



## Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/C.5/50/71  
17 juin 1996  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquantième session  
CINQUIÈME COMMISSION  
Point 116 de l'ordre du jour

BUDGET-PROGRAMME DE L'EXERCICE BIENNAL 1996-1997

### Restructuration du Centre pour les droits de l'homme

#### Rapport du Secrétaire général

#### I. INTRODUCTION

1. Dans sa résolution 50/214 du 23 décembre 1995, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général, compte tenu des propositions faites par le Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme dans le contexte du processus de restructuration du Centre pour les droits de l'homme, de créer au cours de l'exercice biennal 1996-1997 un nouveau service qui serait notamment chargé de la promotion et de la protection du droit au développement. Elle l'a également prié de formuler des programmes appropriés de suivi des activités devant être exécutées par ce service, en particulier un programme de suivi de l'application de la Déclaration sur le droit au développement, conformément au paragraphe 6 de sa résolution 50/184 du 22 décembre 1995, en vue de les inclure dans le prochain plan à moyen terme.

2. L'Assemblée générale a également demandé au Secrétaire général de lui présenter, à la reprise de sa cinquantième session, un rapport contenant des propositions sur le montant et la répartition des ressources affectées au Centre pour les droits de l'homme.

#### II. RESTRUCTURATION DU CENTRE POUR LES DROITS DE L'HOMME

3. La Conférence mondiale sur les droits de l'homme a déclaré que les mécanismes de l'Organisation des Nations Unies pour les droits de l'homme devaient continuer de s'adapter aux besoins actuels et futurs liés à la promotion et à la protection de ces droits et qu'il fallait rationaliser et améliorer les activités de l'Organisation dans ce domaine. Elle a recommandé à l'Assemblée générale d'étudier, dans ce contexte, la question de la création d'un poste de haut commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme. Lorsque l'Assemblée générale a créé ce poste, par sa résolution 48/141 du 20 décembre 1993, elle a décidé que le Haut Commissaire serait chargé, entre autres



fonctions, de rationaliser, adapter, renforcer et simplifier les mécanismes des Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme afin d'en améliorer l'efficacité et la productivité, et d'assurer la supervision d'ensemble du Centre pour les droits de l'homme.

4. Le programme du Centre et les pratiques administratives de son secrétariat ont fait l'objet d'une étude qui a duré de juin à août 1994. Les auteurs de l'étude sont parvenus à la conclusion que, si le Centre possédait plusieurs atouts, plusieurs de ses activités pouvaient être améliorées. Notant que le Centre était organisé avant tout pour fournir des services aux organes s'occupant des droits de l'homme, ils ont estimé que cette structure ne lui permettait pas vraiment d'intervenir efficacement et en temps voulu en cas de violation des droits de l'homme, ni de contribuer notablement à l'élaboration d'un cadre institutionnel pour la promotion et la protection des droits de l'homme. Au fil des ans, plusieurs structures avaient été créées au sein du secrétariat pour assumer les fonctions toujours plus nombreuses confiées au Centre. De ce fait, différentes unités administratives avaient entrepris des travaux de recherche et d'autres activités portant sur les mêmes domaines, d'où des doubles emplois et un manque d'unité; il s'était aussi avéré difficile de développer des compétences spécialisées à l'échelon du Centre. Les fonctions essentielles, qui consistaient notamment à suivre les plaintes formulées, appuyer les activités opérationnelles, gérer les projets de coopération technique, effectuer des recherches et assurer le service des réunions, étaient disséminées entre tous les services ou presque. Une proportion toujours plus importante des effectifs étaient affectés au service des séances, au détriment des travaux d'analyse, et le personnel passait beaucoup trop de temps à reprendre des informations déjà publiées et trop peu à faire de nouvelles recherches. L'étude a aussi montré qu'en dépit de l'intérêt croissant manifesté par les gouvernements pour les projets de coopération technique, le taux d'exécution de ces projets restait faible et que le personnel qui en était chargé avait besoin d'un appui fonctionnel plus important et d'une formation à l'élaboration de projets.

5. Les auteurs de l'étude ont fait plusieurs recommandations précises visant à améliorer l'efficacité et la productivité du Centre. À leur avis, le secrétariat devrait assurer davantage de services fonctionnels consistant en des recherches et des analyses techniques et le Centre devrait se doter d'un noyau de spécialistes possédant les compétences et les qualifications voulues, en formant son personnel notamment. Le Centre pourrait alors jouer un rôle de chef de file en menant des recherches à finalité pratique. Pour fournir des services consultatifs de qualité aux gouvernements dans le cadre de ses activités d'assistance technique, il devrait renforcer les compétences spécialisées dont il dispose pour cette forme d'appui technique. Une plus grande compétence en matière d'élaboration et d'exécution des projets ne pourrait aussi qu'améliorer l'assistance technique. Les auteurs de l'étude ont fait des propositions concrètes concernant les mesures à prendre pour renforcer la coordination et le contrôle de l'exécution du programme et évaluer les progrès accomplis et les résultats obtenus, en particulier dans le cas des projets de coopération technique. Ils ont recommandé de renforcer également de manière sensible les services administratifs du Centre et de dispenser au personnel une formation à la gestion administrative et financière. Ces recommandations découlaient de la constatation selon laquelle il était indispensable et urgent de revoir et de

restructurer en profondeur le programme de travail du Centre, en s'appuyant sur une évaluation approfondie des incidences de la Déclaration et du Programme d'action de Vienne. Il fallait veiller, ce faisant, à axer le programme de travail sur des objectifs prioritaires et sur des stratégies qui renforcent son efficacité et définissent clairement la mission du Centre en général et celle du Haut Commissariat en particulier. La restructuration devait être suivie d'une réorganisation du secrétariat du Centre, conçue de manière à mieux tenir compte de la structure du programme et à faciliter la réalisation d'objectifs et de priorités interdépendants.

6. En octobre 1994, six mois après son entrée en fonctions, le Haut Commissaire a entrepris de restructurer le programme de travail et de réorganiser le Centre afin de doter celui-ci des moyens dont il a besoin pour assumer les tâches nouvelles découlant de la Déclaration et du Programme d'action de Vienne et du mandat du Haut Commissaire, et atteindre ses objectifs de manière efficace et productive. Le Haut Commissaire s'est référé pour cette réforme à l'étude susmentionnée, dont il s'est efforcé d'appliquer les recommandations. Il a déjà pris plusieurs initiatives à cet effet et a notamment renforcé les services administratifs du Centre.

7. Un réexamen de l'organisation et des pratiques du Centre a permis de déterminer quelle forme devait prendre l'appui apporté par celui-ci au programme relatif aux droits de l'homme. Cette analyse a révélé que d'importants changements étaient nécessaires pour améliorer l'efficacité du programme et des projets concernant ces droits et qu'il fallait : a) revoir la structure organisationnelle, le rôle, les responsabilités et les effectifs du Centre en fonction des objectifs du programme, de façon que les responsabilités des groupes et individus concernés soient cohérentes et clairement définies, que les chevauchements soient réduits au minimum et que l'obligation de rendre compte des résultats obtenus soit clairement établie à tous les niveaux; b) informer et former les responsables du Centre pour leur apprendre à planifier et à contrôler l'utilisation des ressources affectées au programme relatif aux droits de l'homme; c) gérer de façon optimale les ressources en personnel en déterminant les compétences exigées pour chacune des fonctions importantes identifiées au cours de la restructuration et mettre en place un système de perfectionnement du personnel qui permette aux intéressés de mieux s'acquitter de leurs fonctions actuelles et de se préparer à de nouvelles fonctions; d) arrêter une politique d'information cohérente expliquant comment le mécanisme chargé des droits de l'homme devra désormais utiliser, traiter, gérer et diffuser l'information à usage interne et externe; e) trouver les moyens d'établir des relations de travail plus fructueuses avec les organismes jouant un rôle actif dans le domaine des droits de l'homme, à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies.

8. Un plan de mise en oeuvre de cette importante réforme a été mis au point avec la pleine participation du Haut Commissaire, du Sous-Secrétaire général aux droits de l'homme et du personnel du Centre, et en coordination avec l'administration centrale. Le Haut Commissaire a régulièrement informé les États Membres des progrès accomplis.

9. On a commencé la restructuration, qui se fera progressivement, en tirant pleinement parti des ressources et des compétences de l'ONU. Toutes les

activités qu'elle suppose sont menées de manière entièrement conforme à la réglementation et aux procédures en vigueur à l'Organisation.

### III. NOUVELLE STRUCTURE

10. Le postulat sur lequel repose la nouvelle structure est que toutes les activités et tous les produits autorisés ou demandés dans le domaine des droits de l'homme par des organes délibérants doivent bénéficier de tout l'appui nécessaire, un appui complémentaire devant être apporté aux activités concernant le droit au développement. On est également convenu qu'il fallait prévoir la souplesse nécessaire, répartir les attributions de manière claire et cohérente, définir précisément l'obligation redditionnelle de chaque individu et de chaque groupe, choisir une forme d'organisation privilégiant l'action et la recherche de résultats et faire en sorte que l'organigramme mette bien en évidence les relations d'interdépendance et les interactions avec d'autres unités.

11. En février/mars 1996, les hauts responsables du programme relatif aux droits de l'homme ont examiné les besoins du Haut Commissariat et du Centre en matière de structure organisationnelle. Ils sont arrivés à la conclusion que pour obtenir les résultats voulus, il était indispensable que l'obligation de rendre compte soit dûment établie en ce qui concerne :

a) La qualité des informations et des analyses fournies aux mécanismes des Nations Unies pour les droits de l'homme et servant à l'élaboration des politiques;

b) L'efficacité de l'appui fourni aux organes et organismes des Nations Unies compétents dans le domaine des droits de l'homme;

c) L'efficacité des actions menées pour promouvoir et protéger les droits de l'homme.

12. Ces principes et lignes directrices ont conduit à opter pour une structure comportant trois grands services et reflétant une nouvelle philosophie de l'organisation du travail qui consiste à renforcer les processus à mettre en oeuvre simultanément pour exécuter les produits prévus par le programme relatif aux droits de l'homme. Cette approche marque une rupture avec les pratiques antérieures auxquelles il faut imputer les nombreux doubles emplois, le manque de coordination, la mauvaise gestion des ressources et l'incapacité de réunir les compétences techniques exigées pour l'appui fonctionnel et le service des réunions.

13. La nouvelle structure est plus simple que la précédente et, dans sa conception, procède d'une approche fonctionnelle de l'organisation et de l'enchaînement des tâches qui en souligne la continuité. Sans qu'il soit besoin d'échelons hiérarchiques supplémentaires, les différentes activités seront automatiquement coordonnées dans le cadre des processus mis en oeuvre, ce qui sera une garantie de complétude des produits exécutés. L'accent mis sur la spécificité de chaque fonction - les apports du personnel étant spécialisés - se traduira par une amélioration de la qualité des produits tandis qu'une plus grande souplesse dans l'utilisation des ressources en personnel permettra au Centre de mieux s'acquitter de tous ses mandats en dépit de la raréfaction des

ressources. Il est prévu de renforcer le Bureau de New York et de créer un groupe de l'administration. Le nouvel organigramme comporte également un groupe de la gestion et de la planification qui aidera le Haut Commissaire et le Sous-Secrétaire général à coordonner et orienter l'élaboration du programme de travail et à assurer la cohérence de celui-ci, ainsi qu'à en suivre l'exécution, à évaluer les résultats et à faire le point des progrès accomplis.

14. Les principales attributions des trois services ont été esquissées dans leurs grandes lignes; on est en train d'en affiner la définition pour être certain que toutes les activités approuvées bénéficieront du meilleur appui. Ces attributions sont indiquées ci-après.

A. Service de la recherche et du droit au développement

15. Les attributions du Service de la recherche et du droit au développement sont les suivantes :

a) Promouvoir et protéger le droit au développement, notamment en prenant les mesures ci-après :

- i) Fournir une assistance au groupe intergouvernemental d'experts chargé d'élaborer la stratégie pour le droit au développement;
- ii) Participer à l'analyse des rapports que les États fournissent de leur propre initiative au Haut Commissaire sur les progrès accomplis, et les obstacles rencontrés dans l'exercice de ce droit et les mesures prises à cette fin;
- iii) Exécuter des projets de recherche sur le droit au développement et établir des documents de fond à l'intention de l'Assemblée générale, de la Commission des droits de l'homme et des organes créés en vertu d'instruments internationaux;
- iv) Contribuer à l'élaboration de projets de services consultatifs et de matériel éducatif sur le droit au développement;
- v) Fournir une analyse et un appui techniques au Haut Commissaire dans la mission qui lui a été confiée d'apporter, à l'échelle du système, un soutien accru au droit au développement;

b) Entreprendre des projets de recherche de fond sur l'ensemble des questions relatives aux droits de l'homme qui intéressent les organes de l'ONU s'occupant des droits de l'homme compte tenu des priorités arrêtées dans la Déclaration et le Programme d'action de Vienne et les résolutions des organes directeurs. Ces questions porteront notamment sur la lutte contre le racisme, l'intégration des droits fondamentaux des femmes, la protection des enfants et les droits des populations autochtones, des minorités et des travailleurs migrants;

c) Fournir des services fonctionnels aux organes chargés des droits de l'homme qui mènent des activités normatives;

d) Établir, sur demande, des documents, rapports ou projets de rapports, résumés, synthèses et notes d'information;

e) Entreprendre des analyses et fournir des conseils et directives sur les procédures relatives aux questions de fond;

f) Gérer les services d'information du programme relatif aux droits de l'homme, y compris le centre de documentation et la bibliothèque, les services de renseignement et les bases de données sur les droits de l'homme;

#### B. Service des services d'appui

16. Les attributions du Service des services d'appui sont les suivantes :

a) Planifier et préparer les sessions et séances de la Commission des droits de l'homme, de la Sous-Commission et des groupes de travail apparentés ainsi que des organes créés en vertu d'instruments internationaux et de leurs groupes de travail et en assurer le service :

i) En veillant à ce qu'un appui fonctionnel soit fourni en temps voulu à l'organe compétent en tirant parti des ressources nécessaires dont dispose le programme relatif aux droits de l'homme;

ii) En préparant les rapports des États parties pour examen;

iii) En coordonnant l'établissement et la présentation de tous les documents de fond et autres et l'assistance fournie par d'autres services de gestion aux activités des organes dont le service est assuré et en donnant suite aux décisions prises lors de réunions;

b) Organiser et préparer les sessions des conseils d'administration des fonds de contribution volontaire et en assurer le service;

c) Donner suite aux communications présentées par les organes créés en vertu d'instruments internationaux conformément aux procédures facultatives ainsi qu'à celles présentées en application des procédures prévues par le Conseil économique et social dans sa résolution 1503 (XLVIII).

#### C. Service des activités et programmes

17. Les attributions du Service des activités et programmes sont les suivantes :

a) Fournir des services consultatifs et gérer des projets de coopération technique à la demande des gouvernements;

b) Organiser et donner des conférences, et mettre sur pied des stages de formation et des activités analogues;

c) Gérer le Fonds volontaire de coopération technique;

d) Planifier, appuyer et évaluer les activités et missions;

e) Organiser des séminaires, des stages de formation, des activités d'information et d'éducation et mettre en place des services consultatifs et des activités de coopération technique à l'appui du droit au développement;

f) Mettre en oeuvre le Programme d'action de la Décennie des Nations Unies pour l'éducation dans le domaine des droits de l'homme;

g) Organiser des séminaires, des stages de formation ainsi que des activités d'information et mettre au point du matériel éducatif à l'occasion de la troisième Décennie de la lutte contre le racisme et la discrimination raciale et de la Décennie internationale des populations autochtones;

h) Apporter une assistance aux rapporteurs et représentants spéciaux, experts et groupes de travail chargés d'examiner certaines situations ou types de violations présumées de droits de l'homme.

18. La nouvelle structure de gestion visera à renforcer les diverses compétences et qualifications requises pour appuyer le programme relatif aux droits de l'homme et permettra l'acquisition de spécialisations plus poussées qui pourront être utilisées pour toutes les activités relevant du programme des droits de l'homme. La capacité de recherche et d'analyse sera renforcée et les doubles emplois réduits au maximum. Chaque secteur aura des tâches et objectifs clairement définis et cohérents et sera responsable de particuliers ou de groupes identifiables. Cette structure permettra une meilleure gestion des ressources, une plus grande transparence et facilitera l'accès du public aux responsables des divers sujets ou activités.

#### IV. MESURES D'APPLICATION

19. Les chefs des trois services ont été désignés à titre intérimaire. Leur mission consiste avant tout à aider à définir la structure et les activités de chaque service à déterminer les ressources correspondantes nécessaires. Pour ce faire, il est organisé une série de réunions et d'ateliers auxquels participent les chefs intérimaires et d'autres fonctionnaires.

20. Par ailleurs, les fonctionnaires de rang élevé entreprennent actuellement une étude en vue d'estimer le volume de travail des différentes entités dans la nouvelle structure de gestion et de déterminer précisément le nombre et la classe des postes à attribuer à chaque service. Les résultats de cette étude seront communiqués dans un additif au présent rapport.

21. Des équipes composées de quatre ou cinq fonctionnaires ont été constituées pour appuyer certains projets répondant aux besoins dans les domaines suivants : restructuration du Centre, planification et contrôle de l'utilisation des ressources, et gestion des ressources humaines, de l'information et des relations avec les partenaires du Centre. Ces équipes font rapport à un comité directeur qui, sous la présidence du Sous-Secrétaire général aux droits de l'homme, supervise les divers projets et fait des recommandations au Haut Commissaire.

22. La prochaine étape consistera à établir des descriptions d'emploi détaillées des divers postes ainsi que leur classement et à identifier les

candidats les plus qualifiés. Une fois que tous les postes auront été pourvus, la nouvelle structure devrait devenir opérationnelle vers la fin de 1996. Une formation préalable sera dispensée pour préparer les fonctionnaires à leurs nouvelles fonctions. Au cours de cette période, les efforts porteront aussi sur les autres secteurs nécessitant une restructuration. Des mesures initiales seront prises pour exécuter le projet de réforme de la gestion des ressources humaines.

23. Pour appuyer la nouvelle approche globale et intégrée des droits de l'homme fondée sur la Déclaration et le Programme d'action de Vienne, qui soulignaient le caractère intimement lié et interdépendant de tous les droits de l'homme, il faudra mettre en place une formation à court et à long terme portant sur les divers aspects des droits de l'homme pour faire en sorte que tous les fonctionnaires de même que les nouvelles recrues possèdent une vaste connaissance des droits de l'homme vus sous l'angle de l'Organisation des Nations Unies. Ils pourront ainsi s'acquitter plus efficacement des tâches qui leur seront confiées et améliorer en même temps leurs perspectives de carrière dans tous les secteurs couverts par le programme relatif aux droits de l'homme.

24. La restructuration n'est pas une fin en soi mais l'amorce d'un processus de réforme du Centre visant à rendre les activités de l'ONU dans le domaine des droits de l'homme mieux adaptées et plus efficaces tout en garantissant la totale transparence des méthodes et procédures et l'excellente qualité des services fournis.

25. Il importe de savoir qu'une nouvelle structure ne suffira pas à elle seule à résoudre tous les problèmes et que le succès de cette nouvelle approche de la gestion du programme relatif aux droits de l'homme exigera de la part de tous les intéressés des méthodes de travail et des modes de pensée entièrement nouveaux.

#### V. DROIT AU DÉVELOPPEMENT

26. Dans sa résolution 41/128 du 4 décembre 1986, l'Assemblée générale a adopté la Déclaration sur le droit au développement et, dans sa résolution 48/141 du 20 décembre 1993, elle a chargé le Haut Commissaire aux droits de l'homme, entre autres, de promouvoir et de protéger la réalisation du droit au développement et, à cet effet, d'obtenir un soutien accru des organismes compétents des Nations Unies. Dans le cadre des responsabilités qui lui incombent à cet égard, le Haut Commissaire a mené plusieurs activités visant à promouvoir et à protéger le droit au développement, qui sont décrites dans son rapport à l'Assemblée générale<sup>1</sup> (A/50/36), au Conseil économique et social (E/1995/112) et à la Commission des droits de l'homme (E/CN.4/1996/103).

27. Dans sa résolution 50/184 du 22 décembre 1995, l'Assemblée générale a demandé la mise en place d'un programme de suivi de l'application de la Déclaration sur le droit au développement dans le cadre des mesures prises pour assurer la mise en oeuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Vienne. De l'avis du Haut Commissaire, l'un des principaux objectifs du plan à moyen terme pour la période 1998-2001 devrait être l'adoption et la mise en oeuvre d'une stratégie intégrée et multidimensionnelle de promotion et de protection du droit au développement, qui devrait aller de pair avec un renforcement sensible

du soutien fourni par les organes compétents de l'ONU à cette fin, en application de la Déclaration de Vienne, du mandat du Haut Commissaire et des résolutions de la Commission des droits de l'homme. Le projet de plan à moyen terme comprend un sous-programme concernant le droit au développement, la recherche et l'analyse.

28. Le Haut Commissaire a dûment tenu compte de la demande formulée par l'Assemblée générale concernant la création au cours de l'exercice biennal 1996-1997 d'un nouveau service qui serait principalement chargé de la promotion et de la protection du droit au développement, compte tenu de l'heureuse initiative qu'ont prise l'Assemblée générale et la Commission des droits de l'homme de procéder par consensus sur cette question. La restructuration a conduit à la création de trois services dont un chargé de la recherche et du droit au développement (voir plus haut au paragraphe 15 pour ses attributions). Ce service sera chargé d'exécuter des activités à l'appui des objectifs relatifs au droit au développement énoncé dans le projet de plan à moyen terme. En outre, le Haut Commissaire assurera une coordination de haut niveau pour veiller à ce que le droit au développement occupe la place qu'il mérite dans le programme des Nations Unies relatif aux droits de l'homme et dans d'autres secteurs d'activité du système des Nations Unies.

Note

<sup>1</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquantième session, Supplément No 36 (A/50/36).

HAUT COMMISSAIRE DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE  
L'HOMME/CENTRE POUR LES DROITS DE L'HOMME

