

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

Rapport établi par

Armando Duque González

Corps commun d'inspection



**Genève
2003**

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
Sigles et acronymes		iv
RÉSUMÉ ANALYTIQUE: OBJECTIF, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS		v
I. INTRODUCTION.....	1 – 5	1
II. RESSOURCES.....	6 – 9	3
III. STRUCTURES ADMINISTRATIVE ET DE GESTION	10 – 22	5
IV. DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION DES PROGRAMMES.....	23 – 31	8
V. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE	32 – 40	10
VI. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	41 – 64	12
VII. ANALYSE DU QUESTIONNAIRE – QUESTIONS DIVERSES DE GESTION	65 – 73	18

SIGLES ET ACRONYMES

BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
SIG	Système intégré de gestion
TIC	Techniques de l'information et des communications
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

RÉSUMÉ ANALYTIQUE: OBJECTIF, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Objectif

Examiner la gestion et l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (le Haut-Commissariat) comme demandé par la Commission des droits de l'homme (la Commission), en s'attachant en particulier aux politiques de recrutement et à la composition du personnel, en vue de recommander des améliorations.

INTRODUCTION (sect. I)

- A. Depuis 1997, le Haut-Commissariat a fait l'objet d'un grand nombre d'examens, de contrôles et d'évaluations qui ont débouché sur de très nombreuses recommandations. Il a entrepris une restructuration en tenant compte de la plupart d'entre elles et a soumis une proposition au Siège de l'ONU qui, au moment où le présent rapport était rédigé, ne s'était pas officiellement prononcé (voir les paragraphes 1 à 5 ci-après).

RESSOURCES (sect. II)

- B. Le Haut-Commissariat est fortement tributaire des contributions volontaires qui servent de plus en plus à financer ses activités de base et les activités découlant de son mandat. Les crédits alloués par le budget ordinaire aux droits de l'homme ne sont pas à la mesure de l'importance stratégique de ce secteur pour l'ONU. Ils représentent à peine 1,75 % du montant total révisé des crédits ouverts par l'ONU pour l'exercice biennal 2002-2003 (voir les paragraphes 6 et 7 ci-après).
- C. Les ressources extrabudgétaires, en revanche, ont considérablement progressé, pour représenter 64,1 % des prévisions de dépenses du Haut-Commissariat pour l'exercice biennal 2002-2003 (voir les paragraphes 8 et 9 ci-après). Ce mode de financement place le Haut-Commissariat dans une situation difficile, toute interruption des contributions volontaires entraînant de graves conséquences, non seulement sur les activités de nature extrabudgétaire, mais également sur certaines activités de base et activités prescrites. En outre, la dépendance du Haut-Commissariat envers les ressources extrabudgétaires est la cause première du déséquilibre dans la répartition géographique de son personnel.

STRUCTURES ADMINISTRATIVE ET DE GESTION (sect. III)

- D. Étant donné que le Haut-Commissariat traverse une phase de transition et que la plupart des recommandations formulées dans d'autres études, qui sont en cours d'application, sont de nature structurelle et/ou administrative, on s'attachera ici aux questions administratives et de gestion, en particulier à leurs incidences sur les politiques de recrutement et la composition du personnel, comme la Commission l'a demandé.
- E. Les principaux changements d'ordre administratif que le Haut-Commissariat propose d'introduire (voir les paragraphes 12 à 16 ci-après) sont les suivants:
- a) Attribuer des fonctions nouvelles et plus précises au Haut-Commissaire adjoint, nettement séparées de celles du Haut-Commissaire;
 - b) Renforcer le Haut-Commissariat en créant un poste de «Directeur de Cabinet» (à la classe D-2);

- c) Créer deux nouveaux services: le Service des procédures spéciales et le Service des relations extérieures;
 - d) Intégrer le Groupe gestion de l'information et informatique, auparavant rattaché au Service de la recherche et du droit au développement, et Section administrative aux Services d'appui (voir le paragraphe 22 ci-après).
- F. L'Inspecteur a noté que les fonctions du Haut-Commissaire adjoint recouvraient en partie celles du nouveau «Directeur de Cabinet» (voir les paragraphes 14, 20 et 21 ci-dessous). La création d'un poste à la classe D-2 ne répond pas à la demande de rationalisation de la gestion formulée par l'Assemblée générale. Ses attributions ne correspondent pas à son titre. De plus, l'Inspecteur partage les vues du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) selon lesquelles les fonctions attribuées à ce poste font double emploi avec celles du Haut-Commissaire adjoint et du Directeur du Bureau de New York.

RECOMMANDATION 1

Le nouveau Haut-Commissaire devrait:

- a) **Revoir la demande de création d'un poste de directeur de cabinet pour remplir les fonctions décrites dans le projet de budget-programme afin de simplifier la gestion et éviter qu'elles ne fassent double emploi avec celles de la direction du Haut-Commissariat qui doivent être exercées par le Haut-Commissaire et son adjoint;**
- b) **Réexaminer le classement des postes de chef de service afin d'optimiser l'encadrement et la cohérence des structures et, le cas échéant, de présenter des recommandations d'ordre budgétaire.**

DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION DES PROGRAMMES (sect. IV)

- G. On a souligné à plusieurs reprises que le Haut-Commissariat devrait élaborer une stratégie détaillée à partir de laquelle les objectifs concrets à moyen et à long terme de ses unités administratives et de ses activités opérationnelles seraient définis. Certains progrès ont certes été accomplis, mais le Haut-Commissariat n'a toujours pas de plan stratégique d'ensemble. L'absence de stratégie explicite et de communication à ce propos demeure problématique. Les entretiens avec l'administration et les fonctionnaires le confirment, plus de 60 % du personnel estimant qu'il n'existe pas de stratégie bien définie ou que, s'il y en a une, elle n'est pas affichée. Cette lacune révèle un problème de gestion puisque c'est à la direction qu'il appartient de montrer le chemin et de donner l'exemple.
- H. L'Inspecteur estime que les institutions nationales constituent un domaine essentiel, inséparable de l'appui aux politiques de défense des droits de l'homme et à leur développement au sein d'une zone géographique. L'Équipe chargée des institutions nationales du Service du renforcement des capacités et des opérations hors siège pourrait donc être intégrée dans les diverses équipes géographiques puisqu'il n'est guère logique d'appuyer des institutions nationales hors des zones d'activité de ces équipes (voir le paragraphe 28 ci-après).

RECOMMANDATION 2

Il faudrait revoir l'organigramme du Service du renforcement des capacités et des opérations hors siège dont la création est proposée en intégrant l'Équipe chargée des institutions nationales dans les diverses équipes géographiques afin d'apporter un appui général dans chaque zone géographique tout en fournissant à la demande des conseils techniques.

- I. L'expérience limitée, par rapport à d'autres programmes des Nations Unies, du Haut-Commissariat en matière d'opérations hors siège, combinée à une pénurie chronique de ressources ordinaires, lui enjoint de resserrer sa collaboration avec les organismes des Nations Unies qui ont une présence importante et de longue date sur le terrain. Cela lui permettrait de bénéficier de l'expérience de partenaires plus familiers de la situation concrète ainsi que des synergies découlant d'une démarche commune en l'espèce, d'où une utilisation plus rationnelle des ressources (voir les paragraphes 29, 30 et 31 ci-dessous).

RECOMMANDATION 3

- a) **Le Haut-Commissariat devrait exécuter seul le moins possible d'opérations hors siège et seulement celles pour lesquelles il a été démontré qu'il n'y a pas d'autre possibilité. Chaque fois que possible, de telles opérations devraient être exécutées avec des partenaires sur le terrain;**
- b) **Le Haut-Commissariat pourrait envisager d'élaborer un plan d'action précisant les mesures de nature à développer la coopération avec différents partenaires tels que les organisations non gouvernementales (ONG), les institutions spécialisées et les programmes des Nations Unies.**

GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE (sect. V)

- J. L'appui de la Section administrative aux représentations sur le terrain demeure un domaine où d'importants progrès sont possibles. Par exemple, il n'existe pas de comptabilité usuelle des immobilisations des représentations hors siège pas plus qu'il n'y a de manuel des procédures de terrain (voir les paragraphes 32 à 35 ci-après).

RECOMMANDATION 4

La Section administrative devrait établir une comptabilité des immobilisations des représentations hors siège et élaborer un manuel des procédures administratives de terrain.

- K. Le Haut-Commissariat fait partie du Secrétariat de l'ONU où le système intégré de gestion (SIG) est le principal outil informatique utilisé pour gérer les différents domaines d'activité. L'élaboration par le Haut-Commissariat d'un système parallèle, le système de gestion centrale, n'apparaît pas raisonnable. Le Haut-Commissariat utilise actuellement le SIG qui est pleinement opérationnel pour la gestion des ressources financières et humaines. En outre, il est prévu d'élaborer de nouveaux projets («SIG hors siège», «Cyber SIG», un système de gestion des projets, etc.) (voir les paragraphes 36, 37 et 38 ci-après).

RECOMMANDATION 5

Le Haut-Commissariat devrait clairement définir une stratégie informatique, en s'inspirant de celle élaborée par le Secrétariat, en vue d'éviter les doubles emplois et le gaspillage des ressources. Le système de gestion centrale fait double emploi avec le SIG et son élaboration ne devrait pas être poursuivie.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (sect. VI)

- L. Le caractère déséquilibré de la composition géographique du personnel est un problème endémique (voir les paragraphes 42 et 43 ci-dessous). La Commission l'a relevé et a à plusieurs reprises exprimé sa préoccupation à cet égard, demandant au Haut-Commissariat de faire le nécessaire pour

y remédier. À cette fin, le Haut-Commissariat a pris diverses mesures (voir les paragraphes 45 à 47 ci-dessous), qui n'ont pas contribué à améliorer la situation. On peut notamment citer la création du Groupe consultatif sur les questions de personnel, dont la composition est très déséquilibrée, et la demande de création, pour les activités relatives aux droits de l'homme, d'une nouvelle catégorie professionnelle aux fins des concours (voir les paragraphes 48, 49 et 51 à 54 ci-dessous).

RECOMMANDATION 6

Le Haut-Commissariat devrait revoir le mandat du Groupe consultatif sur les questions de personnel afin de faire en sorte qu'il contribue à l'amélioration de la composition géographique du personnel du Haut-Commissariat en général. Il faudrait revoir la composition du Groupe lui-même afin qu'elle reflète une répartition géographique plus équilibrée.

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.

- M. Dans sa résolution 57/305, l'Assemblée générale a prié à nouveau le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour améliorer la composition du Secrétariat en faisant en sorte que la répartition géographique du personnel soit large et équitable dans tous les départements et l'a prié «de tenir les chefs des départements concernés responsables de l'application des plans d'action établis en matière de ressources humaines, de veiller à ce qu'ils tiennent eux-mêmes dûment compte de la nécessité d'assurer une représentation géographique équitable lorsqu'ils évaluent les candidats figurant sur les listes approuvées par les organes centraux de contrôle ou dans les fichiers de candidats, et de lui faire rapport chaque année sur les progrès réalisés par les départements dans la mise en œuvre de leurs plans d'action respectifs» (voir le paragraphe 55 ci-après).

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.

- N. Le fait que le Haut-Commissariat soit largement tributaire des contributions volontaires est un sujet de préoccupation majeur qui a des incidences considérables sur sa gestion générale. De très nombreuses fonctions essentielles sont financées au moyen de contributions volontaires et un grand nombre des postes correspondants sont pourvus par des agents engagés au titre de projets. En conséquence, aux postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires correspondent toutes sortes de contrats, ce qui est source d'instabilité et d'insatisfaction dans le personnel. Le Haut-Commissariat a soumis une proposition au Bureau de la gestion des ressources humaines au sujet des questions contractuelles, en vue de réduire le nombre de contrats de fonctionnaires qui relèvent de la série 200 et exercent des fonctions essentielles en les convertissant en contrats de la série 100 «valables exclusivement pour le Haut-Commissariat aux droits de l'homme». Le Haut-Commissariat a proposé d'harmoniser progressivement ses politiques de recrutement et de contrat avec celles du Secrétariat lorsque la régularisation proposée aura eu lieu. Cette proposition va à l'encontre de la procédure de sélection du personnel en vigueur au Secrétariat (voir les paragraphes 56 à 62 ci-après).

RECOMMANDATION 9

Le Haut-Commissariat pourrait prévoir une période transitoire, qui n'excéderait pas une année, durant laquelle les contrats des fonctionnaires qui relèvent actuellement de la série 200 du Règlement du personnel et exercent des fonctions essentielles seraient régularisés en contrats de la série 100 «valables exclusivement pour le Haut-Commissariat aux droits de l'homme». Par la suite, le Haut-Commissariat devrait harmoniser ses politiques de recrutement et contractuelles avec celles du Secrétariat.

RECOMMANDATION 10

Le Haut-Commissariat devrait vérifier et harmoniser ses critères de classement des postes avec ceux du Secrétariat avant l'affichage de tout poste vacant et cesser d'annoncer les postes non imputés sur le budget ordinaire sans avoir au préalable vérifié les critères de classement auprès de l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG).

I. INTRODUCTION

1. À sa cinquante-huitième session, la Commission des droits de l'homme (ci-après «la Commission») a adopté la résolution 2002/80 relative à la composition du personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (ci-après «le Haut-Commissariat»), au paragraphe 17 de laquelle elle a prié:

«le Corps commun d'inspection d'entreprendre un examen complet de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat, en s'attachant en particulier à leurs effets sur les politiques de recrutement et sur la composition du personnel, et de présenter à ce sujet à la Commission, à sa soixantième session, un rapport contenant des propositions concrètes relatives à l'application de la présente résolution».

À sa 39^e séance plénière, le 25 juillet 2002, le Conseil économique et social a fait sienne la décision de la Commission¹.

2. Le mandat du Haut-Commissariat découle des Articles 1, 13 et 55 de la Charte des Nations Unies, de la Déclaration et du Programme d'action de Vienne et de la résolution 48/141 de l'Assemblée générale en date du 20 décembre 1993, dans laquelle l'Assemblée a créé le poste de Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme. Dans le programme de réformes qu'il avait présenté en 1997², le Secrétaire général faisait part de sa décision de fusionner le Bureau du Haut-Commissaire aux droits de l'homme et le Centre pour les droits de l'homme pour en faire un nouveau Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Les fonctions et l'organisation de ce dernier sont définies dans la circulaire ST/SGB/1997/10.

3. Le Corps commun d'inspection (CCI) a effectué l'étude de la gestion du Haut-Commissariat en tenant compte des conclusions d'un grand nombre de contrôles, d'examen et d'évaluations récents et, en particulier, de l'étude réalisée en 2002 par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI)³. Pour ne pas faire double emploi avec les études précédentes et quoique la Commission l'ait prié d'entreprendre «un examen complet de la gestion et de l'administration» du Haut-Commissariat, le CCI s'est attaché dans la présente étude aux aspects qui n'avaient pas été traités de manière approfondie dans d'autres rapports et tout particulièrement à la question des politiques de recrutement et de la composition du personnel, comme demandé par la Commission.

4. Il convient de noter que le Haut-Commissariat a entrepris une restructuration, à la suite de l'étude menée par le BSCI, en tenant compte également d'un rapport spécial que le Haut-Commissaire avait demandé pour renforcer l'efficacité du Haut-Commissariat dans la défense des droits de l'homme à l'échelon national, et qui a été achevé en février 2003. Prenant en considération les recommandations formulées dans les deux rapports, une proposition de réorganisation a été soumise au Siège qui, au moment où le présent rapport a été rédigé, ne s'était pas prononcé officiellement à ce sujet. À cet égard, et considérant que l'étude du BSCI comprend de nombreuses recommandations d'ordre structurel et administratif que le Haut-Commissariat s'emploie actuellement, pour la plupart, à appliquer, l'Inspecteur ne juge pas souhaitable de se pencher sur les questions actuellement en gestation. La présente étude ne contient donc pas de recommandations d'ordre structurel ni administratif et ne mentionne ces questions qu'à titre d'information ou lorsqu'il était possible de proposer d'importants gains d'efficacité.

¹ E/2002/INF/2/Add.2, décision 2002/272.

² A/51/950, par. 79.

³ Étude de la gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services de contrôle interne (A/57/488).

5. La méthodologie adoptée associée à l'analyse des opinions exprimées au cours d'entretiens avec l'administration et les fonctionnaires du Haut-Commissariat les données fournies par la direction, en vue d'élaborer des conclusions. En outre, un questionnaire a été adressé par voie électronique à 269 fonctionnaires, dont 150 ont répondu. Si l'on garde présent à l'esprit le fait que le Haut-Commissariat a récemment fait l'objet d'un grand nombre de rapports, d'études et de contrôles, le taux élevé de participation (56 %), qui témoigne de la volonté du personnel de rechercher des améliorations, est très remarquable.

II. RESSOURCES

6. Les crédits alloués par le budget ordinaire aux droits de l'homme ne sont pas à la mesure de l'importance stratégique de ce secteur pour le système des Nations Unies, importance pourtant soulignée dans de nombreux documents. Le tableau 1 ci-dessous indique les ressources du budget ordinaire allouées aux activités de protection des droits de l'homme depuis l'exercice biennal 1996-1997 jusqu'en 2002-2003. Les crédits attribués ont diminué aussi bien en pourcentage qu'en valeur absolue jusqu'à l'exercice biennal 2000-2001 pour n'augmenter qu'en valeur absolue au cours de l'exercice biennal 2002-2003. Malgré cette augmentation, la part du Haut-Commissariat dans le montant révisé total des crédits ouverts par l'ONU en 2002-2003 demeure inférieure à celle des exercices biennaux précédents.

Tableau 1

Haut-Commissariat Budget ordinaire	1996-1997 ¹	1998-1999 ¹	2000-2001 ¹	2002-2003 ²
Haut-Commissariat				
Chapitre 24 ³	44 136,0	42 297,1	38 056,4	47 576,3
Chapitre 23 ⁴	2 218,3	2 883,1	2 580,0	2 905,0
Haut-Commissariat Total budget ordinaire	46 354,3	45 180,2	40 636,4	50 481,3
Total ONU	2 603 300,0	2 529 900,0	2 533 100,0	2 890 800,0
Pourcentage Haut-Commissariat/ Total ONU	1,78 %	1,79 %	1,60 %	1,75 %

¹ Chiffres des dépenses.

² Montant révisé des crédits ouverts en 2002-2003.

³ Chapitre 24: Droits de l'homme, ex-chapitre 22.

⁴ Partie du chapitre 23 relative aux droits de l'homme: programme ordinaire de coopération technique, ex-chapitre 21.

7. Dans son rapport, le BSCI a également abordé la question de l'allocation des ressources inscrites au budget ordinaire et recommandé que le Secrétaire général tienne l'Assemblée générale pleinement informée des incidences de l'insuffisance constante des ressources provenant du budget ordinaire sur les activités qu'il est demandé au Haut-Commissariat d'exécuter dans le cadre de son mandat. Le Secrétaire général aborde cette question dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2004-2005 (chap. 24) où il propose d'accroître de 12,5 % les crédits alloués aux activités relatives aux droits de l'homme par rapport à l'exercice biennal précédent. Le projet de budget-programme du Haut-Commissariat pour l'exercice biennal 2004-2005 représente 1,85 % du budget total de l'ONU. Dans sa résolution 57/280 de décembre 2002, l'Assemblée générale a fait de la promotion des droits de l'homme une des priorités de l'exercice biennal 2004-2005.

8. À cette pénurie de ressources ordinaires vient s'ajouter l'accroissement du nombre des activités assumées par le Haut-Commissariat. Ce dernier a dû faire face à une multiplication des groupes de travail qu'il soutient ainsi que des rapporteurs spéciaux, représentants spéciaux et experts indépendants pour lesquels il travaille. Le Haut-Commissariat est donc fortement tributaire des contributions volontaires pour financer les activités de base et les activités découlant de son mandat qui devraient demeurer dans la sphère du budget ordinaire. D'ailleurs, la dépendance du Haut-Commissariat envers les ressources extrabudgétaires est la cause première du déséquilibre dans la répartition géographique de son personnel.

9. Comme indiqué dans le tableau 2 ci-après, qui permet de comparer les ressources inscrites au budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires de 1996-1997 à 2004-2005, la dépendance à l'égard des contributions volontaires va en s'aggravant. Les ressources extrabudgétaires ont considérablement progressé, représentant 64,1 % du montant estimatif des dépenses du Haut-Commissariat au cours de l'exercice biennal 2002-2003. De toute évidence, ce mode de financement place le Haut-Commissariat dans une situation difficile, toute interruption des contributions volontaires entraînant de graves conséquences, non seulement sur les activités de nature extrabudgétaire, mais également sur certaines activités de base et activités prescrites. Ce danger est aggravé par le fait d'être tributaire d'un petit nombre de donateurs. Le Haut-Commissariat en est conscient et il s'efforce de s'assurer à l'avenir des contributions volontaires dans un cadre pluriannuel et flexible et de diversifier la base des donateurs.

Tableau 2

Haut-Commissariat Montant total des ressources	1996-1997	1998-1999	2000-2001	2002-2003 ¹	2004-2005 ¹
Budget ordinaire ²	46 354,3	45 180,2	40 636,4	50 481,3	56 510,9
Fonds extrabudgétaires	36 478,1	34 547,2	47 887,9	90 147,0	90 106,5
Total	82 832,4	79 727,4	88 524,3	140 628,3	146 617,4
Pourcentage ressources extrabudgétaires/Total	44,04 %	43,33 %	54,09 %	64,10 %	61,46 %

¹ Crédits demandés (A/58/6 (chap. 24), 10 juin 2003).

² Y compris la partie du chapitre 23 relative aux droits de l'homme: programme ordinaire de coopération technique.

III. STRUCTURES ADMINISTRATIVE ET DE GESTION

10. La structure administrative propre du Haut-Commissariat est définie comme suit dans une circulaire du Secrétaire général⁴:

- Le Haut-Commissariat est dirigé par le Haut-Commissaire qui est directement secondé par le Haut-Commissaire adjoint et par le Cabinet;
- Les cinq unités administratives suivantes relèvent directement du Haut-Commissaire: la Section administrative, le Service de la recherche et du droit au développement, le Service d'appui, le Service des activités et programmes et le Bureau de New York.

11. Comme indiqué au paragraphe 4 ci-dessus, cette structure est en cours de modification et la nouvelle structure devra faire l'objet d'une circulaire du Secrétaire général.

12. Les principales modifications administratives proposées par le Haut-Commissariat sont décrites ci-après à titre d'information. Les cinq unités administratives distinctes relevant directement du Haut-Commissaire seraient remplacées par sept unités: services d'appui (y compris la Section administrative et le Groupe gestion de l'information et informatique), le Service de la recherche et du droit au développement, le Service des traités et de la Commission (ex-Services d'appui), le Service du renforcement des capacités et des opérations hors siège (ex-Service des activités et programmes) et le Bureau de New York. En outre, deux nouveaux services sont proposés, le Service des procédures spéciales et le Service des relations extérieures.

13. Le Haut-Commissaire adjoint doit se voir attribuer des fonctions nouvelles et plus précises, nettement séparées de celles du Haut-Commissaire. Dans son rapport intitulé «Administration et gestion du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme»⁵, le Secrétaire général décrit en détail les attributions du Haut-Commissaire adjoint qui serait chargé de la planification des politiques, de la gestion de l'information et de l'informatique ainsi que des services administratifs du Haut-Commissariat, tout en secondant le Haut-Commissaire dans différents domaines: il le remplace en son absence, l'aide à diriger et à superviser les activités du programme relatif aux droits de l'homme, exécute les projets spéciaux que lui confie le Haut-Commissaire, représente ce dernier à des réunions et fait des déclarations en son nom, supervise les activités de contrôle, conseille le Haut-Commissaire au sujet des opérations sur le terrain et coordonne l'élaboration des stratégies régionales.

14. Il a également été proposé de renforcer le Haut-Commissariat en créant un poste D-2 de «Directeur de Cabinet» qui aurait les attributions suivantes⁶: aider le Haut-Commissaire à entretenir des relations avec les gouvernements, les autres organismes des Nations Unies, les organisations internationales, les institutions régionales et nationales, les organisations non gouvernementales (ONG), le secteur privé et les universités, traiter avec le Cabinet du Secrétaire général et d'autres bureaux du Siège en ce qui concerne les questions de politique, ainsi qu'avec les porte-parole du Secrétaire général à New York et à Genève et les médias, et s'occuper d'activités de collecte de fonds et de projets spéciaux à la demande du Haut-Commissaire. Dans l'attente de l'approbation de cette proposition, le Haut-Commissariat a créé un poste et recruté un fonctionnaire à la classe L-7 émargeant au budget à la rubrique Personnel temporaire.

⁴ Organisation du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (ST/SGB/1997/10).

⁵ A/58/569.

⁶ Ibid.

15. Le nouveau Service des relations extérieures a pour principaux domaines de compétence: la collecte de fonds, le partenariat avec les ONG, les relations avec les médias et la stratégie de communication. Ces fonctions relevaient précédemment du Cabinet du Haut-Commissaire.

16. Les attributions du Service des procédures spéciales qu'il est proposé de créer, à savoir assurer un appui fonctionnel et administratif aux mécanismes d'établissement des faits et d'enquête dans le domaine des droits de l'homme, relevaient auparavant du Service des activités et programmes.

17. Le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2004-2005 prévoit des dispositions et des ressources spécifiques pour renforcer l'efficacité et la gestion. Afin de mettre en œuvre les changements précités, le Haut-Commissariat a demandé la création de 8 nouveaux postes (1 D-2, 1 D-1, 2 P-5, 3 P-4 et 1 P-3) et la conversion en postes permanents de 5 postes financés sur des crédits ouverts pour l'emploi de personnel temporaire (1 P-5, 1 P-4 et 3 P-3). Dans son rapport connexe, le CCQAB⁷ s'est prononcé pour la création de 2 postes P-5 (l'un à titre temporaire), de 3 postes P-4 et pour la conversion des 5 postes précédemment financés sur des crédits ouverts pour l'emploi de personnel temporaire. L'examen de la création du poste D-2 mentionné au paragraphe 14 ci-dessus devrait être différé afin de donner au nouveau Haut-Commissaire la possibilité de revoir la question. Le CCQAB s'est prononcé contre la création des autres postes proposés.

18. L'Inspecteur a noté que les fonctions du Haut-Commissaire adjoint recouvraient en partie celles qui reviendraient au nouveau Directeur de Cabinet. La création d'un poste L-7, classe équivalente à D-2, ne répond pas à la demande de rationalisation de la gestion formulée par l'Assemblée générale. Elle ajoute en effet un échelon supplémentaire à la hiérarchie actuelle dans laquelle les chefs de service ou de section qui relèvent directement du Haut-Commissaire sont classés de D-1 à P-5. Le CCQAB a également observé que les fonctions attribuées à ce poste font double emploi avec celles du Haut-Commissaire adjoint et du Directeur du Bureau du Haut-Commissariat à New York et qu'en outre un fonctionnaire a été désigné à la classe L-7 et exerce des responsabilités depuis le début de juillet 2003, en dépit du fait que le nouveau poste n'a pas été soumis au Comité pour examen comme le prescrit le paragraphe 2 de la section II de la résolution 35/217 de l'Assemblée générale. Le CCQAB s'est déclaré préoccupé par la décision qu'avait prise le Secrétariat de créer ce poste L-7, décision qui préjuge en fait de l'issue de l'examen de la question du poste D-2 par l'Assemblée générale et a recommandé de différer l'examen de la création du poste D-2 afin de donner au nouveau Haut-Commissaire la possibilité de revoir la question.

19. L'Inspecteur ne peut que s'associer à l'avis du CCQAB susmentionné. Il estime nécessaire de reconsidérer le poste de directeur de cabinet et les fonctions qui lui seraient attachées. Celles-ci, décrites au paragraphe 14 ci-dessus, ne concordent pas avec son titre. À l'origine, la création du poste devait renforcer la gestion du Haut-Commissariat, fonction qui, selon l'Inspecteur, devrait être exercée par le Haut-Commissaire et son adjoint.

Voir la RECOMMANDATION 1

20. En ce qui concerne le Service des procédures spéciales, il est proposé dans le projet de budget-programme pour l'exercice 2004-2005 de créer 1 poste D-1 pour le diriger, et 2 postes, 1 P-5 et 1 P-4, pour renforcer les équipes thématiques. Dans son rapport⁸, le CCQAB a recommandé de ne pas approuver la création du poste D-1, bien que les autres chefs de service occupent des postes de même classe.

21. L'Inspecteur se félicite de la création d'une Section de la gestion de l'information et de l'informatique qui relève directement du Haut-Commissaire adjoint. Auparavant, le Groupe de l'informatique et de la gestion de l'information faisait partie du Service de la recherche et du droit au développement. L'Inspecteur approuve l'idée d'un groupe autonome à même d'établir, de planifier,

⁷ A/58/7/Add.12.

⁸ Ibid.

d'exécuter et de superviser une stratégie globale de gestion de l'information pour le Haut-Commissariat, stratégie qui fait défaut à l'heure actuelle. La nouvelle section devrait maintenir un dialogue constant avec les entités compétentes du Secrétariat. Elle pourrait ainsi répondre de manière indépendante aux besoins des divers services en matière de gestion de l'information et bénéficier des synergies découlant d'une collaboration plus étroite avec le Secrétariat, en maximisant l'efficacité des ressources très limitées disponibles dans ce domaine, qui seraient sinon gaspillées dans des initiatives disséminées et partielles.

22. L'Inspecteur pense que la plupart des propositions du Haut-Commissariat sont judicieuses et constituent une première étape en vue d'améliorer son efficacité et sa gestion. La création de deux nouveaux services, l'un destiné à améliorer enfin l'appui fourni aux procédures spéciales et l'autre chargé d'élaborer une stratégie de communication globale et de collecter des fonds, devrait se traduire par une amélioration du fonctionnement du Haut-Commissariat. Les propositions concernent les principaux problèmes structurels du Haut-Commissariat qui ont été mis en lumière dans différents rapports et répondent, en général, aux demandes de l'Assemblée générale qui a encouragé le Secrétaire général à améliorer et à rationaliser la gestion du Haut-Commissariat⁹.

⁹ A/RES/57/300.

IV. DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION DES PROGRAMMES

23. La direction exécutive du Haut-Commissariat est exercée par le Haut-Commissaire secondé du Haut-Commissaire adjoint. Le Conseil d'administration et d'examen des politiques est le principal organe qui participe à la direction du Haut-Commissariat.

24. La restructuration entreprise par le Haut-Commissariat répond à diverses recommandations formulées dans des études antérieures. Notamment, le BSCI avait insisté sur la nécessité d'une «stratégie complète et détaillée à partir de laquelle les objectifs concrets à moyen et à long terme des unités administratives et des activités opérationnelles du Haut-Commissariat seraient définis»¹⁰.

25. Certains progrès ont certes été accomplis, mais l'absence de stratégie explicite et de communication à ce propos demeure problématique. Des entretiens avec l'administration et les fonctionnaires le confirment et cela est encore corroboré par les résultats du questionnaire distribué au personnel (voir la section VII et l'annexe II ci-après). Plus de 60 % du personnel estime qu'il n'y a pas de stratégie bien définie ou que, s'il y en a une, elle n'est pas affichée. Cette lacune révèle un problème de gestion puisque c'est à la direction qu'il appartient de montrer le chemin et de donner l'exemple.

26. Plus de la moitié de l'ensemble du personnel doute que le Haut-Commissariat soit dirigé avec autorité, les critiques les plus nombreuses provenant de la Section des activités et programmes et de la Section administrative, ce qui confirme que la plupart des problèmes concernent bien la gestion.

27. Le grand nombre d'études et d'examens menés ont donné lieu à de très nombreuses recommandations dont un grand nombre n'ont pas encore été complètement mises en œuvre. La direction du Haut-Commissariat sait à présent ce qu'il convient de faire et l'accent devrait être mis sur l'exécution et le suivi. L'inaction face aux recommandations et l'absence de véritable mécanisme de suivi sont des déficiences majeures qui signalent un problème de gestion. Il y a toutefois lieu de noter que le Haut-Commissariat s'efforce de mettre en œuvre de manière cohérente certaines de ces recommandations dans ses propositions qui figurent dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2004-2005.

28. Par ailleurs, un projet de plan d'action a été élaboré en accord avec la «décision 2» du rapport du Secrétaire général intitulé «Renforcer l'ONU: un programme pour aller plus loin dans le changement»¹¹, qui recommande de renforcer les mécanismes nationaux de promotion et de protection des droits de l'homme. Le plan vise à développer la capacité du système des Nations Unies à répondre de manière intégrée et cohérente aux États Membres qui demandent un appui pour renforcer les capacités de leurs mécanismes nationaux. Les équipes de pays des Nations Unies constituent les outils de base du plan. À cet égard, l'Inspecteur pense que l'organigramme du Service de renforcement des capacités et des opérations hors siège qu'il est proposé de créer devrait être revu. L'Équipe chargée des institutions nationales pourrait être intégrée dans les différentes équipes géographiques puisqu'il n'est guère logique d'appuyer des institutions nationales hors des zones d'activité de ces équipes. Les institutions nationales constituent un domaine essentiel, inséparable de l'appui aux politiques de défense des droits de l'homme et à leur développement au sein d'une zone géographique.

Voir la RECOMMANDATION 2

29. En s'appuyant sur son plan stratégique, le Haut-Commissariat devrait s'efforcer d'utiliser ses ressources de la manière la plus efficace. En particulier, il devrait concilier la prévention en matière de droits de l'homme et l'intervention en cas de violation de ces droits. Cette question est très complexe et la présente étude ne prétend pas y apporter des réponses dans de simples recommandations, mais le

¹⁰ A/57/488, par. 66.

¹¹ A/57/387.

Secrétaire général a esquissé ce qu'elles pourraient être dans son programme de réforme quand il souligne la nature intersectorielle des droits de l'homme, les interventions à ce titre intéressant les quatre domaines de fond des activités de l'ONU: paix et sécurité, affaires économiques et sociales, coopération pour le développement et affaires humanitaires.

30. Le Haut-Commissariat doit continuer à s'attacher à la fois à la prévention et à l'intervention. Toutefois, si la prévention est essentielle et une composante fondamentale de son mandat nécessitant des connaissances spécifiques dont il est seul dépositaire, les mesures prises face aux violations des droits de l'homme et la mise en œuvre d'opérations sur le terrain devraient être menées à travers des partenaires opérationnels chaque fois que possible. Le projet de plan d'action est une initiative bienvenue, axée sur la prévention, et le Haut-Commissariat devrait en élaborer un autre où il préciserait les mesures propres à développer la coopération avec différents partenaires tels que les ONG, les institutions spécialisées et les programmes des Nations Unies.

31. L'expérience limitée, par rapport à d'autres programmes des Nations Unies, du Haut-Commissariat en matière d'opérations hors siège, combinées à une pénurie chronique de ressources ordinaires, lui enjoint de resserrer sa collaboration avec les organismes des Nations Unies qui ont une présence importante et de longue date sur le terrain. Cela lui permettrait de bénéficier de l'expérience de partenaires plus familiers de la situation concrète ainsi que des synergies découlant d'une démarche commune en l'espèce, d'où une utilisation plus rationnelle des ressources. Le Haut-Commissariat devrait exécuter seul le moins possible d'opérations hors siège et seulement celles pour lesquelles il a été démontré qu'il n'y pas d'autre possibilité.

Voir la RECOMMANDATION 3.

V. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

32. La Section administrative assure les services d'appui aux programmes pour toutes les activités de fond et les activités opérationnelles du Haut-Commissariat. Ces services concernent la planification et la gestion des ressources financières et humaines ainsi que l'administration générale. La Section remplit également d'autres fonctions relatives aux activités extrabudgétaires, notamment la gestion des contributions, le contrôle de l'élaboration des projets, la coordination des agents d'exécution qui apportent un soutien opérationnel et logistique aux activités du Haut-Commissariat et la coordination de la sécurité.

33. La Section administrative a été récemment renforcée et s'articule autour de trois domaines: gestion des ressources humaines, budget et finances, services généraux et appui opérationnel. Dans les autres domaines, les études récentes ont formulé des recommandations qui sont en cours d'application. Le BSCI a indiqué que «pour que les améliorations se poursuivent, les capacités du Service administratif doivent être renforcées en termes d'effectifs et de compétences techniques, avec un effort particulier pour l'appui aux activités sur le terrain»¹².

34. À ce sujet, les fonctionnaires de la Section administrative représentent 5 % de l'ensemble du personnel du Haut-Commissariat (y compris les bureaux extérieurs et le personnel de projet administré par des partenaires) ou 10 % hors personnel des bureaux extérieurs. L'Inspecteur estime que cette proportion est raisonnable, en particulier si l'on considère que le personnel de Genève affecté aux projets dépend de l'ONUG et celui qui est hors siège du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), sans compter qu'il est possible d'améliorer la productivité du personnel grâce à une utilisation optimale de l'informatique.

35. L'appui de la Section administrative aux représentations sur le terrain demeure un domaine où des progrès importants sont possibles. Par exemple, il n'existe pas de comptabilité usuelle des immobilisations des représentations hors siège. La Section administrative devrait en établir une et élaborer un manuel des procédures administratives de terrain.

Voir la RECOMMANDATION 4

36. Suite à plusieurs recommandations, le Haut-Commissariat procède à l'élaboration et à la mise en place d'un système de gestion centrale en vue d'améliorer les systèmes et les procédures nécessaires à la gestion de ses ressources humaines et financières. Cette activité a débuté en 2001 et, selon les renseignements obtenus au cours d'entretiens ou figurant dans plusieurs documents publiés par le Haut-Commissariat tels que l'Appel annuel, comprend cinq grands volets: l'élaboration d'un entrepôt de données, la gestion des contributions, la gestion financière, la gestion des projets et la gestion des ressources humaines. Le système n'est pas encore pleinement opérationnel.

37. Il convient à cet égard de rappeler que le Haut-Commissariat fait partie du Secrétariat où le système intégré de gestion (SIG) est le principal outil informatique utilisé pour gérer les différents domaines d'activité. Dans son rapport intitulé «Stratégie en matière de technologies de l'information et de la communication», le Secrétaire général signale que:

«Le SIG est au centre de la structure administrative et des processus d'exécution des tâches. Il prend en charge les fonctions relatives au personnel, aux finances, à la paie, aux achats et aux voyages et les fonctions administratives connexes. Sa base de données intégrée garantit l'intégrité des données et assure la saisie à partir d'une source unique des informations servant à établir les états financiers de l'Organisation et les rapports connexes... L'une des prémisses de la stratégie

¹² A/57/488, par. 54.

proposée est que le SIG continuera de jouer un rôle de premier plan dans les processus administratifs du Secrétariat pendant encore cinq ans au moins...»¹³.

38. Cela étant, il n'est pas raisonnable que le Haut-Commissariat élabore un système parallèle, le système de gestion centrale. Le SIG est actuellement utilisé au Haut-Commissariat et est pleinement opérationnel pour la gestion des ressources financières et humaines. De plus, il est prévu d'élaborer de nouveaux projets («SIG hors siège», «Cyber SIG», système de gestion des projets, etc.). Le Haut-Commissariat devrait clairement définir une stratégie informatique, en s'inspirant de celle élaborée par le Secrétariat. Il est certes possible que certains besoins particuliers du Haut-Commissariat ne soient pas encore pris en compte par le SIG, en particulier les questions relatives à la gestion des projets, mais une meilleure communication avec les services centraux du Secrétariat à ce sujet serait des plus profitables.

Voir la RECOMMANDATION 5

39. Dans le passé, les relations entre le Haut-Commissariat et certains de ses partenaires d'exécution – UNOPS et UNOG en particulier – ont connu certaines difficultés. Par exemple, les retards avec lesquels l'UNOPS a communiqué les dépenses engagées dans le cadre de sa coopération avec le Haut-Commissariat ont causé certains problèmes. Le Comité des Commissaires aux comptes a noté que le Haut-Commissariat avait l'intention de transférer tous les projets exécutés à partir du siège de l'UNOPS à l'UNOG et il lui a recommandé de signer un mémorandum d'accord avec l'UNOPS portant sur les opérations qui lui restent confiées¹⁴. Par la suite, les arrangements entre les deux parties ont été revus.

40. La plupart des fonctionnaires qui travaillent à des projets exécutés à partir du siège sont administrés par l'ONUG depuis le 1^{er} janvier 2003. S'agissant de la relation avec ce dernier, si quelques améliorations ont été apportées, le Haut-Commissariat a signalé des retards dans l'allocation des crédits. Un mémorandum d'accord entre les parties est en voie de finalisation afin de parvenir aux accords nécessaires de prestation de services. Il faudrait en accélérer l'application vu que la coopération entre les deux parties a débuté il y a un an.

¹³ A/57/620, par. 35 et 37.

¹⁴ A/57/5 (vol. I), par. 230 et 231.

VI. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

41. En application du mandat que la Commission a donné au CCI, le présent examen est axé sur ce domaine essentiel et porte sur les questions du déséquilibre de la répartition géographique, de la situation contractuelle du personnel ainsi que plusieurs éléments de la gestion des ressources humaines qui ressortent de l'analyse des réponses au questionnaire distribué aux fonctionnaires. Par ailleurs, l'Inspecteur a élaboré un profil du personnel en fonction de la répartition par sexe, par type de contrat et par classe. Les graphiques correspondants figurent à l'annexe I du présent rapport.

A. Répartition géographique du personnel

42. Le déséquilibre dans la répartition géographique du personnel est un problème grave. La Commission l'a relevé et n'a pas cessé dans le passé de faire part de sa préoccupation à cet égard. Depuis 1997, lors de l'adoption des dispositions actuelles concernant le Haut-Commissariat, elle a demandé dans différentes résolutions (1997/76, 1998/46, 1999/70, 2000/73, 2001/78, 2002/80 et 2003/74) qu'il y soit remédié.

43. Chacune des résolutions précitées a été suivie, comme la Commission l'avait demandé, d'un rapport du Haut-Commissaire sur la composition du personnel, permanent ou non, classant les fonctionnaires par région en fonction des cinq groupes définis par l'Assemblée générale (États d'Afrique, États d'Asie, États d'Amérique latine et des Caraïbes, États d'Europe occidentale et autres États et États d'Europe orientale) et en indiquant leur classe, nationalité et sexe. Au cours de ces dernières années, malgré les demandes réitérées de la Commission, le déséquilibre s'est aggravé. Les chiffres ci-après montrent la répartition géographique du personnel au cours des six années écoulées; ils proviennent des rapports pertinents du Haut-Commissaire qui reflétaient la situation au 1^{er} décembre 2002. Ces chiffres ont été complétés et mis à jour, en y intégrant les données au 1^{er} octobre 2003 dans la dernière colonne du tableau.

Tableau 3

Postes soumis à la répartition géographique

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003 ¹	%	2003 ²	%
Afrique	11	14,5	12	14,8	11	14,7	10	12,8	12	13,2	10	11,6	8	9,2
Asie	13	17,1	15	18,5	15	20	13	16,7	17	18,7	16	18,6	17	19,5
Amérique latine et Caraïbes	5	6,6	8	9,9	8	10,7	9	11,5	9	9,9	9	10,5	7	8
Europe orientale	5	6,6	5	6,2	5	6,7	5	6,4	5	5,5	6	7	7	8
Europe occidentale et autres États	42	55,3	41	50,6	36	48	41	52,6	48	52,7	45	52,3	48	55,2
Total	76		81		75		78		91		86		87	

¹ Source: E/CN.4/2003/111, 10 décembre 2002.

² Source: Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, 1^{er} octobre 2003.

Tableau 4
Postes non soumis à la répartition géographique

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003 ¹	%	2003 ²	%
Afrique	32	31,1	20	26,7	25	26	21	18,8	22	16,3	24	16	23	13,9
Asie	9	8,7	4	5,3	1	1	6	5,4	9	6,7	8	5,3	11	6,7
Amérique latine et Caraïbes	7	6,8	7	9,3	8	8,3	10	8,9	13	9,6	15	10	20	12,1
Europe orientale	1	1	1	1,3	1	1	6	5,4	6	4,4	7	4,7	7	4,2
Europe occidentale et autres États	54	52,4	43	57,3	61	63	69	61,6	85	63	96	64	104	63
Total	103		75		96		112		135		150		165	

¹ Source: E/CN.4/2003/111, 10 décembre 2002.

² Source: Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, 1^{er} octobre 2003.

Tableau 5
Ensemble des postes

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003 ¹	%	2003 ²	%
Afrique	43	24,0	32	20,5	36	21,0	31	16,3	34	15,0	34	14,4	31	12,3
Asie	22	12,3	19	12,2	16	9,4	19	10,0	26	11,5	24	10,1	28	11,1
Amérique latine et Caraïbes	12	6,7	15	9,6	16	9,4	19	10,0	22	9,7	24	10,1	27	10,7
Europe orientale	6	3,4	6	3,8	6	3,5	11	5,8	11	4,9	13	5,5	14	5,6
Europe occidentale et autres États	96	53,6	84	53,8	97	56,7	110	57,9	133	58,8	141	59,7	152	60,3
Total	179		156		171		190		226		236		252	

¹ Source: E/CN.4/2003/111, 10 décembre 2002.

² Source: Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, 1^{er} octobre 2003.

44. La Commission a demandé à plusieurs reprises au Haut-Commissaire d'indiquer dans son rapport les mesures adoptées pour améliorer la situation et les résultats obtenus. Dans ses réponses, le Haut-Commissaire a présenté différentes propositions qui sont reprises dans ses rapports de 2000 (E/CN.4/2001/100, 5 décembre 2000), 2001 (E/CN.4/2002/115, 28 décembre 2001) et 2002 (E/CN.4/2003/111, 10 décembre 2002).

45. Comme indiqué dans les rapports pertinents du Haut-Commissaire, les mesures ci-après ont été prises:

a) Création puis renforcement du groupe consultatif du Haut-Commissariat sur les questions de personnel: cet organe de gestion interne a été chargé d'évaluer toutes les recommandations pour le pourvoi des postes temporaires au siège du Haut-Commissariat et dans ses bureaux extérieurs, le reclassement du personnel temporaire et les transferts latéraux, l'objectif étant de satisfaire aux plus hautes normes d'efficacité, de compétence et d'intégrité et d'assurer une répartition géographique équitable;

b) Établissement systématique de descriptions d'emploi, et publication régulière des emplois vacants pour les postes temporaires au siège du Haut-Commissariat et dans ses bureaux extérieurs et diffusion d'informations sur les possibilités d'emploi sur le site Web du Haut-Commissariat.

46. Le Haut-Commissariat a signalé une autre initiative en vue d'encourager le recrutement de nationaux de pays en développement, dans le cadre de la prise en compte systématique des droits de l'homme dans l'ensemble du système des Nations Unies: l'enrichissement de son fichier de candidats. Cette initiative pourrait s'avérer très utile, en particulier lorsque d'autres départements de l'ONU, tels que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques, demandent au Haut-Commissariat de les aider à recruter des fonctionnaires dans les délais les plus brefs pour des opérations de maintien de la paix ou des opérations connexes.

47. Afin d'élargir la liste des candidats qui s'intéressent aux questions relatives aux droits de l'homme, le Haut-Commissariat avait recommandé au Bureau de la gestion des ressources humaines d'établir, pour les activités relatives aux droits de l'homme, une nouvelle catégorie professionnelle. Cela devait permettre d'attirer des administrateurs auxiliaires originaires de pays non représentés ou sous-représentés. En mai 2001, le Bureau a organisé un concours spécial dans le domaine des droits de l'homme auquel des ressortissants de 17 États Membres ont participé.

48. Les mesures décrites ci-dessus n'ont toutefois pas contribué à améliorer la situation comme il ressort des tableaux 3, 4 et 5 ci-dessus et comme le confirme la répartition géographique des fonctionnaires recrutés entre le 1^{er} janvier 2002 et le 1^{er} juin 2003. Le tableau 6 ci-après montre que les recrutements au cours de cette période demeurent déséquilibrés, la plupart des fonctionnaires recrutés provenant d'une seule région, l'Europe occidentale et les autres États.

Tableau 6

Recrutements du Haut-Commissariat entre le 1^{er} janvier 2002 et le 1^{er} juin 2003*

Région	Postes soumis à la répartition géographique	Postes non soumis à la répartition géographique	Total	Pourcentage
Afrique	1	12	13	13,4
Asie	1	6	7	7,2
Amérique latine et Caraïbes	2	9	11	11,3
Europe orientale	2	3	5	5,2
Europe occidentale et autres États	10	51	61	62,9
Total	16	81	97	100,0

* *Source*: Données du Haut-Commissariat, juin 2003.

49. À propos des mesures prises par le Haut-Commissariat pour réduire le déséquilibre dans la répartition géographique du personnel, on notera que la création du groupe consultatif sur les questions de personnel, pour raisonnable qu'elle soit, aurait dû prendre en considération la répartition géographique de ses propres membres. Or celle-ci est très déséquilibrée, un membre seulement sur les six provenant d'un pays en développement. Le Haut-Commissariat devrait revoir la composition du groupe afin qu'elle traduise une répartition géographique plus équilibrée de ses membres.

Voir la RECOMMANDATION 6

50. En ce qui concerne la deuxième mesure prise par le Haut-Commissariat en vue d'améliorer la répartition géographique de son personnel, à savoir l'«établissement systématique de descriptions d'emploi, et [la] publication régulière des emplois vacants pour les postes temporaires au siège du Haut-Commissariat et dans ses bureaux extérieurs et [la] diffusion d'informations sur les possibilités d'emploi sur le site Web du Haut-Commissariat», il n'est pas certain qu'elle contribue sensiblement à résoudre le problème étant donné que l'accès des candidats de pays en développement à l'Internet risque d'être limité.

51. L'Inspecteur juge très opportune la recommandation du Haut-Commissariat au Bureau de la gestion des ressources humaines tendant à établir, pour les activités relatives aux droits de l'homme, une nouvelle catégorie professionnelle. Cependant, il eût été préférable qu'il communique au Bureau une liste des pays non représentés ou sous-représentés, liste qui n'est pas nécessairement identique à celle concernant l'ensemble du Secrétariat. À l'issue du concours spécial, la liste comprend à l'heure actuelle 12 candidats dont 11 sont originaires de pays d'Europe occidentale.

52. À ce propos, on rappellera que le Haut-Commissariat fait partie du Secrétariat qui, conformément à un certain nombre de résolutions de l'Assemblée générale, soumet chaque année un rapport officiel à l'Assemblée sur la composition du personnel dans son ensemble et non pas au niveau des départements. On peut donc concevoir que tel pays appartenant à l'une des régions sous-représentées au Haut-Commissariat soit au contraire surreprésentées dans l'ensemble du Secrétariat, ou vice-versa.

53. Afin d'éviter ce genre de contradiction, il faudrait établir chaque année une liste des pays qui sont non représentés ou sous-représentés au Haut-Commissariat, et le Secrétariat devrait en tenir compte lorsqu'il organise les concours spéciaux dans le domaine des droits de l'homme.

Voir la RECOMMANDATION 7

54. Étant donné que la composition du personnel du Secrétariat est évaluée à l'échelle mondiale et qu'il n'existe pas de critère particulier indiquant la répartition géographique optimale au niveau des départements, le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait envisager de fournir au Haut-Commissariat des objectifs à atteindre pour chacun des groupes régionaux définis par l'Assemblée générale.

55. Aux paragraphes 32 et 33 de sa résolution 57/305 du 15 avril 2003, l'Assemblée générale a prié à nouveau le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour améliorer la composition du Secrétariat en faisant en sorte que la répartition géographique du personnel soit large et équitable dans tous les départements et «de tenir les chefs des départements concernés responsables de l'application des plans d'action établis en matière de ressources humaines, de veiller à ce qu'ils tiennent eux-mêmes dûment compte de la nécessité d'assurer une représentation géographique équitable lorsqu'ils évaluent les candidats figurant sur les listes approuvées par les organes centraux de contrôle ou dans les fichiers de candidats, et de lui faire rapport chaque année sur les progrès réalisés par les départements dans la mise en œuvre de leurs plans d'action respectifs». 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.

Voir la RECOMMANDATION 8

B. Postes et questions contractuelles

56. Le fait que le Haut-Commissariat soit largement tributaire des contributions volontaires, relevé dans plusieurs études, est un sujet de préoccupation majeur qui a des incidences considérables sur sa gestion générale. La gestion des ressources humaines, en particulier, ne peut être que profondément influencée par une telle dépendance. De très nombreuses fonctions essentielles sont financées au moyen de contributions volontaires et un grand nombre des postes correspondants sont pourvus par des agents engagés au titre de projets. En conséquence, aux postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires correspondent toutes sortes de contrats, ce qui est source d'instabilité et d'insatisfaction dans le personnel.

57. À sa 18^e séance, tenue le 23 juin 2003, le Comité du programme et de la coordination a examiné le chapitre 24 (Droits de l'homme) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2004-2005¹⁵. Adoptant une recommandation du BSCI, le Comité a décidé d'ajouter au budget-programme la réalisation escomptée suivante: «Mesure de reclassement systématique de tous les postes du nouvel organigramme selon la classe et le type de service et décision quant à l'appartenance de ces postes à la série 100 ou à la série 200»¹⁶.

58. Le Comité a en outre demandé d'ajouter l'indicateur de succès suivant: «Réduction du nombre de fonctionnaires relevant de la série 200 exerçant des fonctions de base au Haut-Commissariat»¹⁷.

59. En septembre 2003, le Haut-Commissariat a soumis une proposition à l'ONUG au sujet des questions contractuelles concernant le personnel. Il s'agissait de réduire le nombre de contrats de fonctionnaires qui relèvent de la série 200, administrés par l'ONUG depuis le 1^{er} janvier 2003, et exercent des fonctions essentielles en les convertissant en contrats de la série 100 «valables exclusivement pour le Haut-Commissariat aux droits de l'homme». Le Haut-Commissariat a proposé d'harmoniser progressivement ses politiques de recrutement et de contrat avec celles du Secrétariat lorsque la régularisation proposée aurait pris effet.

60. La proposition va à l'encontre de la procédure de sélection du personnel en vigueur au Secrétariat puisqu'elle implique que des postes P-2 et P-3 puissent être pourvus par des fonctionnaires qui n'ont pas passé le concours national de recrutement comme prescrit par l'Assemblée générale. De plus, il y a lieu de noter que les fonctionnaires qui occupent actuellement des postes P-2 après avoir passé le concours national de recrutement sont soumis à des conditions rigoureuses de mobilité et de promotion qui ne seraient pas applicables aux fonctionnaires dont la situation serait régularisée aux termes de cette proposition.

61. Par ailleurs, le Haut-Commissariat demande que tous les postes P-4 affichés sur Galaxy, qu'ils émargent au budget ordinaire ou qu'ils soient financés au moyen de ressources extrabudgétaires, soient ouverts aux «candidats des 60 jours» pour permettre aux fonctionnaires dont la candidature n'a pas été examinée par le Comité des nominations et des promotions et les organes centraux de contrôle ou qui n'ont pas passé le concours national de recrutement de poser leur candidature dans les mêmes conditions que les autres. Cela revient à traiter de manière identique les candidats internes et les candidats externes, ce qui va également à l'encontre des règles en vigueur telles qu'elles sont exposées dans l'instruction administrative pertinente¹⁸.

¹⁵ Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2004-2005, titre VI Droits de l'homme et affaires humanitaires, chap. 24 Droits de l'homme (A/58/6 (chap. 24)), 10 juin 2003.

¹⁶ Questions relatives au programme: projet de budget programme pour l'exercice 2004-2005, Comité du programme et de la coordination (E/AC.51/2003/L.5/Add.25), 3 juillet 2003.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Système de sélection du personnel, Instruction administrative (ST/AI/2002/4), 23 avril 2002.

62. Lorsque le présent rapport a été rédigé, le Bureau de la gestion des ressources humaines n'avait pas officiellement répondu à cette demande. L'Inspecteur pense que les fonctionnaires dont les contrats sont en voie de régularisation devraient faire l'objet d'un traitement équitable et qu'il faudrait reconnaître leur contribution aux travaux du Haut-Commissariat. Parallèlement, les droits acquis des fonctionnaires permanents devraient être respectés. Une période de transition d'une année pourrait être instaurée pour régulariser et prolonger les contrats «valables exclusivement pour le Haut-Commissariat aux droits de l'homme», dans le cadre de la série 100, uniquement pour les postes auxquels correspondent des fonctions essentielles, avec ou sans interruption de service. Ce dernier problème devrait être secondaire dans la mesure où le Haut-Commissariat peut gérer l'interruption de service de manière à éviter que de nombreux fonctionnaires interrompent leur service en même temps. Une fois la période de transition terminée, le Haut-Commissariat devrait harmoniser ses procédures de recrutement avec celles qui seront alors en vigueur au sein du Secrétariat, en particulier l'utilisation du système Galaxy.

Voir la RECOMMANDATION 9

63. D'après les chiffres communiqués par le Haut-Commissariat en juin 2003 au sujet de la ventilation du personnel par type de contrat et comme il ressort du tableau 1 de l'annexe I, 45 % des fonctionnaires sont nommés pour une durée déterminée et 30 % pour une période de courte durée. Seuls 10 % sont titulaires d'un contrat permanent et 2 % nommés pour une période de stage. Le nombre d'engagements pour une période de courte durée peut sembler important, mais ce chiffre est justifié par le mode de financement actuel du Haut-Commissariat et sa dépendance envers les contributions volontaires.

64. Il semblerait que le Haut-Commissariat ne respecte pas toujours les politiques en vigueur pour la détermination des critères de classement des emplois avant d'afficher des postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires, aussi conviendrait-il de modifier cette pratique.

Voir la RECOMMANDATION 10

VII. ANALYSE DU QUESTIONNAIRE – QUESTIONS DIVERSES DE GESTION

65. Nous exposons dans la présente section les conclusions tirées de l'analyse du questionnaire qui a été distribué sous forme électronique à 269 fonctionnaires, dont 150 ont répondu. Ce taux de réponse élevé (56 %) fait ressortir l'un des atouts du Haut-Commissariat, à savoir la volonté de la majorité de son personnel d'améliorer les choses et de proposer des critiques constructives. Pour compléter le présent rapport, les résultats du questionnaire, ventilés par service et en indiquant le chiffre total pour le Haut-Commissariat, sont joints à l'annexe II. Il faut espérer que la direction du Haut-Commissariat saura tirer profit de ces résultats.

66. Stratégie. Soixante-deux pour cent des fonctionnaires pensent qu'il n'existe pas de stratégie bien définie au sein du Haut-Commissariat. Cette question a également été soulevée à plusieurs reprises au cours des entretiens. L'équipe de direction devrait en prendre note et élaborer et communiquer un plan stratégique, comme recommandé dans les études précédentes.

67. Objectifs et évaluation. Les fonctionnaires connaissent leurs propres objectifs (74 %) et ceux de leur équipe, groupe ou service (72 %). Ils connaissent dans une moindre mesure les objectifs de leur service (52 %). Par ailleurs, plus de la moitié du personnel, soit 55 %, estime que le système actuel d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS) n'est pas appliqué de manière équitable et uniforme. Cette question a également été abordée dans divers entretiens. Les descriptions d'emploi correspondent, semble-t-il, aux travaux actuellement exécutés par les fonctionnaires en général. Cependant, il existe des disparités entre les charges de travail et les résultats de formation des différents services. Il faut souhaiter que l'analyse qui s'impose et, si nécessaire, les plans d'action que les responsables de chaque service mettront par la suite au point s'inspireront des résultats qui figurent à l'annexe II.

68. Direction. Plus de la moitié du personnel pense que les hauts responsables comme les cadres moyens manquent d'autorité. Cela souligne à nouveau un problème de gestion. À cet égard, le BSCI a indiqué dans son étude que «les cadres moyens pourraient faire preuve de davantage de cohérence et de professionnalisme en matière de gestion» et demandé que la direction inculque la rigueur en matière de gestion à tous les niveaux, assure la formation requise et rende les cadres comptables de la manière dont ils s'acquittent de leurs fonctions. L'Inspecteur partage cet avis du BSCI et souhaite souligner que les responsables doivent motiver et guider leurs collaborateurs. En revanche, les résultats du questionnaire montrent que les fonctionnaires se sentent responsables de leurs tâches, que le travail d'équipe est encouragé et que, dans les décisions touchant leur travail, il est tenu compte de leurs opinions.

69. Transparence. Problème majeur au sein du Haut-Commissariat, 73 % du personnel ne pensant pas que la transparence est un principe de base dans la prise des décisions. Seule une amélioration des processus de communication peut y remédier. La plupart des services, sections ou groupes organisent régulièrement des réunions mais cela ne suffit pas à accroître la lisibilité. Les responsables devraient veiller à la qualité de la communication et prendre leurs décisions de manière plus ouverte.

70. Arrangements contractuels. Les réponses à la question portant sur la satisfaction vis-à-vis des arrangements contractuels (Q.15), positives à 49 %, peuvent s'expliquer par le fait que 81 % d'entre elles provenaient de fonctionnaires titulaires d'un contrat permanent ou pour une durée déterminée.

71. Perspectives de carrière et mobilité. Soixante-six pour cent des répondants désirent fortement que leur carrière se déroule au sein du Haut-Commissariat, mais 27 % seulement pensent que cela est possible. À l'heure actuelle, il n'y existe pas de services d'orientation professionnelle et il faudrait envisager d'en fournir. En ce qui concerne la mobilité, 61 % des répondants souhaiteraient avoir la possibilité qu'une partie de leur carrière se déroule hors siège. Seulement 24 % d'entre eux ne sont pas intéressés par des opérations sur le terrain.

72. Répartition géographique. Cette question a déjà été examinée mais il importe de noter que plus de la moitié des répondants (53 %) pensent que les différentes nationalités ne sont pas représentées de manière équilibrée au sein du Haut-Commissariat. En outre, 56 % d'entre eux disent que le Haut-Commissariat bénéficierait beaucoup d'une répartition différente.

73. Satisfaction globale du personnel. Cela ne semble pas être un problème majeur d'après les réponses reçues (47 % des répondants se disent raisonnablement satisfaits de leur travail, 11 % très satisfaits et 20 % seulement peu ou pas du tout satisfaits). Afin de bien comprendre ce résultat, il faut tenir compte du profil des fonctionnaires qui ont répondu, en particulier du pourcentage élevé (81 %) des titulaires d'un contrat permanent ou pour une durée déterminée, ainsi que du fait que 69 % des réponses provenaient d'administrateurs. Enfin, on notera que 60 % des réponses émanaient de fonctionnaires dont l'ancienneté est inférieure à cinq ans.

ANNEXES

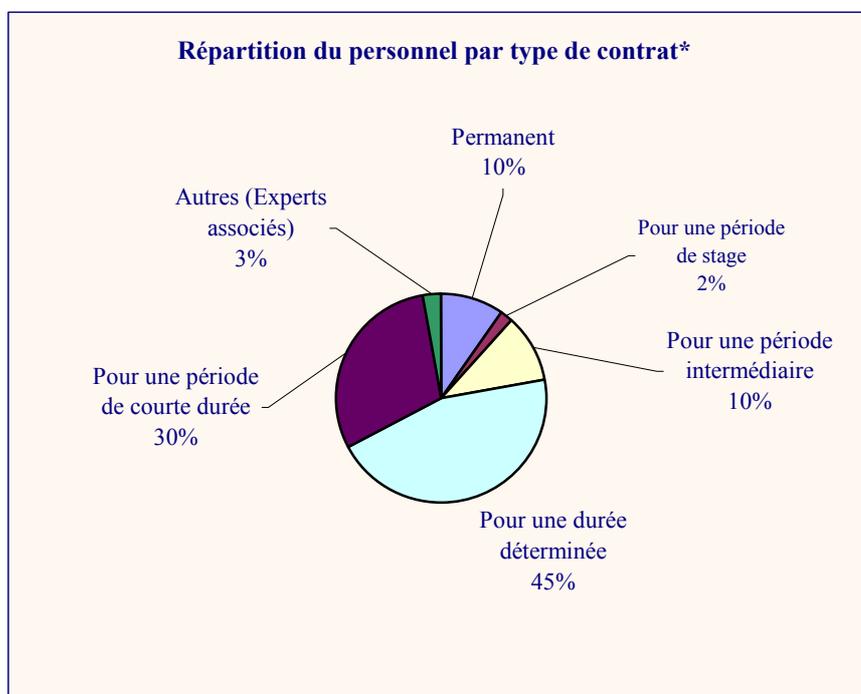
Annexe I

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
1. Répartition du personnel par type de contrat	30
Tableau 1: Répartition du personnel par type de contrat.....	30
2. Répartition par sexe	30
Tableau 2.1: Répartition par sexe (ensemble du personnel).....	30
Tableau 2.2: Services généraux.....	31
Tableau 2.3: Administrateurs	31
Tableau 2.4: Répartition par sexe et par classe (administrateurs).....	31
Tableau 2.5: Répartition par sexe et par service.....	32
3. Répartition du personnel par classe	33
Tableau 3: Répartition des administrateurs par classe	33
4. Répartition du personnel par service et par bureau	33
Tableau 4.1: Répartition du personnel par service et par bureau	33

1. Répartition du personnel par type de contrat

Tableau 1



* Données fournies par le Haut-Commissariat en novembre 2003.

2. Répartition par sexe

Tableau 2.1

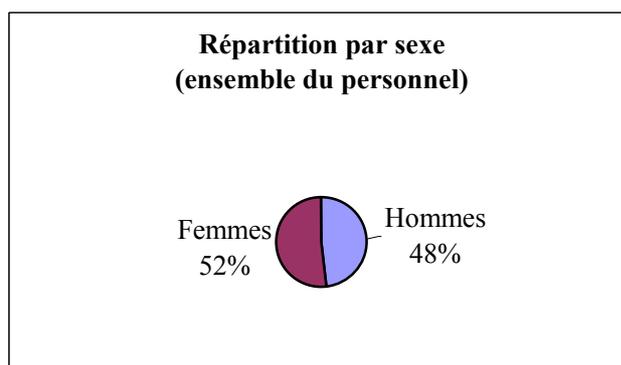


Tableau 2.2

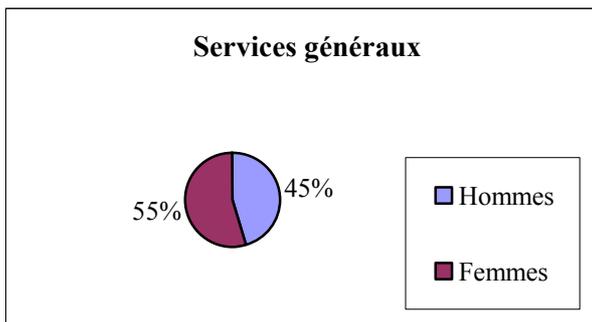


Tableau 2.3

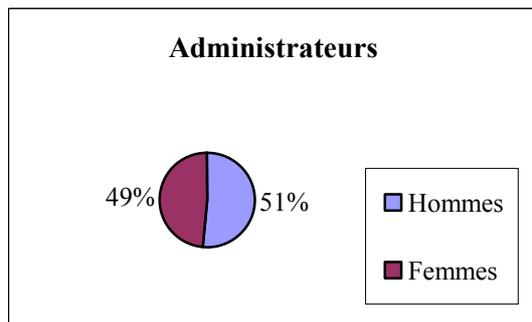


Tableau 2.4

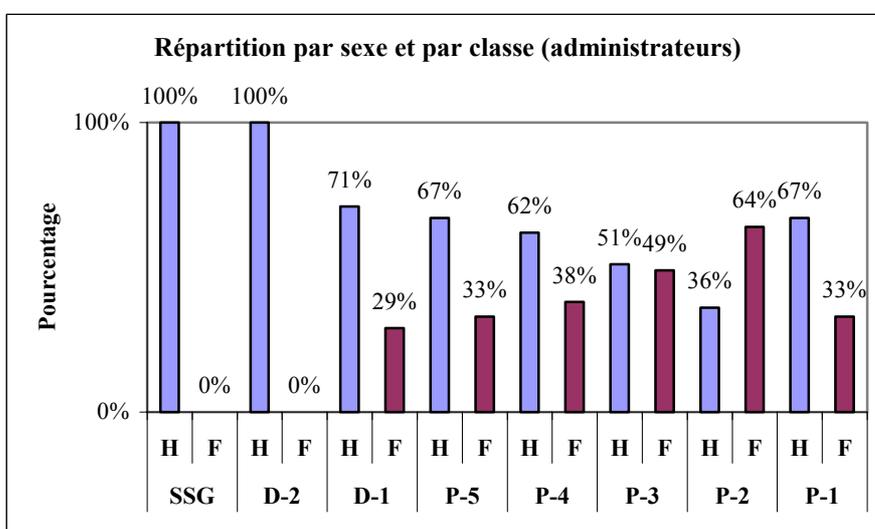
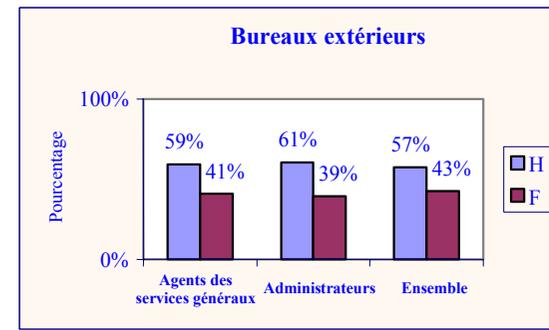
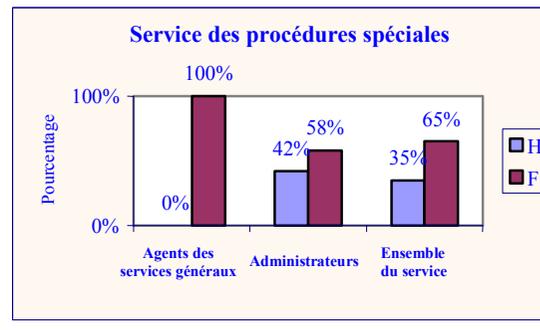
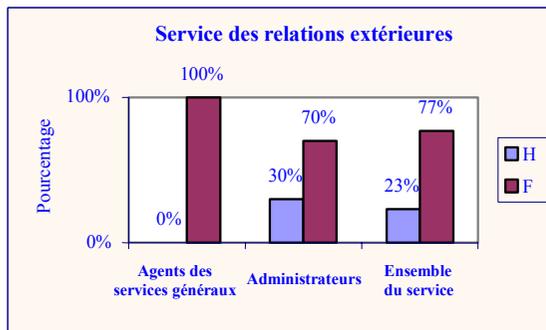
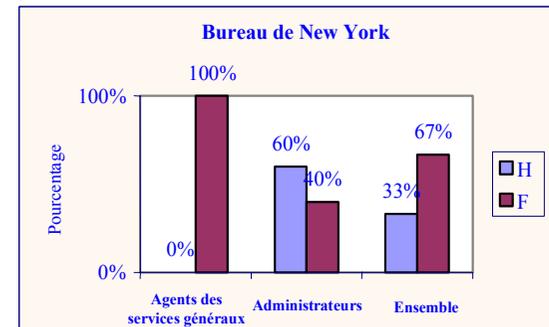
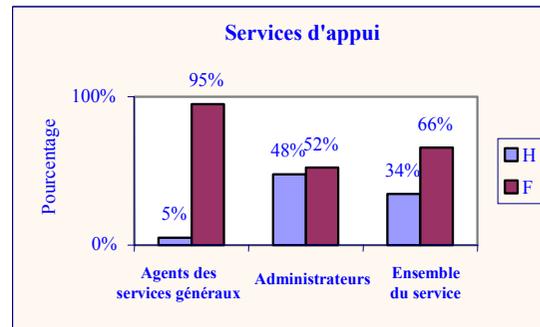
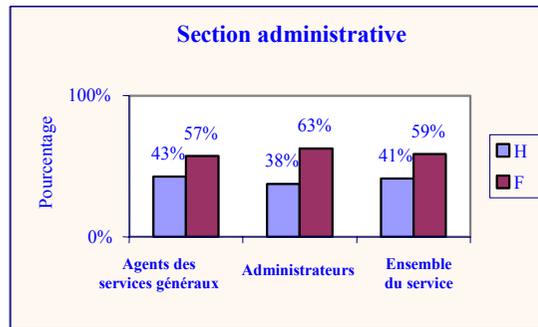
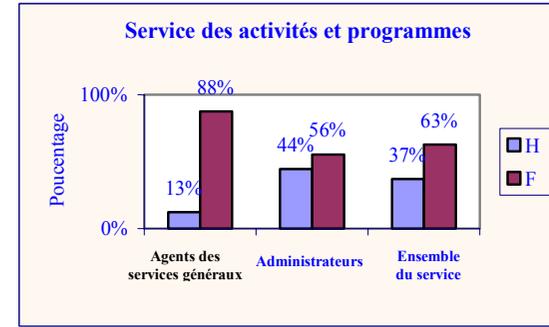
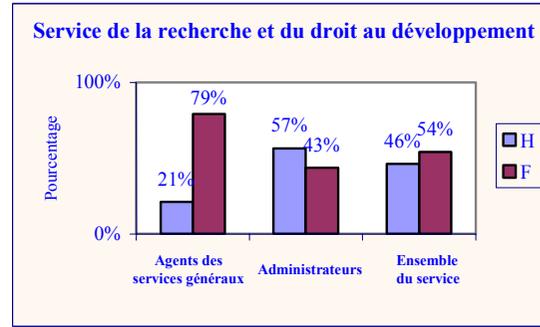
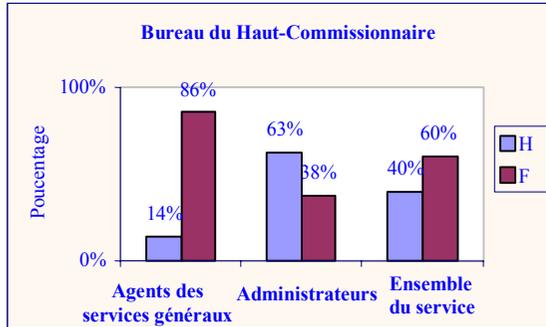
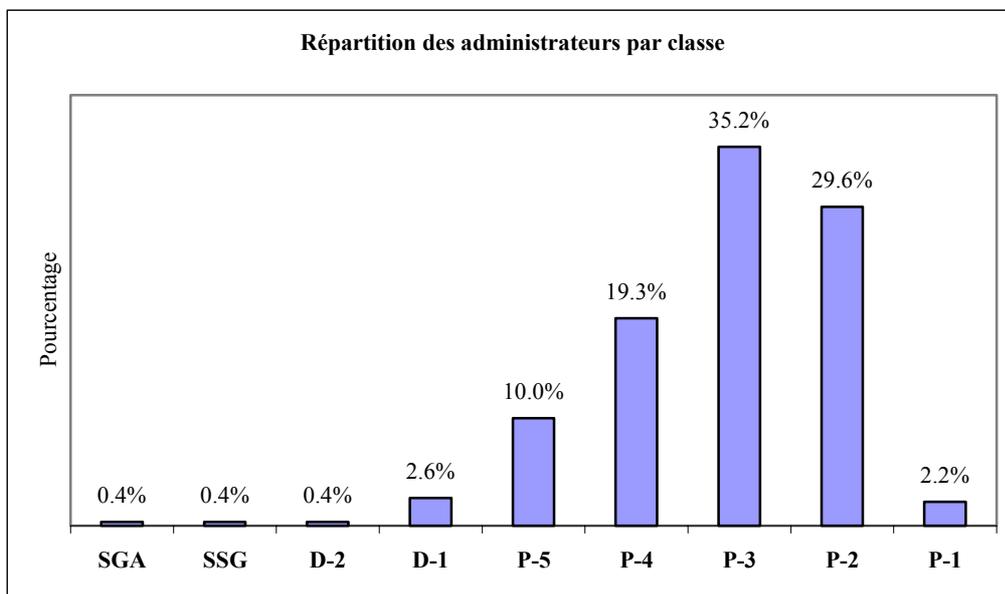


Tableau 2.5 Répartition par sexe et par service



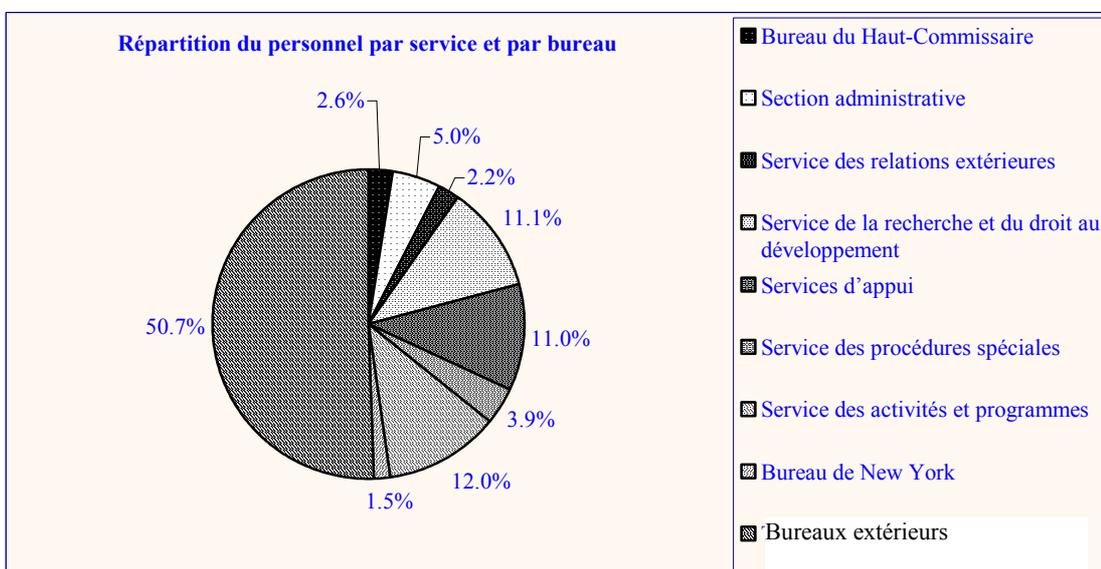
3. Répartition du personnel par classe

Tableau 3



4. Répartition du personnel par service et par bureau

Tableau 4.1



Annexe II

Analyse des réponses au questionnaire distribué au personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

Question	Réponses*	Service des activités et programmes	Service de la recherche et du droit au développement	Services d'appui	Bureau du Haut-Commissaire	Section administrative et des services d'appui	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
Q1: Il existe une stratégie à long terme bien définie au sein du Haut-Commissariat	Pas d'accord	71 %	60 %	57 %	61 %	40 %	62 %
	Sans opinion	4 %	23 %	23 %	22 %	40 %	18 %
	D'accord	24 %	17 %	20 %	17 %	20 %	20 %
Q2: Vous avez une idée claire de la stratégie du Haut-Commissariat	Pas d'accord	73 %	57 %	66 %	65 %	70 %	67 %
	Sans opinion	7 %	29 %	6 %	30 %	10 %	15 %
	D'accord	20 %	14 %	29 %	4 %	20 %	18 %
Q3: Les objectifs et la stratégie de votre service vous sont familiers	Pas d'accord	44 %	40 %	34 %	26 %	30 %	37 %
	Sans opinion	11 %	14 %	9 %	9 %	10 %	11 %
	D'accord	44 %	46 %	57 %	65 %	60 %	53 %
Q4: Les objectifs de votre équipe/groupe/ service vous sont familiers	Pas d'accord	24 %	17 %	17 %	30 %	20 %	21 %
	Sans opinion	18 %	6 %	0 %	0 %	10 %	7 %
	D'accord	58 %	77 %	83 %	70 %	70 %	71 %
Q5: Vous avez des objectifs clairs et réalistes dans votre travail	Pas d'accord	20 %	14 %	17 %	17 %	10 %	17 %
	Sans opinion	13 %	9 %	0 %	13 %	0 %	8 %
	D'accord	67 %	77 %	83 %	70 %	90 %	75 %
Q6: Le Haut-Commissariat est dirigé avec autorité	a) Au niveau des cadres supérieurs						
	Pas d'accord	76 %	57 %	37 %	35 %	70 %	56 %
	Sans opinion	11 %	23 %	14 %	22 %	30 %	17 %
	D'accord	13 %	20 %	49 %	43 %	0 %	27 %
	b) Au niveau des cadres moyens						
	Pas d'accord	64 %	54 %	43 %	52 %	50 %	55 %
	Sans opinion	11 %	29 %	14 %	26 %	30 %	19 %
D'accord	24 %	17 %	43 %	22 %	20 %	26 %	

Question	Réponses*	Service des activités et programmes	Service de la recherche et du droit au développement	Services d'appui	Bureau du Haut-Commissaire	Section administrative et des services d'appui	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
Q7: Vous vous sentez responsable de vos tâches	Pas d'accord	38 %	20 %	29 %	13 %	10 %	25 %
	Sans opinion	11 %	9 %	9 %	35 %	10 %	13 %
	D'accord	51 %	71 %	63 %	52 %	80 %	61 %
Q8: L'autorité est déléguée lorsque la situation l'exige	Pas d'accord	42 %	20 %	31 %	26 %	30 %	31 %
	Sans opinion	13 %	20 %	14 %	22 %	0 %	15 %
	D'accord	44 %	60 %	54 %	52 %	70 %	54 %
Q9: La transparence est un principe de base dans la prise de décisions au sein du Haut-Commissariat	Pas d'accord	76 %	77 %	71 %	57 %	80 %	73 %
	Sans opinion	16 %	17 %	20 %	35 %	10 %	19 %
	D'accord	9 %	6 %	9 %	9 %	10 %	8 %
Q10: Votre opinion est prise en considération lorsqu'une décision concerne votre travail	Pas d'accord	38 %	17 %	43 %	30 %	20 %	31 %
	Sans opinion	13 %	26 %	11 %	13 %	20 %	16 %
	D'accord	49 %	57 %	46 %	57 %	60 %	53 %
Q11: Il y a une bonne communication entre vous et votre superviseur direct	Pas d'accord	40 %	14 %	17 %	43 %	30 %	28 %
	Sans opinion	4 %	11 %	14 %	0 %	20 %	9 %
	D'accord	56 %	74 %	69 %	57 %	50 %	63 %
Q12: Les mécanismes paritaires (administration/personnel) fonctionnent bien au Haut-Commissariat	Pas d'accord	44 %	49 %	40 %	26 %	60 %	42 %
	Sans opinion	51 %	40 %	46 %	57 %	0 %	45 %
	D'accord	4 %	11 %	14 %	17 %	40 %	13 %
Q13: Le travail en équipe est encouragé	Pas d'accord	20 %	23 %	34 %	22 %	30 %	25 %
	Sans opinion	24 %	29 %	6 %	9 %	0 %	17 %
	D'accord	56 %	49 %	60 %	70 %	70 %	58 %
Q14: Le système d'évaluation et de notation (PAS) est juste et appliqué uniformément dans votre équipe/groupe/service	Pas d'accord	44 %	43 %	54 %	26 %	50 %	45 %
	Sans opinion	31 %	31 %	11 %	43 %	0 %	26 %
	D'accord	24 %	26 %	34 %	30 %	50 %	29 %
Q15: Vous êtes satisfait du contrat dont vous bénéficiez actuellement	Pas d'accord	56 %	31 %	34 %	52 %	10 %	41 %
	Sans opinion	4 %	3 %	17 %	13 %	20 %	9 %
	D'accord	40 %	66 %	49 %	35 %	70 %	49 %

Question	Réponses*	Service des activités et programmes	Service de la recherche et du droit au développement	Services d'appui	Bureau du Haut-Commissaire	Section administrative et des services d'appui	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
Q16: Le Haut-Commissariat est l'endroit où vous souhaitez que se déroule votre carrière professionnelle	Pas d'accord	16 %	17 %	11 %	4 %	20 %	14 %
	Sans opinion	22 %	14 %	17 %	30 %	20 %	20 %
	D'accord	62 %	69 %	71 %	65 %	60 %	66 %
Q17: Le Haut-Commissariat est un endroit où votre carrière professionnelle peut se dérouler	Pas d'accord	56 %	49 %	43 %	43 %	50 %	49 %
	Sans opinion	20 %	17 %	26 %	39 %	30 %	24 %
	D'accord	24 %	34 %	31 %	17 %	20 %	27 %
Q18: Vous recevez de bons conseils pour organiser votre carrière	Pas d'accord	71 %	57 %	69 %	78 %	70 %	69 %
	Sans opinion	16 %	11 %	14 %	17 %	20 %	15 %
	D'accord	13 %	31 %	17 %	4 %	10 %	17 %
Q19: Votre travail actuel correspond à la description d'emploi établie pour votre poste	Pas d'accord	29 %	40 %	29 %	35 %	40 %	33 %
	Sans opinion	20 %	11 %	9 %	9 %	10 %	13 %
	D'accord	51 %	49 %	63 %	57 %	50 %	54 %
Q20: Votre charge de travail est adéquate et proportionnelle aux ressources mises à votre disposition	Pas d'accord	47 %	31 %	49 %	26 %	70 %	43 %
	Sans opinion	11 %	20 %	11 %	4 %	0 %	11 %
	D'accord	42 %	49 %	40 %	70 %	30 %	46 %
Q21: La formation que vous avez reçue au Haut-Commissariat est suffisante pour effectuer vos tâches, particulièrement dans les domaines suivants	a) Formation technique, spécifique aux composantes fondamentales de votre travail						
	Pas d'accord	27 %	40 %	26 %	30 %	30 %	30 %
	Sans opinion	33 %	40 %	23 %	43 %	10 %	33 %
	D'accord	40 %	20 %	51 %	26 %	60 %	37 %
	b) Informatique (logiciel, applications, etc.)						
	Pas d'accord	27 %	34 %	20 %	30 %	10 %	26 %
	Sans opinion	36 %	31 %	14 %	30 %	30 %	29 %
	D'accord	38 %	34 %	66 %	39 %	60 %	45 %
	c) Compétences générales (résolution des conflits, capacité de négociation, etc.)						
	Pas d'accord	29 %	26 %	23 %	30 %	20 %	27 %
	Sans opinion	27 %	43 %	29 %	39 %	30 %	33 %
	D'accord	44 %	31 %	49 %	30 %	50 %	40 %

Question	Réponses*	Service des activités et programmes	Service de la recherche et du droit au développement	Services d'appui	Bureau du Haut-Commissaire	Section administrative et des services d'appui	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
Q22: Veuillez indiquer votre position quant à la possibilité d'acquérir une expérience sur le terrain au sein du Haut-Commissariat	Je n'ai aucune expérience sur le terrain et ne souhaite pas en avoir	7 %	20 %	11 %	9 %	30 %	13 %
	Je n'ai aucune expérience sur le terrain, mais je souhaiterais en acquérir	20 %	26 %	51 %	26 %	30 %	30 %
	Sans opinion	9 %	23 %	9 %	22 %	20 %	15 %
	J'ai une expérience de terrain et ne souhaite pas en acquérir davantage	11 %	14 %	6 %	22 %	0 %	11 %
	J'ai une expérience de terrain et je souhaite en acquérir davantage	53 %	17 %	23 %	22 %	20 %	31 %
Q23: Différentes nationalités sont représentées de façon équilibrée au sein du personnel du Haut-Commissariat	Pas d'accord	56 %	57 %	49 %	57 %	40 %	53 %
	Sans opinion	24 %	26 %	23 %	22 %	20 %	24 %
	D'accord	20 %	17 %	29 %	22 %	40 %	23 %
Q24: Une répartition géographique du personnel différente serait très profitable aux activités du Haut-Commissariat	Pas d'accord	16 %	6 %	17 %	26 %	10 %	16 %
	Sans opinion	29 %	43 %	20 %	30 %	20 %	29 %
	D'accord	56 %	51 %	63 %	43 %	70 %	55 %
Q25: Veuillez indiquer votre degré de satisfaction dans votre travail actuel (1 étant le degré le plus bas et 5 le plus élevé)	1 Très faible	4 %	6 %	6 %	0 %	10 %	5 %
	2 Faible	22 %	17 %	9 %	17 %	0 %	15 %
	3 Moyen	22 %	17 %	23 %	35 %	10 %	22 %
	4 Élevé	40 %	46 %	51 %	43 %	80 %	47 %
	5 Très élevé	11 %	14 %	11 %	4 %	0 %	11 %

* Le questionnaire original prévoyait cinq choix possibles pour chaque question; par commodité, les réponses ont été regroupées («tout à fait d'accord» a été regroupé avec «d'accord» et «pas du tout d'accord» avec «pas d'accord»).
