annuelle moyenne 2003-2013 (en points de pourcentage)	Classe	Pourcentage de femmes au 31 décembre 2003	Pourcentage de femmes au 31 décembre 2013	Variation totale 2003-2013 (en points de pourcentage)	Variation annuelle moyenne 2003-2013 (en points de pourcentage)
SGA	13,6	28,6	14,94	1,49	SGA	0,0	100,0	100,0	10,0
SSG	17,5	21,3	3,83	0,38	SSG	0,0	50,0	50,0	5,0
D-2	27,7	26,9	-0,83	-0,08	D-2	0,0	0,0	0,0	0,0
D-1	28,9	30,2	1,36	0,14	D-1	33,3	25,0	-8,3	-0,8
P-5	31,2	31,7	0,45	0,05	P-5	42,9	34,7	-8,1	-0,8
P-4	32,4	39,2	6,75	0,68	P-4	25,8	52,7	26,9	2,7
P-3	41,5	43,4	1,85	0,18	P-3	54,3	58,3	4,0	0,4
P-2	50,7	55,8	5,13	0,51	P-2	55,0	73,0	18,0	1,8
P-1	85,7	11,0	-74,71	-7,47	P-1	0,0	0,0	0,0	0,0

Au 31 décembre 2013, au **Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies** Au 31 décembre 2013, au **HCDH** les femmes représentaient les femmes représentaient:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>40,5 %</b> (4 253 sur 10 507) de tous les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur nommés pour au moins un an</li> <li>• <b>28,6 %</b> (233 sur 815) de tous les fonctionnaires de la classe D-1 à la classe SGA</li> <li>• <b>41,5 %</b> (4 020 sur 9 692) de tous les fonctionnaires de la classe P-1 à la classe P-5</li> <li>• Équilibre hommes-femmes établi à la classe <b>P-2</b>: 55,8 % (622 sur 1 114)</li> <li>• Plus forte augmentation à la classe <b>SGA</b>: 15,0 % (de 13,6 % en décembre 2003 à 28,6 % en décembre 2013)</li> <li>• Plus forte baisse à la classe <b>P-1</b>: -74,7 % (de 85,7 % en décembre 2003 à 11,0 % en décembre 2013)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>53,3 %</b> (279 sur 523) de tous les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur nommés pour au moins un an</li> <li>• <b>29,4 %</b> (5 sur 17) de tous les fonctionnaires de la classe D-1 à la classe SGA</li> <li>• <b>54,2 %</b> (274 sur 506) de tous les fonctionnaires de la classe P-1 à la classe P-5</li> <li>• Équilibre hommes-femmes établi aux classes <b>P-2</b>: 73,0 % (27 sur 37), <b>P-3</b>: 58,3 % (133 sur 228), <b>P-4</b>: 52,7 % (89 sur 169), <b>SSG</b>: 50,0 % (1 sur 2) et <b>SGA</b>: 100,0 % (1 sur 1)</li> <li>• Plus forte augmentation à la classe <b>SGA</b>: 100,0 % (de 0,0 % en décembre 2003 à 100,0 % en décembre 2013)</li> <li>• Plus forte baisse à la classe <b>D-1</b>: -8,3 % (de 33,3 % en décembre 2003 à 25,0 % en décembre 2013)</li> </ul> |
|---|---|

### Proportion de femmes dans les nominations, les promotions et les cessations de service (P-1 à Secrétaire général adjoint), du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2013

#### Nominations

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les nominations (P-1 à SGA) : <b>44,4 %</b> (830 sur 1 867)</li> <li>• De D-1 à SGA: <b>23,8 %</b> (29 sur 122)</li> <li>• De P-1 à P-5: <b>45,9 %</b> (801 sur 1 745)</li> <li>• Parité réalisée dans les nominations: <b>P-1</b>: 59,6 % (34 sur 57); <b>P-2</b>: 56,5 % (249 sur 441)</li> <li>• Plus forte proportion de nominations de femmes: <b>P-1</b>: 59,6 % (34 sur 57)</li> <li>• Plus faible proportion de nominations de femmes: <b>SSG</b>: 14,8 % (4 sur 27)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les nominations (P-1 à SGA): <b>66,5 %</b> (111 sur 167)</li> <li>• De D-1 à SGA: <b>50,0 %</b> (1 sur 2)</li> <li>• De P-1 à P-5: <b>66,7 %</b> (110 sur 165)</li> <li>• Parité réalisée dans les nominations à tous les niveaux, sauf à la classe D-1. <b>P-1</b>: 76,9 % (10 sur 13); <b>P-2</b>: 72,7 % (24 sur 33); <b>P-3</b>: 66,7 % (58 sur 87); <b>P-4</b>: 57,7 % (15 sur 26); <b>P-5</b>: 50,0 % (3 sur 6) et <b>SSG</b>: 100,0 % (1 sur 1)</li> <li>• Plus forte proportion de nominations de femmes: <b>P-1</b>: 76,9 % (10 sur 13); <b>SSG</b>: 100 % (1 sur 1)</li> <li>• Plus faible proportion de nominations de femmes: <b>D-1</b>: 0,0 % (1 seule nomination: 1 homme)</li> </ul> |
|---|--|

**Promotions**

- Toutes les promotions (P-1 à D-2): **43,8 %** (243 sur 555)
- Promotions à D-1 et D-2: **32,8 %** (19 sur 58)
- Promotions de P-1 à P-5: **43,8 %** (243 sur 555)
- Parité réalisée dans les promotions: **P-2: 81,3 %** (13 sur 16), **P-2: 51,1 %** (67 sur 131)
- Plus forte proportion de promotions de femmes: **P-2: 81,3 %** (13 sur 16)
- Plus faible proportion de promotions de femmes: **D-2: 20,0 %** (3 sur 12)
- Toutes les promotions (P-3 à P-5): **52,2 %** (12 sur 23)
- Promotions à D-1 et D-2: **Aucune**
- Promotions de P-1 à P-5: **52,2 %** (12 sur 23)
- Parité réalisée dans les promotions: **P-4: 64,3 %** (9 sur 14)
- Plus forte proportion de promotions de femmes: **P-4: 64,3 %** (9 sur 14)
- Plus faible proportion de promotions de femmes: **P-5: 25,0 %** (1 sur 4)

**Cessations de service**

- Les femmes ont représenté **40,7 %** (607 sur 1 491) de toutes les cessations de service (P-1 à SGA), ce qui est **supérieur** à leur représentation au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (40,5 %)
- Le taux d'attrition des femmes a été le plus élevé dans les classes **P-1: 0,16** et **D-2: 0,11**
- Les femmes ont représenté **71,2 %** (84 sur 118) de toutes les cessations de service (P-1 à SGA), ce qui est **supérieur** à leur représentation au HCDH (53,3 %)
- Le taux d'attrition des femmes a été le plus élevé dans les classes **P-4: 0,13** et **D-2: 0,17**

*Source:* Bureau de la gestion des ressources humaines; établi par la Coordinatrice pour les questions relatives à la situation des femmes, Division de la coordination, ONU-Femmes, octobre 2014. Site Web: [www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/women-in-the-united-nations/reports-and-monitoring#sgreport](http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/women-in-the-united-nations/reports-and-monitoring#sgreport).

## Annexe VI

### Fonds destinés à la formation

Tableau  
Ressources affectées à la formation

	2008-2009	2010-2011	2012-2013
<b>Budget (en dollars des États-Unis)</b>			
Fonds destinés à la formation approuvés au titre du budget ordinaire (Services de la gestion et de l'appui au programme)	319 500	331 500	397 000
Fonds destinés à la formation approuvés au titre du budget ordinaire (BGRH)	47 600	31 800	42 500
<b>Dépenses (en dollars des États-Unis)</b>			
Dépenses de formation au titre du budget ordinaire (Services de la gestion et de l'appui au programme)	290 266	333 771	353 172
Dépenses de formation au titre du budget ordinaire (BGRH)	51 994	33 221	38 388
Dépenses de formation extrabudgétaires	.. <sup>a</sup>	88 911	87 300
<b>Pourcentage</b>			
Fonds destinés à la formation approuvés au titre du budget ordinaire en pourcentage du budget ordinaire approuvé	0,02 %	0,02 %	0,02 %
Fonds destinés à la formation approuvés au titre du budget ordinaire en pourcentage des dépenses de personne	0,04 %	0,03 %	0,03 %

Source: Réponses au questionnaire du CCI.

<sup>a</sup> Le Groupe du perfectionnement du personnel a commencé à travailler officiellement en mai 2008 et aucun plan de travail ou de dépenses n'est disponible pour 2008. Pour 2009, un plan de travail a été présenté, mais sans informations budgétaires.

## Annexe VII

**Informations sur les réunions et la documentation  
des organes du Haut-Commissariat des Nations Unies  
aux droits de l'homme, 2009-2013**

<i>Année</i>	<i>Organes</i>	<i>Nombre de réunions</i>	<i>Nombre de jours de réunions</i>	<i>Nombre de documents (A)</i>	<i>Nombre maximum de mots autorisés par type de document (B)</i>	<i>(A) X (B)</i>
2009	Conseil des droits de l'homme + Comité consultatif	119	60	750 + 79	10 700	8 870 300
	Examen périodique universel	60	30	186	10 700	1 990 200
	Organes conventionnels	710	355	1 235	10 700	13 214 500
	Autres [1]	240	120			
	<b>Total partiel</b>	<b>889</b>	<b>445</b>	<b>2 250</b>	<b>32 100</b>	<b>24 075 000</b>
2010	Conseil des droits de l'homme + Comité consultatif	119	60	861 + 31	10 700	9 544 400
	Examen périodique universel	60	30	200	10 700	2 140 000
	Organes conventionnels	720	360	1 357	10 700	14 519 900
	Autres [1]	240	120			
	<b>Total partiel</b>	<b>899</b>	<b>450</b>	<b>2 449</b>	<b>32 100</b>	<b>26 204 300</b>
2011	Conseil des droits de l'homme + Comité consultatif	119	60	874 + 26	10 700	9 630 000
	Examen périodique universel	60	30	207	10 700	2 214 900
	Organes conventionnels	780	390	1 304	10 700	13 952 800
	Autres [1]	240	120			
	<b>Total partiel</b>	<b>959</b>	<b>480</b>	<b>2 411</b>	<b>32 100</b>	<b>25 797 700</b>
2012	Conseil des droits de l'homme + Comité consultatif	119	60	948 + 29	10 700	10 453 900
	Examen périodique universel	60	30	168	10 700	1 797 600
	Organes conventionnels	780	390	1 468	10 700	15 707 600
	Autres [1]	240	150			
	<b>Total partiel</b>	<b>959</b>	<b>480</b>	<b>2 613</b>	<b>32 100</b>	<b>27 959 100</b>

Année	Organes	Nombre de réunions	Nombre de jours de réunions	Nombre maximum		(A) X (B)
				Nombre de documents (A)	de mots autorisés par type de document (B)	
2013	Conseil des droits de l'homme + Comité consultatif	119	60	1 074 + 17	10 700	11 673 700
	Examen périodique universel	60	30	146	10 700	1 562 200
	Organes conventionnels	780	390	1 539	10 700	16 467 300
	Autres [1]	310	155			
	<b>Total partiel</b>	<b>959</b>	<b>480</b>	<b>2 776</b>	<b>32 100</b>	<b>29 703 200</b>

Source: Informations communiquées par le HCDH.

[1] Les groupes de travail du Conseil des droits de l'homme, à l'exclusion du Groupe de travail sur l'Examen périodique universel. Étant des organes du Conseil des droits de l'homme, leurs documents sont comptabilisés avec ceux du Conseil.

*Notes explicatives:*

Le tableau ne prend pas en compte les réunions suivantes ni leur documentation: a) sessions extraordinaires du Conseil des droits de l'homme; et b) réunions spéciales des organes conventionnels.

Les documents comprennent tous les types de documents, y compris les rectificatifs et les ordres du jour.

Les données relatives aux procédures spéciales sont comptabilisées dans les chiffres concernant le Conseil des droits de l'homme.

Le nombre de réunions est calculé conformément à la norme des services de conférence de l'Organisation des Nations Unies.

S'agissant des réunions du Conseil des droits de l'homme, il est entendu que le Conseil tient deux séances par jour.

## Annexe VIII

## Réponses à l'enquête

Tableau 1  
Enquête menée par le Corps commun d'inspection auprès du personnel

Réf.	Question	Catégories de personnel	Réponses					
			Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
Par. 88, 289	Question 21: Je pense que la coordination et la coopération qui s'exercent «au sein» des divisions/services/sections sont suffisantes	Ensemble du personnel	5,76 %	32,56 %	23,34 %	28,82 %	5,48 %	4,03 %
		P-5 et fonctionnaires de rang supérieur	5,71 %	37,14 %	25,71 %	25,71 %	5,71 %	0,00 %
	Question 22: Je pense que la coordination et la coopération qui s'exercent «entre» les divisions/services/sections sont suffisantes	Ensemble du personnel	2,03 %	19,77 %	26,45 %	35,76 %	11,34 %	4,65 %
		P-5 et fonctionnaires de rang supérieur	0,00 %	15,15 %	27,27 %	45,45 %	12,12 %	0,00 %
Par. 90	Question 30: Je pense que la répartition de la charge de travail entre les divisions/services/ sections est équilibrée et équitable	Ensemble du personnel	2,31 %	19,31 %	30,55 %	27,67 %	6,05 %	14,12 %
		P-5 et fonctionnaires de rang supérieur	2,86 %	17,14 %	22,86 %	25,71 %	14,29 %	17,14 %
Par. 111	Question 20: J'ai confiance dans la direction du HCDH	Ensemble du personnel	8,86 %	34,29 %	30,00 %	19,14 %	5,43 %	2,29 %
		P-5 et fonctionnaires de rang supérieur	5,71 %	34,29 %	22,86 %	28,57 %	8,57 %	0,00 %
Par. 201	Je pense que le processus de planification stratégique du HCDH est efficace et appuie la gestion axée sur les résultats	Ensemble du personnel	6,51 %	28,70 %	34,02 %	14,20 %	3,25 %	13,31 %
Par. 259, 290	Question 61: Les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement qui sont offertes sont adaptées à mes besoins d'évolution de carrière	Ensemble du personnel	7,16 %	29,85 %	26,27 %	22,99 %	11,04 %	2,69 %
Par. 272	Question 52: Je pense que le processus de recrutement du Haut-Commissariat est équitable et transparent	Ensemble du personnel	4,46 %	21,13 %	21,13 %	26,79 %	21,73 %	4,76 %

Réf.	Question	Catégories de personnel	Réponses					
			Très bonnes	Bonnes	Ni bonnes ni mauvaises	Mauvaises	Très mau- vaises	Sans opinion
Par. 284	Question 64: Je pense que les relations entre le personnel et la direction au HCDH sont:	Ensemble du personnel	5,97 %	24,78 %	37,31 %	21,49 %	4,48 %	5,97 %
			<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Ni d'accord ni pas d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne sais pas</i>
Par. 287	Question 15: Le travail d'équipe au sein de mon service se déroule dans une bonne atmosphère	Ensemble du personnel	33,14 %	44,38 %	13,26 %	5,76 %	3,17 %	0,29 %
	Question 13: Je suis traité avec considération et respect	Ensemble du personnel	31,05 %	44,44 %	15,95 %	6,27 %	1,42 %	0,85 %
	Question 18: Je suis satisfait du soutien que m'apporte mon superviseur pour atteindre mes objectifs professionnels	Ensemble du personnel	24,50 %	42,07 %	16,43 %	12,68 %	3,75 %	0,58 %
	Question 16: Il me semble que les décisions importantes de la direction sont communiquées par les voies officielles (réunions officielles, courriels officiels, instructions, etc.)	Ensemble du personnel	19,60 %	48,13 %	16,43 %	12,39 %	2,59 %	0,86 %
			<i>Toujours</i>	<i>Le plus souvent</i>	<i>Je fais parfois des heures sup- plémentaires</i>	<i>Je fais réguliè- rement des heures sup- plémentaires</i>	<i>Je fais souvent des heures supplémentaires</i>	<i>Je ne sais pas</i>
	Question 14: En général, je peux accomplir les tâches qui me sont dévolues pendant mes heures officielles de travail (y compris à travers l'aménagement des modalités de travail)	Ensemble du personnel	9,40 %	27,35 %	24,79 %	22,51 %	15,38 %	0,57 %
			<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Ni d'accord ni pas d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne sais pas</i>
	Question 38: Je pense que mon service dispose de ressources suffisantes pour s'acquitter de son mandat et de ses tâches	Ensemble du personnel	3,24 %	27,65 %	12,06 %	36,47 %	18,82 %	1,76 %



Réf.	Question	Catégories de personnel	Réponses					
			Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
Par. 290	Question 51: Je pense que les politiques du Secrétariat de l'ONU régissant les ressources humaines sont appliquées au HCDH de manière cohérente et transparente	Ensemble du personnel	3,59 %	23,35 %	21,86 %	26,05 %	13,17 %	11,98 %
	Question 53 a): Je pense que la répartition géographique du personnel au HCDH (ensemble des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur) est satisfaisante et équitable	Ensemble du personnel	4,78 %	22,99 %	23,58 %	17,31 %	8,66 %	22,69 %
	Question 53 b): Je pense que la répartition géographique du personnel du HCDH (P-5 et fonctionnaires de rang supérieur) est satisfaisante et équitable	Ensemble du personnel	4,56 %	14,59 %	22,49 %	19,76 %	12,16 %	26,44 %
	Question 56 a): Je pense que l'équilibre hommes/femmes parmi le personnel du HCDH (ensemble des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur) est satisfaisant	Ensemble du personnel	8,38 %	41,92 %	20,66 %	10,18 %	2,69 %	16,17 %
	Question 56 b): Je pense que l'équilibre hommes/femmes parmi le personnel du HCDH (P-5 et fonctionnaires de rang supérieur) est satisfaisant	Ensemble du personnel	3,93 %	23,87 %	19,64 %	23,87 %	9,06 %	19,64 %
	Question 59: Je pense que l'actuelle politique du Secrétariat de l'ONU relative à la mobilité est convenablement appliquée au HCDH,	Personnel du siège	2,63 %	7,24 %	21,05 %	30,26 %	21,71 %	17,11 %
	ce qui peut contribuer à l'évolution de ma carrière (administrateurs uniquement)	Personnel de terrain	2,47 %	6,17 %	16,05 %	20,99 %	34,57 %	19,75 %

Tableau 2  
**Enquête menée par le Corps commun d'inspection auprès des membres des organes de suivi des traités**

Réf.	Question	Réponses					Sans opinion
		Très satisfait	Satisfait	Ni satisfait, ni mécontent	Mécontent	Très mécontent	
Par. 303	Question 1: Êtes-vous satisfait de l'appui et des compétences techniques que vous apporte le HCDH pour vous aider à vous acquitter de votre tâche en tant que membre d'un organe de suivi des traités?	34,48 %	37,93 %	20,69 %	3,45 %	3,45 %	0,00 %
			Dans une certaine mesure	Non	Sans opinion		
	Question 12: Avez-vous rencontré, dans le cadre de votre expérience professionnelle, des situations ou des cas où vous avez eu le sentiment que le personnel du HCDH tentait d'influencer votre travail et/ou de penser pour vous en votre qualité de membre d'un organe de suivi des traités?	33,33 %	11,11 %	51,85 %	3,70 %		

Tableau 3  
**Enquête menée par le Corps commun d'inspection auprès des titulaires de mandats au titre des procédures spéciales**

Réf.	Question	Réponses					Sans opinion
		Très satisfait	Satisfait	Ni satisfait, ni mécontent	Mécontent	Très mécontent	
Par. 304	Question 1: Êtes-vous satisfait de l'appui et des compétences techniques que vous apporte le HCDH pour vous aider à vous acquitter de votre tâche en qualité de titulaire d'un mandat?	26,32 %	15,79 %	21,05 %	31,58 %	0,00 %	5,26 %
	Question 2: Êtes-vous satisfait de l'appui logistique que vous apporte le HCDH pour vous aider à vous acquitter de votre tâche en qualité de titulaire d'un mandat?	15,79 %	36,84 %	15,79 %	21,05 %	5,26 %	5,26 %
		Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
Par. 304	Question 3: Le HCDH porte-t-il à votre attention en temps opportun des éléments nouveaux relevant de votre mandat?	15,79 %	31,58 %	10,53 %	36,84 %	5,26 %	0,00 %
	Question 5: Le HCDH vous fournit-il, en temps opportun et avec l'efficacité voulue, une assistance suffisante aux fins du traitement des communications émanant de particuliers et de groupes et s'inscrivant dans le cadre de votre mandat?	10,53 %	42,11 %	15,79 %	15,79 %	15,79 %	0,00 %

<i>Réf.</i>	<i>Question</i>	<i>Réponses</i>					
	Question 6 a): À votre avis, le HCDH vous apporte-t-il un soutien rapide et efficace lorsqu'il vous fournit des informations et des communications?	11,11 %	44,44 %	5,56 %	27,78 %	5,56 %	5,56 %
	Question 6 b): À votre avis, le HCDH vous apporte-t-il un soutien rapide et efficace lorsqu'il traite les informations et les communications que vous lui adressez?	11,11 %	50,00 %	5,56 %	22,22 %	5,56 %	5,56 %
Par. 305	Question 8: Le HCDH fournit-il en temps opportun une assistance efficace dans le suivi des recommandations que vous formulez en votre qualité de titulaire de mandat (à l'intention des États Membres, des organisations de la société civile, des institutions nationales de défense des droits de l'homme et d'autres entités, selon le cas)?	15,79 %	15,79 %	31,58 %	10,53 %	21,05 %	5,26 %
	Question 9: Le Haut-Commissariat veille-t-il à promouvoir et à faciliter l'intégration des travaux relevant de votre mandat aux activités d'autres secteurs du HCDH, tels que la Division des traités et le service de l'Examen périodique universel, et à assurer la coordination nécessaire?	5,26 %	21,05 %	21,05 %	31,58 %	15,79 %	5,26 %
		<i>Oui</i>	<i>Dans une certaine mesure</i>	<i>Non</i>	<i>Sans opinion</i>		
	Question 12: Avez-vous rencontré, dans le cadre de votre expérience professionnelle, des situations ou des cas où vous avez eu le sentiment que le personnel du HCDH tentait d'influencer votre travail et/ou de penser pour vous en votre qualité de titulaire d'un mandat?	15,79 %	21,05 %	52,63 %	10,53 %		
		<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Ni d'accord ni pas d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne sais pas</i>
	Question 14: Diriez-vous du soutien du personnel prévu par le HCDH qu'il est satisfaisant?	16,67 %	27,78 %	11,11 %	5,56 %	33,33 %	5,56 %
		<i>Très bonnes</i>	<i>Bonnes</i>	<i>Ni bonnes ni mauvaises</i>	<i>Mauvaises</i>	<i>Très mauvaises</i>	<i>Sans opinion</i>
Par. 305	Question 15: Comment évalueriez-vous vos relations de travail avec le HCDH?	42,11 %	26,32 %	10,53 %	15,79 %	0,00 %	5,26 %

## Annexe IX

**Vue d'ensemble des mesures que doivent prendre les organisations participantes  
pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection  
JIU/REP/2014/7**

Rapport		Impact escompté	Nations Unies, fonds et programmes														Institutions spécialisées et AIEA															
			CCS	ONU*	CNUCED	ITC	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	HCDH	FAO	AIEA	OACI	OIT	OIM	UIT	ONUSIDA	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour suite à donner			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Pour information			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Recommandation 1	<b>i</b>	L																														
Recommandation 2	<b>i</b>																E															
Recommandation 3	<b>f</b>																E															
Recommandation 4	<b>i</b>																E															
Recommandation 5	<b>i</b>																E															
Recommandation 6	<b>c</b>	E																														

Légende: L: Recommandation adressée à l'organe délibérant pour qu'il prenne une décision.

E: Recommandation adressée au chef de secrétariat pour qu'il y donne suite.

: La recommandation n'appelle pas de mesure de la part de cet organisme.

Impact escompté: **a**: transparence et responsabilisation renforcées; **b**: diffusion des bonnes pratiques/pratiques optimales; **c**: coordination et coopération renforcées; **d**: cohérence et harmonisation renforcées; **e**: contrôle et conformité renforcés; **f**: efficacité renforcée; **g**: économies importantes; **h**: efficacité renforcée; **i**: autre.

\* Recouvre toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.