

# **SÛRETÉ ET SÉCURITÉ DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

*Rapport établi par*

*Jorge Flores Callejas  
Jean Wesley Cazeau*

**Corps commun d'inspection**

**Genève 2016**



**Nations Unies**



# **SÛRETÉ ET SÉCURITÉ DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

*Rapport établi par*

*Jorge Flores Callejas  
Jean Wesley Cazeau*

**Corps commun d'inspection**



**Nations Unies, Genève 2016**



*Résumé***Sûreté et sécurité dans le système des Nations Unies  
JIU/REP/2016/9**

La sûreté et la sécurité du personnel des Nations Unies sont des questions qui continuent de figurer dans le programme d'action de l'ONU et qui sont prises en compte dans le cadre du processus de réforme dont elle fait l'objet. Elles revêtent une importance élevée, au même titre que la sensibilisation aux questions de sécurité sur le terrain, eu égard au nombre, à la nature et à la gravité des atteintes à la sécurité survenues ces dernières années, dont le bilan en blessés et en morts a été lourd parmi les membres du personnel des Nations Unies.

Lors de l'élaboration du présent examen, les inspecteurs du Corps commun d'inspection ont utilisé différents scénarios mettant en jeu les questions de sécurité et ont eu l'occasion de se familiariser avec les conditions difficiles dans lesquelles le personnel et les agents de sécurité doivent exercer leurs activités à certains endroits. Ils sont conscients du fait que des risques liés à la sûreté et à la sécurité continueront de se poser au système de sécurité de l'Organisation des Nations Unies dans toutes les situations où elle exerce ses activités. C'est pour cette raison qu'ils souhaiteraient exprimer leur gratitude et leur reconnaissance aux personnes qui, souvent au risque de compromettre leur propre bien-être, continuent de faire respecter les valeurs des Nations Unies pour aider les populations locales.

Le présent examen concerne l'ensemble du système. Il porte sur l'Organisation des Nations Unies, ses fonds, programmes et institutions spécialisées, et accorde une attention particulière aux organismes qui ont approuvé le statut du Corps commun d'inspection et aux membres du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. Il porte essentiellement sur les services que le Département de la sûreté et de la sécurité, en tant que principal organe chargé de la coordination des activités du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, doit concrètement fournir au système des Nations Unies ; il aborde des questions stratégiques se posant à l'échelle du système et ne traite pas des aspects spécifiquement techniques de la sûreté et de la sécurité.

Les inspecteurs estiment qu'il conviendrait de privilégier les « questions stratégiques » qui revêtent une importance cruciale pour les services chargés d'assurer et d'améliorer la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies, et ils considèrent qu'il importe de se concentrer sur les menaces en évolution constante auxquelles le système de gestion de la sécurité des Nations Unies doit faire face. Selon eux, les différents problèmes recensés par le Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies dans le monde entier peuvent être regroupés dans cinq domaines stratégiques distincts qui servent de base au présent examen. Ces domaines sont les suivants : culture de la sécurité, gestion des informations liées à la sécurité, normes de sûreté et de sécurité, gestion des crises en lien avec la sécurité et capacité de montée en puissance, et ressources et financement.

Les inspecteurs font huit recommandations, comme suit : l'une d'entre elles est soumise à l'examen de l'Assemblée générale et vise à prier le Secrétaire général d'établir, en consultation avec le Comité de haut niveau sur la gestion et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et ses réseaux compétents, un projet de modèle de financement de la sûreté et de la sécurité, quatre sont adressées aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, deux au Département de la sûreté et de la sécurité, et la dernière au Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité en sa qualité de Président du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité.

**Principales constatations et conclusions**

Le système de gestion des Nations Unies a incontestablement évolué depuis la publication du rapport intitulé « Towards a Culture of Security and Accountability » (Vers une culture de la sécurité et de la responsabilité) établi par le Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies dans le monde entier<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Consultable au site [www.un.org/News/dh/infocus/terrorism/PanelOnSafetyReport.pdf](http://www.un.org/News/dh/infocus/terrorism/PanelOnSafetyReport.pdf).

Depuis lors, le système de phases de sécurité qui était initialement en vigueur et était considéré comme l'une des principales sources de difficultés rencontrées sur le terrain a été remplacé par une stratégie de gestion des risques axée sur l'approche « comment rester », fondée sur l'utilisation structurée de l'analyse des risques. En outre, de nouvelles politiques ont été élaborées et la coopération interorganisations a été renforcée. Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies doit assurer la sécurité d'environ 180 000 membres du personnel<sup>2</sup> et 300 000 personnes à charge dans des environnements très différents les uns des autres, pouvant se présenter sous la forme de grandes villes ou de lieux d'affectation reculés, qui sont fréquemment touchés par la criminalité, les catastrophes naturelles, l'instabilité sociale et les conflits armés. Par ailleurs, il doit prévoir des mesures préventives et des interventions suffisamment efficaces pour faire face à des menaces d'envergure mondiale telles que le terrorisme. La tâche à accomplir n'est pas simple et implique la résolution de problèmes énormes.

Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies se caractérise par sa fragmentation dans différents domaines et à différents niveaux. Les ressources et connaissances spécialisées en matière de sécurité sont fragmentées en raison de leur dispersion dans tout le système, ce qui constitue un problème de taille lorsqu'il s'agit d'évaluer son efficacité. Bien que les inspecteurs reconnaissent les progrès accomplis dans différents domaines (à savoir le renforcement de la responsabilisation, la formation type destinée aux fonctionnaires et aux spécialistes de la sécurité, l'élaboration de diverses politiques de sécurité à l'échelle du système, etc.), l'avancée la plus importante a, selon eux, été réalisée grâce à l'intensification du dialogue entre les organismes des Nations Unies dans le cadre du CCS et du mécanisme correspondant.

**Pour remédier au problème de fragmentation observé, il importe d'améliorer le mode de partage des ressources disponibles à l'échelle du système à différents niveaux. Les membres du système de gestion de la sécurité des Nations Unies doivent décider des moyens d'utiliser les ressources limitées disponibles aussi efficacement que possible. À cet égard, les inspecteurs appellent l'attention sur les niveaux d'intégration plus élevés, le but ultime à atteindre étant d'optimiser les ressources disponibles à l'échelle du système dans le domaine de la sécurité, et d'éviter les doubles emplois. Les efforts consacrés à l'intégration devraient être entrepris en tirant parti des compétences individuelles accumulées par chacun des organismes participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies, tout en tenant compte des besoins opérationnels qui lui sont propres et en veillant ce qu'il jouisse du degré d'autonomie qui lui est nécessaire pour s'acquitter de son mandat en toute indépendance.**

#### Considérations relatives au pays hôte

- Ce sont les autorités du pays hôte qui sont responsables au premier chef de la sûreté et de la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies, selon un principe qui est largement reconnu en droit international et est reflété dans de nombreuses résolutions de l'Assemblée générale. De l'avis des inspecteurs, la responsabilité principale ainsi assumée par le pays hôte et sa relation avec le système de gestion de la sécurité des Nations Unies ne sont pas des questions qui relèvent intégralement de l'un quelconque des domaines stratégiques antérieurement définis pour l'élaboration du présent examen ; il s'agit d'un thème transversal qui intéresse plusieurs domaines.
- L'appui du gouvernement du pays hôte est essentiel, entre autres, pour permettre l'échange rapide et régulier des informations relatives à la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies. Les relations avec le pays hôte revêtent également une importance cruciale pour les activités entreprises à différents niveaux. Un exemple pratique à citer à cet égard est la fourniture en temps opportun de visas à des membres du personnel de sécurité des Nations Unies dans les cas où des déploiements rapides et d'urgence sont nécessaires, ou lorsque des matériels des Nations Unies doivent être dédouanés sans retard.

<sup>2</sup> Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Sûreté et sécurité du personnel humanitaire et protection du personnel des Nations Unies » (A/71/395), par. 2.

- La Convention sur la sécurité du personnel des Nations Unies et du personnel associé et son Protocole facultatif constituent un cadre juridique destiné à faciliter le renforcement des mesures et interventions à entreprendre par les pays hôtes dans le domaine de la sécurité. En juin 2016, cet instrument n'avait été ratifié que par 93 États. **Les inspecteurs tiennent à encourager les États Membres qui ne l'ont pas encore fait à ratifier la Convention afin d'exprimer leur détermination à protéger la vie de ceux qui s'emploient à fournir un appui à leurs populations locales.**
- Il convient de noter que certains accords de siège ont été établis il y a longtemps déjà. Toutefois, les conditions de sécurité à l'échelle mondiale ont évolué de manière spectaculaire au fil des ans, de sorte que certains accords ne reflètent plus les besoins actuels en matière de sécurité. **Les inspecteurs estiment que les accords de siège devraient être en concordance avec la responsabilité incombant au premier chef aux autorités du pays hôte et, par conséquent, refléter le contexte local spécifique à chaque cas et faire l'objet de mises à jour périodiques. À cet égard, ils encouragent les pays hôtes à s'acquitter de leurs responsabilités et à n'épargner aucun effort pour permettre aux organismes des Nations Unies de bénéficier de conditions de sécurité optimales.**

### Culture de la sécurité

Une culture de la sûreté et de la sécurité est la clef de voûte de tout système de sécurité ; elle permet d'adopter une interprétation commune de l'importance et de la nécessité de créer des environnements opérationnels sûrs et sécurisés. Une culture de la sécurité contribue à renforcer la vigilance et à permettre une meilleure compréhension des différents contextes et incidences pour la sécurité qui caractérisent les activités entreprises par le personnel des Nations Unies dans des situations où la sécurité n'est pas considérée comme un obstacle mais plutôt comme un catalyseur. Une culture de la sécurité peut être instaurée en fournissant une orientation et une formation appropriées au personnel à différents niveaux, en veillant à ce qu'il continue d'être sensibilisé par des séances régulières de mise en pratique des consignes et par un partage des informations pertinentes, en encourageant le recours aux méthodes optimales et en assurant le respect des politiques prévues et des mesures de sécurité approuvées au niveau local.

- L'instauration d'une culture de la sécurité à l'échelle du système est une entreprise multidimensionnelle qui nécessite des efforts constants. Elle ne s'implante pas du jour au lendemain et exige la participation de plusieurs acteurs représentant non seulement les cadres chargés de la sécurité, mais également les dirigeants et les plus hauts responsables de la gestion opérationnelle des organismes, qui doivent montrer l'exemple. **Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies comprend différentes entités ayant chacune sa propre culture institutionnelle (à savoir action humanitaire, maintien de la paix, etc.) et un mandat distinct. Toutefois, l'interaction et la coopération entre les organismes sont importantes et fréquentes, et revêtent des formes multiples. Les inspecteurs estiment qu'il est possible de promouvoir une culture de la sécurité s'inspirant des mêmes principes de base à l'échelle du système en entreprenant des activités communes (par exemple dans le domaine de la formation). En outre, ils sont convaincus que cela est non seulement possible, mais également nécessaire.**
- Une culture de la sécurité est reflétée par l'approche que les membres du personnel adoptent lorsqu'ils exécutent toutes sortes de fonctions, y compris dans le cadre de l'accomplissement de tâches courantes. **La sécurité du personnel peut être améliorée simplement en promouvant et adoptant une culture de la sécurité. Toutefois, les mesures de sécurité à prendre à cet égard ne relèvent pas uniquement des membres de ce personnel ; les organismes des Nations Unies doivent assumer les responsabilités qui leur incombent en tant qu'employeurs et se conformer aux normes internationales du travail applicables en matière d'hygiène et de sécurité professionnelles, et en particulier aux dispositions de la Convention de l'OIT sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981 (n° 155) et à ses recommandations pertinentes. Le responsable désigné et l'équipe**

**de coordination du dispositif de sécurité doivent veiller à ce que les organismes des Nations Unies présents à un endroit donné se conforment aux règlements de sécurité en vigueur dans le pays hôte et collaborent avec les organes locaux responsables de la sécurité civile chaque fois que cela est possible.**

- **Les inspecteurs ont eu l'occasion de constater les carences existant au niveau de la mise en œuvre des politiques de sûreté et de sécurité sur le terrain.** En dépit des efforts déployés pour promouvoir une nouvelle culture de gestion, ils estiment qu'il faut renforcer encore la culture de la sécurité dans l'ensemble des organismes des Nations Unies à tous les niveaux, des cadres supérieurs aux simples fonctionnaires. La mise en œuvre correcte des politiques de sécurité, le respect des règles pertinentes et le comportement du personnel sont autant d'aspects qui reflètent une culture de la sécurité. **Un défaut de conformité devient souvent un problème de sûreté ou de sécurité. Pour relever rentablement le niveau de sûreté et de sécurité atteint à un moment donné pour le personnel, il suffit de rehausser le niveau de conformité aux règlements en vigueur dans le domaine de la sécurité. À cet égard, il est essentiel que la gestion opérationnelle soit assurée à tous les niveaux et que les cadres qui en sont chargés soient tenus responsables de la mise en œuvre des protocoles de sûreté et de sécurité en vigueur dans leurs domaines de compétence respectifs. Il reste du chemin à parcourir en ce qui concerne le respect des règlements et normes en vigueur en vue de renforcer encore une culture de la sécurité parmi le personnel des Nations Unies.**

#### **Gestion des informations liées à la sécurité**

La gestion des risques de sécurité et l'analyse des risques font partie intégrante du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, ce qui explique pourquoi il est essentiel de disposer en temps opportun de tous renseignements pertinents pour qu'il puisse fonctionner correctement. Le but ultime à atteindre est de posséder, au moment et à l'endroit opportuns, les renseignements nécessaires pour mettre rapidement en œuvre les mesures de prévention et d'atténuation prévues en matière de sécurité.

Les inspecteurs soulignent le rôle fondamental que les États Membres devraient continuer de jouer à cet égard. La coopération avec les acteurs nationaux chargés de la sécurité n'en revêt pas moins une importance primordiale pour les Nations Unies. Toutefois, le partage d'informations détenues par les États Membres avec les Nations Unies continue d'être déterminé par des considérations nationales plutôt que par les besoins d'information qu'elles doivent satisfaire.

- Pour évaluer les menaces et les risques, il est notamment nécessaire de recueillir des informations pertinentes, ce qui devrait permettre de disposer des renseignements essentiels pour déterminer les menaces à contrer, ainsi que les risques qui leur sont associés, et les autorités compétentes des pays hôtes doivent être consultées pendant toute la durée des processus à entreprendre à cet effet.
- **Bien que des progrès aient été accomplis depuis la publication du rapport du Groupe indépendant, il est largement reconnu qu'il est nécessaire de renforcer encore les capacités d'analyse des menaces et des risques au sein du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, notamment au niveau régional.**
- **À l'heure actuelle, aucun organisme, fonds ou programme ne peut, à lui seul, se permettre les moyens techniques et systèmes de sécurité perfectionnés dont il a besoin. C'est pourquoi il est essentiel d'assurer, à l'échelle du système tout entier, la coopération dans les domaines de l'élaboration et de l'utilisation de nouveaux moyens de gestion de l'information en matière de sécurité.**

#### **Normes de sûreté et de sécurité**

D'importants progrès ont été accomplis depuis la publication du rapport du Groupe indépendant sur la sensibilisation à la sécurité et la normalisation des pratiques, document dans lequel il a été reconnu qu'une définition plus claire des responsabilités, de l'obligation de rendre compte et des fonctions d'encadrement, ainsi qu'un renforcement de la

collaboration et des mécanismes de partage des informations entre les différentes entités des Nations Unies sont nécessaires pour assurer la sécurité des activités. Pour compléter les normes de base établies dans les politiques en vigueur dans le système de gestion de la sécurité des Nations Unies, il conviendrait d'élaborer et de mettre en œuvre un ensemble de prescriptions qualitatives et quantitatives minimum pour les locaux et le matériel, ainsi que des procédures normalisées et un programme de formation aux méthodes d'exploitation et d'entretien de ce matériel, afin d'optimiser la sûreté et la sécurité du personnel et des biens des Nations Unies.

- **Renforcement des compétences dans les domaines de la sûreté et de la sécurité grâce à une formation normalisée.** L'obligation de suivre des règles communes en matière de formation à l'échelle du système a été imposée à tous les niveaux du système de gestion de la sécurité des Nations Unies dans le but d'homogénéiser la formation de base destinée à l'ensemble du personnel. En outre, le Département de la sûreté et de la sécurité offre une formation particulière aux spécialistes de la sécurité des différents organismes en vue de normaliser leurs qualifications. Par ailleurs, certains organismes tels que le HCR et l'UNICEF dispensent une formation spécialisée aux membres de leur personnel qui présentent des besoins supplémentaires, tandis que certains organismes, fonds et programmes ont élaboré leurs propres activités de formation à la sécurité en fonction des exigences qui leur sont propres.
- La formation à la sécurité est peut-être l'un des principaux exemples d'activités de normalisation entreprises à tous les niveaux du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Cette formation est soit « de base » ou « spécialisée » : la formation de base à la sécurité est destinée à faire en sorte que les membres du personnel des Nations Unies, à tous les niveaux, soient parfaitement conscients des responsabilités qui leur incombent en matière de sécurité, ainsi que des divers types d'aide dont ils peuvent bénéficier ; la formation spécialisée à la sécurité a pour but de doter le personnel de sécurité des Nations Unies des connaissances et compétences nécessaires pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de sécurité. La formation de base à la sécurité pour les membres du personnel comprend les modules intitulés « Notions élémentaires de sécurité sur le terrain » et « Cours avancé de sécurité sur le terrain », qui servent de base aux cours sur la sécurité que l'ensemble des responsables du système de gestion de la sécurité des Nations Unies sont tenus de suivre.

### **Gestion des crises de sécurité et capacité de montée en puissance**

La gestion des crises de sécurité et la capacité de montée en puissance sont des éléments essentiels à prendre en compte pour assurer le bon fonctionnement du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Ce système ne dispose pas des ressources financières nécessaires pour appliquer les mesures de sécurité préventives requises pour faire face à toute menace qui pourrait survenir à tout endroit où les organismes qui le composent exercent leurs activités. **Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies est fondé sur une analyse structurée des risques, ce qui signifie que les mesures de sécurité correspondant aux risques particuliers auxquels il faut faire face doivent pouvoir être prises dans les meilleurs délais. Cela veut dire que, pour que ce système soit efficace, on doit avoir la certitude que les ressources nécessaires (tant humaines que matérielles) sont disponibles, qu'elles peuvent être redéployées, et que l'on peut compter sur des moyens logistiques et de communication efficaces et souples. En outre, les contraintes financières auxquelles les organismes doivent faire face et le caractère limité des ressources dont dispose chacun d'entre eux dans le domaine de la sécurité exigent que celles-ci, compte tenu de la fragmentation qui les caractérise actuellement, soient partagées et que leur utilisation soit correctement coordonnée pour remédier au fait qu'elles sont dispersées dans tout le système des Nations Unies.**

Le Département de la sûreté et de la sécurité est l'entité responsable des aspects de la gestion des crises relatifs à la sécurité. Il est également particulièrement bien placé et interconnecté pour mobiliser des ressources, notamment sous la forme de forces de maintien de la paix et de moyens logistiques dans l'ensemble du système des Nations Unies

afin de faciliter les interventions en cas de crise et de coordonner l'établissement de rapports sur les événements de ce type. Aucune autre entité du système des Nations Unies n'est aussi bien équipée pour diriger les efforts de ce genre.

- **La persistance de problèmes observés aux niveaux de la direction, de la dotation en personnel et des opérations peut avoir une incidence négative sur l'issue d'une crise de sécurité. Le Département est responsable de la sûreté et de la sécurité du personnel sur le terrain. Toutefois, les responsabilités opérationnelles assumées en ce qui concerne un grand nombre de membres du personnel continuent d'être fragmentées en raison de leur dispersion dans tout le système. La multiplicité des organes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies qui sont chargés d'intervenir en cas de crises de sécurité à différents niveaux et en offrant différents services et types de soutien, chacun d'entre eux appliquant ses propres méthodes de recrutement et possédant son propre statut contractuel, peut entraîner une certaine confusion. La fragmentation est une cause de doubles emplois et d'inefficacité, ce qui peut avoir un effet néfaste sur l'issue d'une crise. Tous les éléments opérationnels, organisationnels et logistiques de la réponse immédiate du système de gestion de la sécurité des Nations Unies à une crise de sécurité doivent être rationalisés et clairement définis.**
- **La politique de gestion des crises : une série de tâches dont la réalisation est encore en cours.** Les inspecteurs se félicitent de constater qu'une politique de gestion des crises a été adoptée en 2016. Il s'agit là d'un texte important, car il est destiné à assurer la cohérence et l'efficacité des interventions menées en cas de crise à tous les niveaux des Nations Unies. Cette politique permet de définir clairement les rôles et responsabilités, ainsi que la structure des mécanismes à utiliser pour la prise des décisions, la coordination, les échanges d'informations et les communications. Bien qu'elle ne s'applique pas encore à tous les organismes du système des Nations Unies, elle doit être prise en compte par les membres du Comité des politiques et le Groupe de travail des Nations Unies chargé de la gestion des crises. Toutes les entités des Nations Unies qui ont une présence sur le terrain et sont membres de ce groupe doivent veiller à ce qu'une orientation appropriée et des trousseaux de documentation sur la gestion des crises soient fournies aux personnels qu'elles affectent à leurs activités sur le terrain.
- En juin 2015, le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité a approuvé la création d'un groupe de travail qui aurait pour mission d'élaborer, à l'intention du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, une politique sur la gestion des crises de sûreté et de sécurité sur le terrain. Une section consacrée à la gestion des crises sur le terrain figurera dans le nouveau Manuel des politiques de sécurité et devrait être approuvée par le Réseau en 2017.
- Selon les vues exprimées par des fonctionnaires interrogés sur le terrain, **la capacité de montée en puissance est un aspect qui justifie un renforcement des moyens mis en œuvre.** Le Département de la sûreté et de la sécurité est conscient de cette nécessité, qu'il n'a d'ailleurs pas manqué de reconnaître dans son examen stratégique. Il ne dispose toutefois pas d'une équipe de réserve permanente composée de spécialistes de la sécurité prêts à être déployés en cas de besoin. Au lieu de cela, les déploiements d'urgence sont effectués en utilisant des ressources existantes au sein du Département de la sûreté et de la sécurité, du Département de l'appui aux missions/Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques et d'autres organes du système de gestion de sécurité des Nations Unies. Depuis 2012, le Département de la sûreté et de la sécurité a renforcé ses capacités d'intervention, notamment en confiant à des spécialistes de la sécurité mobilisables le soin d'organiser des déploiements à titre préventif. En raison du manque de capacités permanentes en matière de sécurité, il est nécessaire de redéployer des ressources disponibles dans certains lieux d'affectation afin de renforcer la sécurité à d'autres endroits, pour faire face à une menace à la sécurité ou même pour fournir les services normalement prévus selon un calendrier préétabli. Cela entraîne souvent le retrait de troupes ou de membres

du personnel de sécurité, au détriment du lieu d'affectation d'origine, ou a pour effet de compliquer la gestion de la sécurité, ce qui impose des contraintes supplémentaires aux ressources déjà limitées qui sont disponibles et cause un alourdissement excessif de la charge de travail des membres du personnel de sécurité en poste au lieu d'affectation d'origine.

### Ressources et financement

La question du financement du système de gestion de la sécurité des Nations Unies ne date pas d'hier. Des échanges de vues approfondis ont eu lieu dans diverses instances au cours de la décennie écoulée, notamment au niveau du système tout entier, dans le cadre des travaux du Comité de haut niveau sur la gestion ; plusieurs groupes de travail ont été créés, et différentes modalités de financement et de partage des coûts ont été examinées. La recherche de moyens de résoudre cette question complexe a été l'objet de débats prolongés entre des spécialistes de la sécurité et des finances représentant les différentes entités qui font partie du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Les inspecteurs espèrent que les informations et propositions figurant dans le présent examen pourront servir de base aux échanges de vues qui sont actuellement consacrés à la question du financement.

Le Secrétaire général, dans la proposition qu'il a formulée au sujet d'un nouveau système de gestion de la sécurité des Nations Unies<sup>3</sup>, a suggéré que celui-ci soit financé par un prélèvement sur le budget ordinaire. Le rapport du Groupe indépendant et d'autres études d'experts indépendants ont mis en lumière les problèmes que constituent la fragmentation et l'insuffisance des ressources nécessaires pour lutter contre les menaces à la sécurité auxquelles le système des Nations Unies doit faire face. Les études aboutissent toutes à la conclusion qu'il s'agit là d'un problème à caractère systémique, et leurs auteurs ont recommandé qu'un financement suffisant et durable soit prévu pour assurer la sûreté et la sécurité. Toutefois, par sa résolution 59/276, dans laquelle elle a décidé de créer le Département de la sûreté et de la sécurité, l'Assemblée générale s'est également prononcée en faveur du maintien en vigueur des modalités appliquées jusque-là en matière de participation aux coûts dans le domaine de la sûreté et de la sécurité. En dépit des demandes qui ont été formulées par la suite, l'Assemblée générale, tout en reconnaissant les difficultés d'ordre opérationnel associées au partage des coûts par les organismes, a décidé de maintenir les arrangements existants en matière de participation aux coûts dans le domaine de la sûreté et de la sécurité.

**Les inspecteurs partagent les vues exprimées par le Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies dans le monde entier ; après avoir procédé à une analyse approfondie des vues exprimées par des fonctionnaires en poste au siège des organismes et dans des lieux d'affectation hors siège, ils ont abouti à la conclusion qu'une source de financement unique serait plus simple à gérer que les mécanismes actuels de partage des coûts, jugés peu maniables ; le recours à une telle source se traduirait également par une amélioration de la transparence exigée par les organismes, fonds et programmes tout en facilitant l'application du principe de responsabilisation en ce qui concerne l'utilisation des ressources affectées à la sûreté et à la sécurité.**

- Le modèle de financement actuellement utilisé dans le cas du système de gestion de la sécurité des Nations Unies est complexe et souffre d'une fragmentation manifeste des sources de fonds ; en outre, les problèmes qu'il présente sont encore aggravés par le recours des diverses entités à des pratiques et cycles budgétaires différents. Les mécanismes de gouvernance présentent le même degré de complexité, ce qui est dû au fait que différents organes directeurs du système des Nations Unies participent au processus d'approbation de l'affectation des

<sup>3</sup> Voir A/59/365, par. 63.

ressources consacrées à la sécurité, et qu'aucun d'entre eux n'est capable de se former un tableau complet des besoins globaux en matière de sécurité et du niveau global des ressources à prévoir à l'échelle du système tout entier.

- **Le caractère hybride des sources de fonds et leur manque inhérent de souplesse sont des facteurs qui empêchent le système de gestion de la sécurité des Nations Unies de fonctionner de façon satisfaisante compte tenu du fait que celui-ci dépend d'une analyse structurée des risques et est censé intervenir dans les meilleurs délais en cas de crise en procédant au redéploiement rapide des ressources humaines ou financières nécessaires.**
- **De l'avis des inspecteurs, la création d'un système de gestion de la sécurité véritablement unifié constitue un objectif d'une importance cruciale ; le financement central d'un tel système serait le moyen le plus efficace de préserver son homogénéité et sa solidité sur le plan opérationnel. À l'heure actuelle, pour qu'un tel système puisse être mis sur pied, il faudrait que l'Organisation des Nations Unies finance dès le départ les besoins en matière de sécurité en effectuant des prélèvements sur son budget ordinaire, ou que les usagers des services de sécurité (c'est-à-dire les membres du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité) créent un fonds d'affectation spéciale et veillent notamment à conclure, avant toute autre chose, un accord sur les services à fournir et les coûts y afférents. Les inspecteurs encouragent le Département de la sûreté et de la sécurité, ainsi que les membres du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, à adopter vis-à-vis de cette question une approche axée sur les résultats en définissant les résultats escomptés dès la phase de planification, en se mettant d'accord sur un mode d'évaluation des indicateurs et en affectant les ressources nécessaires.**

#### **Recommandations adressées aux organes délibérants pour suite à donner**

- **Recommandation 8 : L'Assemblée générale devrait prier le Secrétaire général d'élaborer, en consultation avec le Comité de haut niveau sur la gestion et le CCS, ainsi que ses réseaux compétents, un projet de modèle de financement des mesures de sûreté et de sécurité qui permettrait au Département de la sûreté et de la sécurité de disposer d'un budget transparent, viable et prévisible, de même que de la souplesse nécessaire pour faire face aux crises imprévues, à examiner à la soixante-douzième session de l'Assemblée.**

#### **Autres recommandations**

- **Recommandation 1 : Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, par l'intermédiaire des responsables désignés compétents et en coordination avec le Département de la sûreté et de la sécurité et le Bureau des affaires juridiques, devraient veiller à ce que, au plus tard en avril 2018 :**
  - **Les accords de siège en vigueur conclus par les organismes dont ils relèvent tiennent compte des menaces à la sécurité observées pendant la période en cours et prévoient les mesures de sécurité qui s'imposent pour protéger le personnel et les locaux des organismes des Nations Unies ;**
  - **Les accords de siège futurs comportent une annexe sur la sécurité reflétant la principale responsabilité assumée par le pays hôte en ce qui concerne la sécurité du personnel et des locaux des organismes des Nations Unies ;**
  - **Les accords actuels et futurs conclus avec les pays hôtes soient examinés régulièrement afin de tenir compte de l'évolution des conditions de sécurité dans les divers lieux d'affectation et de s'y adapter.**
- **Recommandation 2 : Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, par l'intermédiaire du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité et le Département de la sûreté et de la sécurité, devraient veiller à ce que, au plus tard en janvier 2018, une politique globale pour la sécurité routière applicable à l'échelle du système ait été élaborée sous sa forme définitive et soit prête à être mise en œuvre dans leurs organismes respectifs.**

- **Recommandation 3 :** Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas encore fait, veiller à ce que, au plus tard en janvier 2018, des mécanismes appropriés de contrôle de l'application des mesures de sécurité conçus en tenant compte des niveaux de risque évalués pour chaque lieu d'affectation pertinent soient intégrés aux divers systèmes d'évaluation des résultats prévus pour tous les membres du personnel au sein de l'organisme auquel ils appartiennent.
- **Recommandation 4 :** Le Département de la sûreté et de la sécurité, en coordination avec les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies et les responsables compétents, devrait veiller à ce que, au plus tard en janvier 2018, des plans d'évacuation soient prévus à chaque endroit où ces organismes exercent leurs activités, que des exemplaires en soient distribués aux membres du personnel, et à ce que ces derniers participent régulièrement à des séances d'entraînement tenues, dans toute la mesure possible, en coordination avec les autorités locales.
- **Recommandation 5 :** Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient, au plus tard en janvier 2018, intégrer aux évaluations des résultats des indicateurs de conformité aux règles relatives à la sûreté et à la sécurité à chaque échelon hiérarchique, et notamment au niveau de la haute direction.
- **Recommandation 6 :** Le Département de la sûreté et de la sécurité, en consultation avec le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, devrait, au plus tard en janvier 2018, renforcer les capacités d'analyse des données acheminées par l'intermédiaire des médias sociaux ou issues d'autres sources de mégadonnées pertinentes en créant un service central qui aurait pour mission d'analyser régulièrement et de diffuser rapidement, à l'échelle du système, les informations liées à la sécurité.
- **Recommandation 7 :** Le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité, en sa qualité de Président du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, devrait, au plus tard en janvier 2018, élaborer une politique de déploiement rapide à appliquer à l'échelle du système pour faire face aux crises de sécurité, en veillant à y intégrer les procédures opérationnelles permanentes nécessaires, en vue d'indiquer clairement en quoi consistent les ressources permanentes immédiatement disponibles et de définir les rôles et responsabilités propres aux différents acteurs du système de gestion de la sécurité des Nations Unies.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé.....		iii
Abréviations.....		xv
I. Introduction.....	1–22	1
A. Contexte.....	3–9	1
B. Objectif.....	10	2
C. Portée.....	11–16	2
D. Méthodologie.....	17–22	4
II. Considérations relatives au pays hôte.....	23–30	6
III. Culture de la sécurité.....	31–81	8
A. Nécessité d'une culture de la sécurité : le système des Nations Unies est une cible.....	31–39	8
B. Sécurité du personnel.....	40–42	11
C. Sécurité routière.....	43–49	12
D. La culture de la sécurité : un processus en cours de réalisation.....	50–59	14
E. Maintien d'une sensibilisation aux questions de sécurité : caractère limité des exercices d'entraînement consacrés aux procédures de sûreté et de sécurité.....	60–65	17
F. Maintien du degré de sensibilisation à la sécurité : le rôle de la direction.....	66–76	18
G. Maintien du niveau de sensibilisation du personnel à la sécurité par la diffusion d'informations.....	77–81	21
IV. Gestion des informations liées à la sécurité.....	82–102	24
A. Le cycle de gestion des informations.....	82–87	24
B. Analyse des informations relatives à la sécurité.....	88–93	25
C. Partage et diffusion des renseignements sur la sécurité : cellules d'analyse conjointe des missions, centres de gestion de l'information et des opérations relatives à la sécurité, et autres systèmes.....	94–102	27
V. Normes de sûreté et de sécurité.....	103–132	31
A. Renforcement des compétences en matière de sûreté et de sécurité grâce à une formation normalisée.....	104–113	31
B. Nécessité de normaliser les pratiques applicables aux matériels, à l'entretien et aux achats.....	114–132	34
VI. Gestion des crises de sécurité et capacité de montée en puissance.....	133–184	39
A. Cadre intégré de gestion des crises à l'échelle des Nations Unies.....	133–141	39
B. La gestion des crises : nécessité de renforcer encore les moyens disponibles.....	142–149	41
C. La politique de gestion des crises : une tâche en cours de réalisation.....	150–153	43
D. Capacité de montée en puissance.....	154–165	44
E. Formation et conseils.....	166–170	47
F. Questions liées à l'encadrement.....	171–174	49

G.	Mesures immédiates à prendre au niveau local en cas de crise de sécurité .....	175–177	50
H.	Questions de personnel .....	178–184	50
VII.	Ressources et financement .....	185–218	53
A.	Contexte.....	186–189	53
B.	Le modèle de financement actuel est excessivement complexe .....	190–197	54
C.	Incidence sur le financement et constatations pertinentes .....	198–207	55
D.	Budget du Département de la sûreté et de la sécurité .....	208–212	58
E.	Idées présentées pour améliorer le modèle de financement actuel .....	213–218	59
 Annexes			
I.	Répartition entre les organismes participants et montants correspondants dans le budget du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies pour 2016-2017 (en dollars des États-Unis) .....		61
II.	Vue d'ensemble des mesures que les organismes participants sont appelés à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection.....		63

## Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CACM	Cellule d'analyse conjointe des missions
CCI	Centre du commerce international
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CIOS	Centre de gestion de l'information et des opérations relatives à la sécurité
COCM	Centre d'opérations civilo-militaires
ECNU	École des cadres du système des Nations Unies
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SGA	Secrétaire général adjoint
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOCC	Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient



## I. Introduction

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2014, le Corps commun d'inspection a effectué un examen sur la sûreté et la sécurité du personnel dans les organismes du système des Nations Unies. Cet examen avait été proposé par le CCI après l'exécution d'une étude de faisabilité à ce sujet en 2013, laquelle avait abouti à la conclusion que le niveau d'intérêt manifesté était élevé chez les différentes parties prenantes, au nombre desquelles les États Membres et les organismes membres du Corps commun.

2. La sûreté et la sécurité du personnel des Nations Unies continuent d'être un sujet de préoccupation constant parmi les questions dont s'occupe l'ONU, et un axe de son processus de réforme. La plus grande importance est attachée à la sûreté et à la sécurité du personnel, ainsi qu'au degré de sensibilisation à la sécurité sur le terrain, eu égard au nombre, à la nature et à la gravité des atteintes à la sécurité survenues au cours des dernières années, dont le bilan en blessés et en morts a été lourd parmi les membres du personnel des Nations Unies et d'organismes humanitaires.

### A. Contexte

3. Selon son énoncé de mission, le système de gestion de la sécurité des Nations Unies est un ensemble regroupant les acteurs (y compris les organismes), les politiques et les procédures pertinents pour assurer la réalisation d'un objectif global, à savoir permettre aux organismes des Nations Unies de mener leurs activités tout en pourvoyant à la sûreté, à la sécurité et au bien-être du personnel et à la sécurité des locaux et des biens des Nations Unies.

4. La première organisation des responsabilités dans le système de gestion de la sécurité des Nations Unies a été opérée en 2002. En 2009, le CCS a approuvé une nouvelle organisation générale des responsabilités qui a comporté une définition plus claire des rôles et des responsabilités des acteurs de ce système à tous les niveaux. Dans sa résolution 65/259, l'Assemblée générale a pris note de la nouvelle organisation générale des responsabilités, qui a été adoptée par la suite à l'échelle du système en 2011<sup>4</sup>.

5. L'organisation générale des responsabilités définit les principales responsabilités à assumer en ce qui concerne la sûreté et la sécurité du personnel des Nations Unies, en indiquant que la responsabilité d'assurer la sécurité et la protection des membres du personnel des organismes des Nations Unies, de leurs ayants droit à charge et de leurs biens, ainsi que des biens des organismes, incombe au premier chef au gouvernement hôte. Dans le cas des organisations internationales et de leurs fonctionnaires, le gouvernement est considéré comme ayant une responsabilité particulière en vertu de la Charte des Nations Unies ou des accords conclus avec chaque organisme.

6. En outre, les organismes des Nations Unies ont l'obligation, en tant qu'employeurs, de veiller à ce que les conditions dans lesquelles s'exercent les activités sont sûres et que leur sécurité est garantie par la mise en œuvre de mesures d'atténuation appropriées, en renforçant les mesures de sécurité prises par le gouvernement hôte dans les cas où les risques prévus exigent des mesures dépassant ce qu'on peut attendre de ce dernier.

7. La gouvernance du système de gestion de la sécurité des Nations Unies relève essentiellement du CCS, de son Comité de haut niveau sur la gestion et du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, organe regroupant les hauts responsables qui sont chargés du contrôle des fonctions de sécurité au sein de chaque organisme membre du système. Le Réseau examine les politiques, procédures et pratiques en vigueur ou proposées pour le système, ainsi que leur mise en œuvre, et adresse ses recommandations au Comité de haut niveau sur la gestion<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> A/65/320 et Corr. 1, par. 1-22 et annexe I.

<sup>5</sup> Ibid., par. 7.

8. Le responsable désigné et l'équipe de coordination du dispositif de sécurité sont chargés de l'application et de la mise en œuvre des décisions relatives au système de gestion de la sécurité des Nations Unies au niveau des pays ou des zones désignées. Le plus haut fonctionnaire de l'ONU en poste dans un pays est généralement nommé par le Secrétaire général en tant que responsable désigné chargé de la sécurité et est accrédité auprès du gouvernement hôte. Il relève du Secrétaire général et, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, il est habilité à prendre les décisions qui s'imposent dans les situations d'urgence, notamment lorsqu'il s'agit d'assurer le transfert ou l'évacuation de membres du personnel. L'équipe est présidée par le responsable désigné et comprend le chef du secrétariat de chaque organisme des Nations Unies présent au lieu d'affectation et le conseiller en chef ou le responsable en matière de sécurité. Les fonctions et responsabilités de ces acteurs sont énoncées dans le cadre de responsabilisation du Manuel des politiques de sécurité et leur sont confiées par le conseil d'administration dont ils relèvent. L'équipe de coordination du dispositif de sécurité comprend souvent des représentants d'organismes non gouvernementaux internationaux ou nationaux et de délégations qui ont signé des mémorandums d'accord. L'équipe conseille le responsable désigné sur toutes les questions liées à la sécurité. Dans les missions de maintien de la paix, où le chef de la mission est le responsable désigné, l'équipe peut également comprendre des chefs de composante (c'est-à-dire militaire et de police), de bureau ou de section.

9. Cela étant, le principal organe de coordination du système de gestion de la sécurité des Nations Unies est le Département de la sûreté et de la sécurité, dont la fonction est de renforcer le système et de permettre l'exécution d'activités opérationnelles en toute sécurité en indiquant les orientations à suivre, en fournissant les services de spécialistes, en assurant un appui opérationnel et en exerçant des fonctions de contrôle. Créé par l'Assemblée générale en application de sa résolution 59/276, le Département permet de regrouper au sein d'une entité institutionnelle unique les fonctions de gestion de la sécurité préexistantes qui relevaient de diverses entités du Secrétariat.

## **B. Objectif**

10. L'objectif initial du présent examen était d'évaluer les progrès accomplis depuis la publication du rapport du Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies dans le monde entier et, en particulier, de déterminer comment le système de gestion de la sécurité des Nations Unies s'est amélioré pour prendre en compte les aspects mis en lumière dans ledit rapport, d'évaluer l'aptitude du système actuel à réagir aux difficultés prévues ou imprévues auxquelles il doit faire face à l'échelle mondiale, d'évaluer sa cohérence, tant au Siège que sur le terrain, d'évaluer le rapport coût-efficacité du système, c'est-à-dire de déterminer s'il permet aux principales parties d'obtenir un bon rapport qualité-prix, et de mettre en évidence les lacunes à combler et les améliorations à apporter en matière de mobilisation des ressources, de gouvernance et de gestion.

## **C. Portée**

11. Le présent examen porte sur l'ensemble du système. Il concerne l'Organisation des Nations Unies, ses fonds et programmes et les institutions spécialisées, en accordant une attention particulière aux organismes qui participent au Corps commun d'inspection et aux membres du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. Toutefois, l'examen stratégique dont le Département de la sûreté et de la sécurité a fait l'objet a permis de recueillir des renseignements complémentaires qui ont été utilisés lors de l'élaboration du présent rapport. Suite à cet examen, il est apparu que de nouvelles mesures de renforcement devaient être prises dans un certain nombre de domaines, et qu'un traitement prioritaire devait être accordé sans tarder à l'analyse de la sécurité, à la sécurité physique et à une stratégie d'affectation des ressources en cas d'urgence. Il s'est également avéré que le Département avait l'intention de poursuivre son développement et d'apporter des améliorations dans les domaines suivants : fonctions d'appui au niveau des villes sièges, processus de gestion des risques de sécurité, évaluation qualitative de la sûreté et de la sécurité, gestion des crises, appui à l'élaboration de politiques, enseignements tirés de

l'expérience et pratiques optimales, protection rapprochée, gestion des armes à feu, gestion des situations de prise d'otages, et politiques et normes en matière de sécurité.

12. L'examen entrepris par le Département de la sûreté et de la sécurité a porté sur les relations qu'il entretient avec le système de gestion de la sécurité des Nations Unies, ce qui lui a permis de mettre en lumière le besoin d'examiner le système de manière plus approfondie afin de déterminer s'il constitue le moyen le plus efficace et efficient d'assurer la sûreté et la sécurité de l'ensemble des organismes des Nations Unies, s'il prend en compte les conditions actuelles et futures dans lesquelles s'exercent les opérations et est par conséquent à la hauteur des objectifs visés.

13. Le présent examen ne porte pas sur les questions internes liées au Département de la sûreté et de la sécurité, de manière à éviter les doubles emplois et les risques de chevauchement avec l'examen que cet organe a consacré à ses propres activités. Il s'inspire cependant des travaux accomplis par le Département en mettant l'accent sur le besoin susmentionné et sur les services qu'il doit, en tant que principal acteur responsable du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, fournir de manière aussi efficace que possible à l'ensemble des organismes des Nations Unies ; il aborde des questions stratégiques se posant à l'échelle du système sans pour autant traiter de certains aspects techniques de la sûreté et de la sécurité (par exemple, technologies aéronautiques, maritimes et de l'information, etc.), qui devraient faire l'objet d'examens distincts entrepris séparément avec l'appui d'experts qualifiés.

14. Le présent examen n'a pas pour but de présenter un exposé détaillé de la suite donnée à chacune des 46 recommandations formulées dans le rapport du Groupe indépendant. Toutefois, l'impression générale, d'ailleurs confirmée par l'examen, est qu'un certain nombre de ces recommandations attendent encore d'être mises en œuvre. Néanmoins, l'un des objectifs de l'examen consiste à évaluer la mesure dans laquelle le système de gestion de la sécurité des Nations Unies a été amélioré dans le cadre des mesures prises pour remédier aux lacunes mises en lumière par le rapport susmentionné. À cet égard, il convient de noter que le rapport du Groupe indépendant a évalué les questions stratégiques à prendre en compte pour assurer et améliorer la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies et pour faire face aux menaces et aux risques auxquels ils sont exposés. Il a également examiné les facteurs de vulnérabilité affectant les activités des Nations Unies à l'échelle mondiale. En outre, il a étudié certaines réponses des pays hôtes, et a tiré des enseignements d'une importance capitale en analysant des rapports antérieurs. Dans son rapport, le Groupe indépendant a formulé un certain nombre de recommandations sur la prévention des conflits, la consolidation et le maintien de la paix, ainsi que les modifications administratives et structurelles à apporter aux opérations de paix des Nations Unies. En résumé, le rapport a souligné la nécessité de disposer d'une stratégie et de prévoir un appui pour les opérations, d'appliquer une doctrine bien étayée, d'attribuer des mandats de maintien de la paix réalistes, de créer de nouvelles capacités de gestion de l'information et d'analyse stratégique, d'améliorer les mécanismes d'orientation et de direction des missions, d'appliquer des normes de déploiement rapide, de renforcer la capacité du siège de planifier et soutenir les opérations de paix, et de mettre sur pied des équipes spéciales de mission intégrées.

15. Dans son rapport, le Groupe indépendant a mis l'accent sur plusieurs points, parmi lesquels a) la nécessité impérieuse de disposer d'une capacité unifiée en ce qui concerne les politiques, les normes et la coordination, b) la communication et le respect des règles, c) les améliorations supplémentaires à apporter aux mécanismes d'échange d'informations, d'analyse des menaces, d'évaluation des risques et de planification des interventions d'urgence, d) d'autres aspects de la gestion des risques de sécurité, tels que les mesures de protection des locaux des Nations Unies, e) la nécessité d'instaurer une culture de la sécurité et d'adopter un modèle ne consistant plus à se demander « quand partir », mais « comment rester », f) l'aptitude à résoudre les problèmes de sécurité complexes et en évolution constante auxquels le personnel des Nations Unies doit faire face, g) la nécessité de définir plus clairement les rôles et responsabilités afin d'assurer la pleine conformité au cadre de sécurité global des Nations Unies et à ses exigences, et h) un ensemble de mesures de sécurité efficaces pour les membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation hors siège. Enfin, l'examen contenait des critiques portant sur la complexité et la

fragmentation du système de financement de la sécurité et faisait remarquer que l'approche adoptée par les Nations Unies quant à la protection à assurer dans le cas des affectations hors siège pâtissait d'un manque d'appui politique et financier, tant de la part du Siège de l'ONU que des États Membres.

16. Les inspecteurs estiment qu'il conviendrait de mettre l'accent sur les « questions stratégiques » présentant une importance cruciale pour assurer et améliorer la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies, ainsi que sur les menaces en évolution constante auxquelles le système de gestion de la sécurité doit faire face. Selon eux, les différentes questions recensées par le Groupe indépendant peuvent être classées dans cinq catégories stratégiques différentes, à savoir **la culture de la sécurité, la gestion des informations liées à la sécurité, les normes de sûreté et de sécurité, la gestion des crises de sécurité et la capacité d'intervention rapide, et les ressources et le financement.**

## D. Méthodologie

17. Conformément aux normes, directives et procédures internes du Corps commun d'inspection, la méthodologie suivie dans l'élaboration du présent rapport comprend une étude théorique préliminaire, des questionnaires destinés aux organismes, des entrevues, des discussions de groupe avec des membres du personnel recrutés aux niveaux international et national, et une analyse approfondie. Des questionnaires détaillés ont été envoyés à tous les organismes participants. Compte tenu des réponses reçues, les inspecteurs ont mené des entretiens avec des représentants de la direction et du personnel des organismes participants et ont sollicité les vues des représentants compétents des États Membres. Dans le cadre de l'examen, ils ont eu des entretiens dans des villes sièges (à savoir New York, Genève et Rome) et ont entrepris des missions sur le terrain dans les pays suivants : Éthiopie, Haïti, Kenya, Liban (Nord et Sud), Ouganda, République démocratique du Congo, Somalie et Soudan du Sud. En outre, deux consultants en sécurité de haut niveau ont fourni des avis techniques spécialisés. Les organismes participants ont été priés de formuler des observations sur le projet de rapport, et celles-ci ont été prises en compte lors de l'élaboration de la version finale de ce document.

18. Il convient de noter que les missions sur le terrain qui ont été menées à bien ont également donné lieu à l'élaboration d'une lettre d'observations confidentielle<sup>6</sup>, qui a été rédigée par le Corps commun d'inspection et adressée au Département de la sûreté et de la sécurité en vue de porter les conclusions issues des missions sur le terrain à la connaissance des cadres supérieurs. Cette lettre contenait des recommandations sur la façon d'aborder les questions qui, de l'avis des inspecteurs, justifiaient la prise de mesures appropriées.

19. Les inspecteurs ont eu l'occasion de présenter les conclusions et les recommandations issues de leurs missions sur le terrain et de contribuer à un débat général sur la sûreté et la sécurité, notamment sous la forme d'un échange de vues avec les membres du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité sur les cinq domaines stratégiques susmentionnés, lors d'une réunion tenue le 23 juin 2015 à Montreux (Suisse). Ces échanges de vues ont également été une source d'éléments d'information utilisés lors de l'élaboration du présent examen.

20. Conformément à l'article 11 2) du statut du Corps commun d'inspection, la version finale du présent rapport a été mise au point après consultation entre les inspecteurs pour que ses conclusions et recommandations qui y figurent soient soumises à leur jugement collectif.

21. Pour faciliter le traitement du rapport, l'application de ses recommandations et leur suivi, l'annexe II contient un tableau qui indique si le rapport a été présenté aux organismes concernés pour suite à donner ou pour information. Ce tableau recense les recommandations adressées à chaque organisme, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou directeur de celui-ci ou si elles peuvent être appliquées par son chef de secrétariat.

<sup>6</sup> JIU/ML/2015/1, consultable à l'adresse [www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2015\\_1\\_English.pdf](http://www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2015_1_English.pdf).

22. Les inspecteurs souhaitent remercier tous ceux qui les ont aidés à établir le présent rapport, et en particulier le Département de la sûreté et de la sécurité, le Département des opérations de maintien de la paix et le PAM pour leur appui, ainsi que ceux qui ont participé aux entretiens et ont si généreusement partagé leurs connaissances et compétences.

## II. Considérations relatives au pays hôte

23. Les inspecteurs souhaitent réaffirmer que ce sont les autorités du pays hôte qui sont responsables au premier chef de la sûreté et de la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies, selon un principe qui est largement reconnu en droit international et est reflété dans de nombreuses résolutions de l'Assemblée générale. Tel qu'indiqué dans l'organisation générale des responsabilités, cette responsabilité découle de la fonction normale et intrinsèque de tout gouvernement de maintenir l'ordre et de protéger les personnes et les biens placés sous sa juridiction. Dans le cas des organisations internationales et de leurs fonctionnaires, le gouvernement est considéré comme ayant une responsabilité particulière en vertu de la Charte des Nations Unies ou des accords conclus avec chaque organisme.

24. De l'avis des inspecteurs, la responsabilité principale ainsi assumée par le pays hôte et sa relation avec le système de gestion de la sécurité des Nations Unies ne sont pas des questions qui relèvent intégralement de l'un quelconque des domaines stratégiques antérieurement définis pour l'élaboration du présent examen ; il s'agit d'un thème transversal qui intéresse plusieurs domaines.

25. L'appui du gouvernement du pays hôte est essentiel, entre autres, pour permettre l'échange rapide et régulier des informations relatives à la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies. Il est également essentiel d'agir rapidement pour partager des renseignements pertinents et prendre les mesures qui s'imposent lorsque la sécurité du personnel est en jeu. Les relations avec le pays hôte revêtent également une importance cruciale pour les activités entreprises à différents niveaux, par exemple lorsqu'il s'agit de fournir des visas à des membres du personnel de sécurité des Nations Unies dans les cas où des déploiements rapides et d'urgence sont nécessaires, ou lorsque des matériels des Nations Unies doivent être dédouanés sans retard. Ces questions sont examinées plus loin dans le présent examen, dans les parties portant sur chacun des domaines stratégiques touchés.

26. La Convention sur la sécurité du personnel des Nations Unies et du personnel associé, conclue à New York le 9 décembre 1994, ainsi que son Protocole facultatif, constituent un cadre juridique destiné à faciliter le renforcement des mesures et interventions à entreprendre par les pays hôtes dans le domaine de la sécurité. En juin 2016, cet instrument n'avait été ratifié que par 93 États. **Les inspecteurs tiennent à encourager les États Membres qui ne l'ont pas encore fait à ratifier la Convention afin d'exprimer leur détermination à protéger la vie de ceux qui s'emploient à fournir un appui à leurs populations locales.**

27. À cet égard, il convient de noter que certains accords de siège ont été établis il y a longtemps déjà. Toutefois, les conditions de sécurité à l'échelle mondiale ont évolué de manière spectaculaire au fil des ans, de sorte que certains accords ne reflètent plus les besoins actuels en matière de sécurité. Cette question a été traitée par le BSCI en 2010, lorsqu'il a recommandé que les dispositions relatives à la sécurité soient révisées et intégrées aux accords conclus avec les pays hôtes. Le Département de la sûreté et de la sécurité a accepté cette recommandation et a lancé un projet pilote comportant la tenue de négociations sur les accords supplémentaires conclus avec les pays hôtes en ce qui concerne les villes sièges de l'ONU. Néanmoins, les réactions reçues des fonctionnaires faisant partie du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et des pays hôtes qui ont participé à ce projet pilote n'ont pas été favorables, de sorte qu'il a été abandonné.

28. **Les inspecteurs estiment que les accords de siège devraient être en concordance avec la responsabilité incombant au premier chef aux autorités du pays hôte et, par conséquent, refléter le contexte local spécifique à chaque cas, y compris les dispositions pertinentes relatives à la sécurité, et faire l'objet de mises à jour périodiques. À cet égard, ils encouragent les pays hôtes à s'acquitter de leurs responsabilités et à n'épargner aucun effort pour permettre aux organismes des Nations Unies de bénéficier de conditions de sécurité optimales.**

29. Une annexe sur la sécurité, à tenir systématiquement à jour, pourrait être jointe aux accords actuels et futurs afin de refléter l'évolution des conditions de sécurité et les mesures de prévention à prendre par les parties en cause.

30. Pour qu'une approche cohérente puisse être adoptée vis-à-vis de cette question, le Département de la sûreté et de la sécurité devrait fournir un appui technique aux organismes des Nations Unies afin de les aider à élaborer certaines annexes sur la sécurité et à les mettre à jour par la suite. Du point de vue juridique, et compte tenu du fait que différents organismes des Nations Unies présents à un endroit donné ont, en matière de sécurité, des exigences similaires à l'égard des autorités des pays hôtes, le Bureau des affaires juridiques pourrait fournir les conseils juridiques nécessaires, notamment dans le cadre de l'élaboration d'un modèle d'annexe commun à utiliser par les organismes des Nations Unies. Conformément au dispositif d'application du principe de responsabilité, il incombe au responsable désigné d'entreprendre et de coordonner les négociations nécessaires avec les autorités des pays hôtes.

#### **Recommandation 1**

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, par l'intermédiaire des responsables désignés compétents et en coordination avec le Département de la sûreté et de la sécurité et le Bureau des affaires juridiques, devraient veiller à ce que, au plus tard en avril 2018 :

- Les accords de siège en vigueur conclus par les organismes dont ils relèvent tiennent compte des menaces à la sécurité observées pendant la période en cours et prévoient les mesures de sécurité qui s'imposent pour protéger le personnel et les locaux des organismes des Nations Unies ;
- Les accords de siège futurs comportent une annexe sur la sécurité reflétant la principale responsabilité assumée par le pays hôte en ce qui concerne la sécurité du personnel et des locaux des organismes des Nations Unies ;
- Les accords actuels et futurs conclus avec les pays hôtes soient examinés régulièrement afin de tenir compte de l'évolution des conditions de sécurité dans les divers lieux d'affectation et de s'y adapter.

### III. Culture de la sécurité

#### A. Nécessité d'une culture de la sécurité : le système des Nations Unies est une cible

31. Une culture de la sûreté et de la sécurité est la clef de voûte de tout système de sécurité et permet d'adopter une interprétation commune de l'importance et de la nécessité de créer des environnements opérationnels sûrs et sécurisés, dans lesquels la sûreté et la sécurité sont considérées comme faisant partie intégrante des tâches à accomplir pour atteindre les objectifs fixés dans les programmes, et non comme des causes de dépenses sans affectation précise ou à reléguer au second plan. Pour simplifier les choses, le présent examen se contentera d'utiliser l'expression « culture de la sécurité » en prenant pour acquis qu'elle englobe tout ce qui a trait à la sécurité. Une culture de la sécurité contribue à renforcer la vigilance et à permettre une meilleure compréhension des différents contextes et incidences pour la sécurité qui caractérisent les activités entreprises par le personnel des Nations Unies dans des situations où la sécurité n'est pas considérée comme un obstacle mais plutôt comme un catalyseur.

32. Une culture de la sécurité est instaurée en fournissant une orientation et une formation appropriées au personnel à différents niveaux, en veillant à ce qu'il continue d'être sensibilisé par des séances régulières de mise en pratique des consignes et par un partage des informations pertinentes, en encourageant le recours aux méthodes optimales et en assurant le respect des politiques prévues et des mesures de sécurité approuvées au niveau local.

33. L'instauration d'une culture de la sécurité à l'échelle du système est une entreprise multidimensionnelle qui nécessite des efforts constants. Elle est liée à divers facteurs institutionnels, qui l'influencent également (par exemple, historique, stratégies, catégorie d'employés, styles de gestion, etc.). Elle ne s'implante pas du jour au lendemain et exige la participation de plusieurs acteurs représentant non seulement les cadres chargés de la sécurité, mais également les dirigeants et les plus hauts responsables de la gestion opérationnelle des organismes, qui doivent montrer l'exemple. Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies comprend différentes entités ayant chacune sa propre culture institutionnelle (à savoir action humanitaire, maintien de la paix, etc.) et un mandat distinct. Toutefois, l'interaction et la coopération entre les organismes sont importantes et fréquentes, et revêtent des formes multiples. Dans certains cas, les employés d'un organisme exercent leurs activités dans les locaux d'un autre ; dans d'autres, des organismes d'une taille relativement importante fournissent des services à d'autres dont l'envergure est moindre (à titre d'exemple, le PNUD fournit des services de sûreté et de sécurité aux bureaux régionaux de l'OMM). **Les inspecteurs estiment qu'il est possible de promouvoir une culture de la sécurité s'inspirant des mêmes principes de base à l'échelle du système en entreprenant des activités communes (par exemple dans le domaine de la formation, du contrôle, etc.). En outre, ils sont convaincus que cela est non seulement possible, mais également nécessaire.**

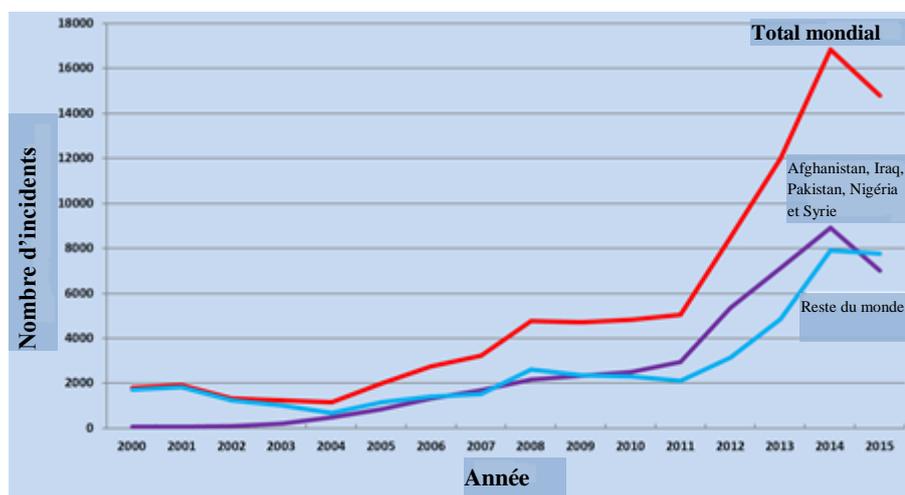
34. Le personnel des Nations Unies exerce fréquemment ses activités dans des conditions de sécurité difficiles, caractérisées par des menaces appartenant à une ou plusieurs des catégories suivantes, selon les définitions figurant dans le modèle structuré d'évaluation des menaces : conflits armés, terrorisme, criminalité, troubles civils et risques. Outre les menaces à caractère général, telles que le harcèlement, les cambriolages et les vols (pour des catégories supplémentaires, voir le tableau 1 ci-après), les membres du personnel des Nations Unies font l'objet de menaces supplémentaires à certaines endroits, à savoir en République démocratique du Congo, en Somalie et au Soudan du Sud, pour la simple raison qu'ils sont au service des Nations Unies. Il s'agit là d'un problème grave, en particulier pour le personnel recruté sur le plan local, ainsi que les inspecteurs ont pu le constater à l'occasion de leurs missions sur le terrain. À cet égard, le rapport du Groupe indépendant a indiqué que les Nations Unies sont prises pour cible par des terroristes en raison de ce qu'elles sont et ce qu'elles représentent, et non parce que des membres de son

personnel se trouvent au mauvais endroit au mauvais moment, ou en raison de ce qu'une partie quelconque de l'Organisation peut avoir fait à un endroit donné à tel ou tel moment. Cela signifie que la menace ne se manifeste pas exclusivement dans un pays ou une région en particulier.

35. Les inspecteurs sont également convaincus que le système des Nations Unies est pris pour cible par certains groupes terroristes tout simplement en raison de ce qu'il est. Les attaques commises dans le passé contre les Nations Unies confirment le bien-fondé de cette affirmation, et les attaques organisées qui ont eu lieu à Bagdad (août 2003), Alger (décembre 2007), Abuja (août 2011), Mogadiscio (juin 2013), Kaboul (janvier 2014) et Garowe (avril 2015) sont encore très présentes dans les mémoires.

36. Au cours des dernières années, les menaces à la sécurité sont devenues plus difficiles à mesurer, suivre ou combattre en raison du processus de mondialisation et de sa complexité. En outre, selon le *Global Terrorism Index 2015*, publié par l'Institute for Economics and Peace<sup>7</sup>, le niveau de l'activité terroriste dans le monde a fortement augmenté au cours de la dernière décennie, ainsi que l'indique la figure 1 ci-dessous. Cette augmentation revêt une importance particulière dans certains pays où le système des Nations Unies est présent.

Figure 1  
Incidents terroristes, 2000-2015



Source : Base de données du Global Terrorism Index.

37. Il convient de noter que, selon l'Institute for Economics and Peace, l'activité terroriste a augmenté de 80 % en 2014, pour atteindre le niveau le plus élevé jamais enregistré. L'augmentation la plus forte jamais enregistrée d'une année sur l'autre en ce qui concerne le nombre de décès imputables au terrorisme a été observée en 2014, lorsqu'il est passé de 18 111 décès en 2013 à 32 685. Le nombre de personnes décédées à la suite d'actes de terrorisme a été multiplié par un facteur supérieur à neuf depuis 2000<sup>8</sup> ; il s'agit là d'une tendance inquiétante à prendre en compte par un système de gestion de la sécurité des Nations Unies qui a accompli des progrès dans l'élaboration de mesures d'atténuation appropriées (par exemple, formation, financement supplémentaire pour assurer le respect de normes minimales de sécurité opérationnelle, et mise en œuvre d'un nouveau modèle de gestion des risques en matière de sécurité).

38. Toutefois, le terrorisme ne constitue que l'une des menaces auxquelles doit faire face le personnel des Nations Unies, qui exerce fréquemment ses activités dans des zones touchées par plusieurs catégories de menaces se manifestant toutes au même endroit. Le personnel des Nations Unies et des organismes humanitaires continue d'être exposé à d'autres atteintes importantes à sa sécurité qui, dans certains cas, se sont soldées par des

<sup>7</sup> Institute for Economics and Peace, *Global Terrorism Index 2015*, consultable à l'adresse <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/11/Global-Terrorism-Index-2015.pdf>.

<sup>8</sup> Ibid.

décès, des blessures ou des enlèvements, ainsi qu'à d'autres incidents tels que vol, effraction au domicile, agression sexuelle grave, cambriolage, intimidation, harcèlement, arrestation et détention. Le tableau 1 ci-après indique le nombre de membres du personnel qui ont été touchés par différents types d'atteintes à leur sécurité au cours des cinq dernières années.

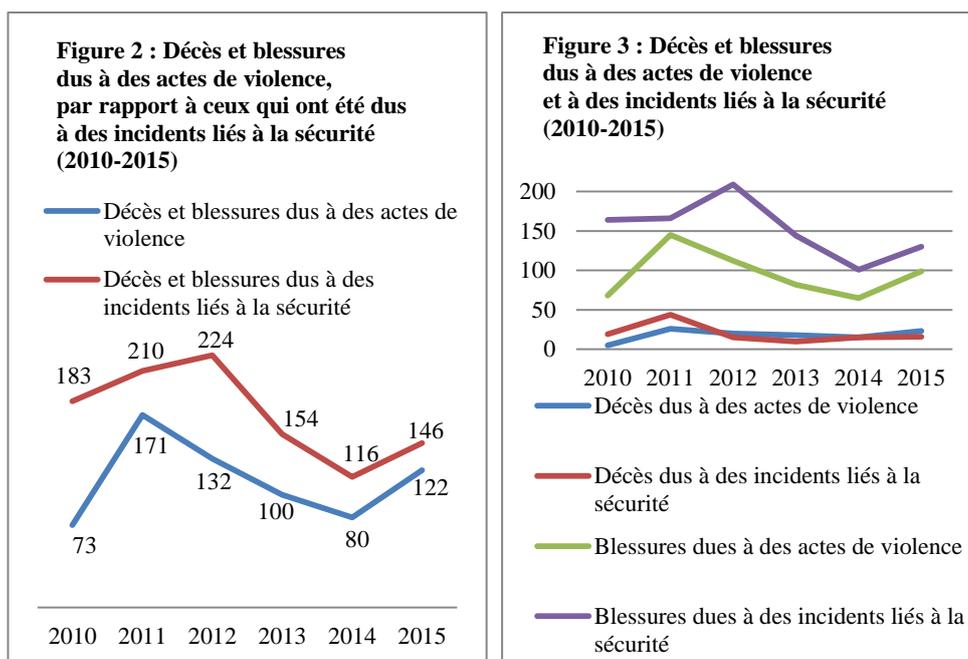
Tableau 1

**Membres du personnel civil des Nations Unies victimes d'incidents liés à la sécurité de 2010 à juin 2016**

<i>Catégorie d'incident</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Actes de violence ayant entraîné la mort	5	26	19	18	15	23	5
Accidents ayant entraîné la mort	19	44	15	10	15	16	7
Actes de violence ayant fait des blessés	68	145	112	82	65	99	33
Accidents ayant fait des blessés	164	166	209	144	101	130	3
Enlèvements	12	21	31	17	6	21	2
Vols	239	417	408	314	530	511	242
Effractions au domicile	35	20	31	23	37	72	41
Voies de fait graves	64	31	44	35	104	81	40
Agressions sexuelles	9	5	4	4	8	12	13
Cambriolages	385	418	493	322	430	380	150
Actes d'intimidation	210	224	209	81	149	228	107
Harcèlement	17	46	52	27	146	177	67
Arrestations et détentions	211	195	165	138	128	69	39
<b>Total</b>	<b>1 438</b>	<b>1 759</b>	<b>1 793</b>	<b>1 216</b>	<b>1 734</b>	<b>1 819</b>	<b>749</b>

*Source* : Rapport du Secrétaire général intitulé « Sûreté et sécurité du personnel humanitaire et protection du personnel des Nations Unies » (A/71/395).

39. Le tableau ci-dessus indique que c'est en 2015 que le nombre le plus élevé d'incidents enregistrés au cours des cinq dernières années a été recensé. **Les inspecteurs sont préoccupés par l'augmentation du nombre d'actes de violence commis à l'encontre de membres du personnel des Nations Unies.** Les figures 2 et 3 ci-après présentent une comparaison pour la période comprise entre 2010 et 2015 entre le nombre de tués et de blessés du fait d'actes de violence et celui lié à des problèmes de sécurité (par exemple, accidents de la route, etc.). Comme le montre la figure 3, le nombre de décès dus à des problèmes de sécurité de 2012 à 2015 est très proche de celui dû à des actes de violence. Bien qu'il soit possible de réduire le nombre d'incidents liés à la sûreté, étant donné que celle-ci dépend principalement de facteurs internes sur lesquels on peut exercer une influence (par exemple, comportements plus sûrs, respect des règles, contrôles plus stricts, etc.), il est plus difficile de prévoir les actes de violence étant donné que ceux-ci sont principalement imputables à des facteurs externes qui échappent souvent au contrôle des organismes.



## B. Sécurité du personnel

40. Une culture de la sécurité est reflétée par l'approche qu'adopte le personnel dans l'exercice de toutes sortes de fonctions, y compris celles qui font partie de ses tâches courantes. **La sécurité du personnel peut être améliorée simplement en promouvant et adoptant une culture de la sécurité. Toutefois, les mesures de sécurité à prendre à cet égard ne relèvent pas uniquement des membres de ce personnel ; les organismes des Nations Unies doivent assumer les responsabilités qui leur incombent en tant qu'employeurs.** À cet égard, le cadre de responsabilisation définit clairement la responsabilité des cadres supérieurs en indiquant que le Secrétaire général délègue au Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité le pouvoir de prendre des décisions exécutoires quant à la sûreté et à la sécurité globales du personnel, des locaux et des biens des Nations Unies dans les lieux d'affectation hors Siège et dans les villes sièges. En outre, les inspecteurs sont conscients du fait que les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies assument une responsabilité équivalente en ce qui concerne la sécurité du personnel en fonction au sein de leurs propres organismes. À cet égard, le dispositif de responsabilisation indique que les chefs de secrétariat des organismes, fonds et programmes des Nations Unies sont responsables devant le Secrétaire général, auquel ils rendent compte, de la réalisation dans leurs organismes respectifs de l'objectif du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Ils assument ces obligations sans préjudice de leur responsabilité envers leurs propres organes exécutifs et législatifs. Le responsable désigné et l'équipe de coordination du dispositif de sécurité sont responsables de la sécurité du personnel au niveau des pays ou des zones désignées.

41. **Le responsable désigné et l'équipe de coordination du dispositif de sécurité doivent veiller à ce que les organismes des Nations Unies présents à un endroit donné se conforment aux règlements de sécurité pertinents du pays hôte et collaborent avec les organes locaux responsables de la sécurité civile chaque fois que cela est possible.** Pour assurer la protection des locaux des Nations Unies et de la vie des membres de leur personnel, il est essentiel de prévoir un accès direct et des procédures bien coordonnées entre les organismes des Nations Unies et les services de sécurité civile locaux (par exemple, les pompiers, les services de santé, y compris les hôpitaux et les services d'ambulance, la police, etc.).

42. Comme indiqué dans les paragraphes suivants et dans la lettre confidentielle susmentionnée, rédigée par le Corps commun d'inspection, **les inspecteurs ont eu l'occasion de constater les carences existant au niveau de la mise en œuvre des politiques de sûreté et de sécurité sur le terrain et, à cet égard, ils mettent de nouveau**

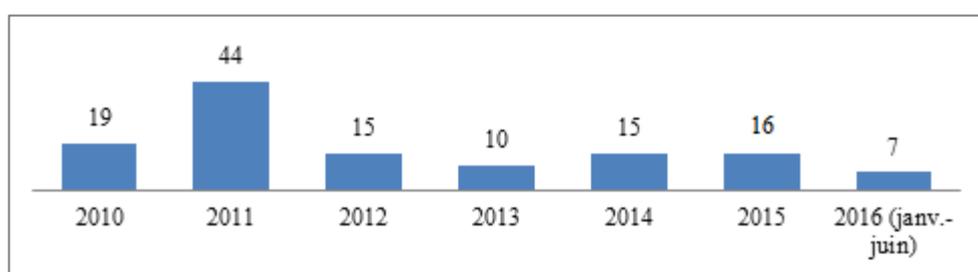
**l'accent sur la nécessité, pour les organismes des Nations Unies, d'assumer leurs responsabilités en tant qu'employeurs en se conformant aux normes internationales du travail applicables en matière d'hygiène et de sécurité professionnelles, notamment en tenant compte des recommandations pertinentes, et plus particulièrement aux dispositions de la Convention de l'OIT sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981 (n° 155).**

### C. Sécurité routière

43. L'un des domaines dans lesquels les activités sont les plus dangereuses pour le personnel des Nations Unies, à en juger par le nombre d'incidents, est celui du transport routier ; le nombre des décès dus aux accidents de la route reste élevé par rapport aux statistiques sur les actes de violence, pour s'établir en moyenne à plus de 15 décès par an, ainsi que l'indique la figure 4 ci-dessous.

Figure 4

**Décès dus à des accidents de la route (de 2010 à juin 2016)**



Source : Rapport du Secrétaire général intitulé « Sûreté et sécurité du personnel humanitaire et protection du personnel des Nations Unies » (A/70/383), et données publiées par le Département de la sûreté et de la sécurité.

44. **Les inspecteurs ont constaté des lacunes au niveau de la mise en œuvre des procédures actuellement appliquées en matière de sécurité routière, ainsi qu'une tendance à agir au mépris des règlements de base en vigueur dans ce domaine.** Ils ont également observé des cas de non-respect des normes de sécurité routière ; ils ont notamment constaté, à cet égard, que les passagers, de même qu'un pourcentage élevé de conducteurs, ne portaient pas leur ceinture de sécurité, et qu'aucune trousse de premiers secours, de quelque type que ce soit, n'avait été trouvée dans plusieurs véhicules des Nations Unies lors de leur tournée d'inspection. En outre, des séances d'information appropriées sur la sécurité destinées aux personnes qui ont l'intention de se rendre à bord de véhicules dans des zones exposées à des menaces élevées devraient également servir à leur inculquer des notions de base sur l'utilisation des matériels de communication qui y sont installés et comprendre un exposé sur le rôle que les passagers sont censés jouer en cas d'incapacité du conducteur. **Un changement d'attitude s'impose quant à l'attention à accorder à la sécurité des véhicules et aux règlements de sécurité de base. Les dispositions figurant dans la partie du Manuel des politiques de sécurité qui concernent la sécurité routière doivent être appliquées.** Si des règles « mineures » (par exemple en ce qui a trait au port de ceintures de sécurité) ne sont pas respectées, il faudra s'attendre à ce que d'autres, plus importantes (concernant par exemple la conduite dangereuse ou en état d'ébriété), ne soient jamais suivies. **Les cadres de direction et les membres du personnel de sécurité doivent donner en tout temps l'exemple en refusant de prendre place dans un véhicule qui n'est pas pleinement conforme aux règlements sur la sécurité routière.**

45. Ainsi que l'exige la politique relative aux normes minimales de sécurité opérationnelle, chaque véhicule doit être doté d'un nécessaire de premiers secours de base, simple à utiliser et ayant fait l'objet d'une formation dispensée aux conducteurs. Des pneus usés jusqu'à la corde ont été trouvés sur des véhicules, même dans des régions telles que celle de Goma, en République démocratique du Congo, où les routes ne sont que des pistes non goudronnées. En dépit des dispositions de la politique relative aux véhicules, la plupart

de ceux qui ont été utilisés pour transporter les membres de l'équipe du Corps commun d'inspection n'étaient équipés d'aucun accessoire de dépannage (par exemple, chaîne ou câble de remorquage). **L'entretien des véhicules est non seulement un aspect qui peut affecter la sûreté de leur utilisation, il risque aussi de devenir facilement un problème de sécurité.** Le remplacement d'un pneu crevé prend du temps et peut engendrer un problème de sécurité selon l'endroit où cette opération doit être effectuée. Selon les normes minimales de sécurité opérationnelle, il ne faut prévoir qu'un seul pneu de rechange pour chaque véhicule, y compris dans le cas des modèles de type « tout terrain » ; toutefois, lorsque des déplacements en campagne doivent être effectués, les inspecteurs estiment que les véhicules utilitaires lourds devraient être équipés de deux pneus de rechange ou d'au moins un nécessaire supplémentaire pour réparation temporaire des crevaisons et regonflage des pneus.

46. À Djouba et à d'autres endroits, les véhicules des Nations Unies sont fréquemment équipés de dispositifs de signalement des excès de vitesse, qui transmettent par ordinateur un signal de dépassement de la vitesse autorisée pour le véhicule dans lequel ils sont installés. Des conducteurs des Nations Unies participant à des missions de type courant ne tiennent souvent pas compte des signaux d'alerte émis par ces dispositifs et roulent parfois sans se soucier d'observer la limite de vitesse prescrite, ainsi que l'équipe du Corps commun d'inspection l'a constaté à l'occasion d'un trajet effectué par la route entre Goma et Kiwanja, lorsqu'une voiture des Nations Unies a traversé un village à grande vitesse, mettant ainsi en péril la vie des enfants et des autres piétons qui marchaient en bordure de la route, ce qui a eu également pour effet de soulever d'énormes nuages de poussière qui importunaient les soldats et les piétons ; il arrive fréquemment que ces derniers lancent des invectives, agitent le poing pour exprimer leur colère et jettent des pierres en direction des véhicules des Nations Unies qui roulent à des vitesses excessives. Ceux qui commettent des excès de vitesse et conduisent de manière dangereuse doivent en subir les conséquences, et il appartient aux diverses entités faisant partie du système de gestion de la sécurité des Nations Unies de prendre les mesures qui s'imposent. Un régime de sanctions approprié devrait être instauré et appliqué à l'encontre des conducteurs qui commettent des excès de vitesse ou ont un comportement dangereux au volant. Ainsi que la politique en matière de sécurité routière ne manque pas de le souligner, outre le fait que les comportements de ce genre représentent un risque pour la sûreté et la sécurité du personnel, la réputation des Nations Unies en tant qu'organisation ayant pour vocation de contribuer au bien-être des citoyens des pays où elle exerce ses activités est en jeu lorsque des véhicules portant des marques indiquant clairement qu'ils lui appartiennent sont conduits de manière dangereuse.

47. En République démocratique du Congo, des cadres supérieurs ont signalé que les membres du personnel qui ont été reconnus coupables de conduite en état d'ébriété à trois reprises ne sont plus autorisés à conduire des véhicules des Nations Unies. Cependant, selon les éléments d'information recueillis, seuls quelques membres du personnel, dans le meilleur des cas, se sont vu enlever le droit de conduire. Les inspecteurs estiment qu'une politique de tolérance zéro devrait s'appliquer à toute personne conduisant un véhicule à moteur des Nations Unies alors qu'elle est en état d'ébriété. De l'avis des inspecteurs, les dispositions de la politique en matière de sécurité routière qui interdisent aux conducteurs de prendre le volant d'un véhicule, dans quelque situation ou circonstance que ce soit, alors qu'ils sont sous l'emprise de toute substance susceptible d'affecter leur aptitude à conduire ledit véhicule, doivent être rigoureusement appliquées.

48. En 2015, comme suite aux recommandations formulées dans son examen stratégique, le Département de la sûreté et de la sécurité a élaboré un nouveau concept révisé pour le respect des règles. Selon ce concept, le plus haut responsable de la sécurité est censé effectuer chaque année une évaluation des politiques du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, notamment en ce qui concerne la sécurité routière. Dans leur lettre confidentielle, les inspecteurs ont demandé instamment au Département de **prendre des mesures supplémentaires pour promouvoir, auprès de tous les membres du personnel des Nations Unies sur le terrain, le respect des dispositions énoncées dans la politique de sécurité routière figurant dans le Manuel des politiques de sécurité**, en combinant de vastes campagnes d'information avec l'application de mesures disciplinaires par les cadres compétents. En outre, les inspecteurs ont vivement recommandé le recours à

des mesures de récompense conformes aux propositions formulées dans la politique de sécurité routière, afin d'encourager les organismes des Nations Unies à mettre en œuvre des programmes destinés à récompenser les conducteurs soucieux de respecter les règles de sécurité routière. Les inspecteurs ont indiqué qu'à leur connaissance, aucun programme de récompense n'a, jusqu'à présent, été mis en œuvre dans l'un quelconque des lieux d'affectation où ils se sont rendus.

49. Les inspecteurs ont constaté avec satisfaction qu'une version révisée du manuel de sécurité routière a été publiée par le Département de l'appui aux missions<sup>9</sup>, et que la sécurité routière est l'un des points inscrits au programme de travail du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité pour 2016, conformément à la recommandation qu'il a émise, tendant à ce que soit formulée une stratégie globale concernant la sécurité routière pour le système de gestion de la sécurité et, si nécessaire, une politique générale applicable à ce domaine, en tenant compte des différents besoins et activités des organismes. Pour ce faire, l'Organisation travaillera en coopération avec le nouvel Envoyé spécial pour la sécurité routière, qui a été nommé le 29 avril 2015<sup>10</sup>. Un groupe de travail du Réseau, comprenant des représentants de 13 organismes et départements différents relevant de quatre domaines fonctionnels majeurs (à savoir sécurité, services médicaux, ressources humaines et gestion du parc de véhicules) a été créé et travaille en coopération avec l'Envoyé spécial. Ses activités, ses objectifs et son calendrier ont reçu l'appui inconditionnel du Réseau en juin 2016. Les inspecteurs espèrent que certaines des questions et idées susmentionnées serviront de base à l'élaboration d'une nouvelle politique globale de sécurité routière pour le système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

#### **Recommandation 2**

**Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, par l'intermédiaire du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité et le Département de la sûreté et de la sécurité, devraient veiller à ce que, au plus tard en janvier 2018, une politique globale pour la sécurité routière applicable à l'échelle du système ait été élaborée sous sa forme définitive et soit prête à être mise en œuvre dans leurs organismes respectifs.**

### **D. La culture de la sécurité : un processus en cours de réalisation**

50. En 2004, le Groupe d'enquête sur les responsabilités dans les défaillances des dispositifs de sécurité de base a publié un rapport<sup>11</sup> dans lequel il indiquait que l'Organisation et son personnel continueraient d'accepter des risques et que le problème à résoudre consistait à faire en sorte que, pour toute opération, elle dispose d'une série de mesures de sécurité allant de pair avec le niveau de risque couru. Cela nécessiterait non seulement des ressources, un personnel et une formation suffisants en matière de sécurité, mais aussi l'instauration d'une culture de la sécurité au sein de l'Organisation.

51. Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies a incontestablement évolué depuis lors. En effet, alors qu'il s'agissait à l'époque d'un système de phases de sécurité, considéré comme l'une des principales sources de difficultés rencontrées sur le terrain, il a été remplacé par une stratégie de gestion des risques axée sur l'approche « comment rester », fondée sur l'utilisation structurée de l'analyse des risques. En outre, de nouvelles politiques ont été élaborées et la coopération interorganisations a été renforcée. Toutefois, les problèmes de base auxquels le système doit actuellement faire face sont les mêmes que ceux qui sont mentionnés dans le paragraphe précédent. Le système doit assurer la sécurité

<sup>9</sup> Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions, « Road Safety Management in the Field », consultable à l'adresse [http://dag.un.org/bitstream/handle/11176/400554/2016.07\\_Road%20Safety%20Manual\\_Oct16.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://dag.un.org/bitstream/handle/11176/400554/2016.07_Road%20Safety%20Manual_Oct16.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

<sup>10</sup> Voir le Rapport du Secrétaire général intitulé Sûreté et sécurité du personnel humanitaire et protection du personnel des Nations Unies (A/70/383), par. 55.

<sup>11</sup> Consultable à l'adresse [www.un.org/News/dh/iraq/SIAP-report.pdf](http://www.un.org/News/dh/iraq/SIAP-report.pdf).

d'environ 180 000 membres du personnel et 300 000 personnes à charge dans des situations très différentes les unes des autres, selon qu'il s'agit de grandes villes ou de lieux d'affectation très reculés, ces derniers étant fréquemment touchés par la criminalité, les catastrophes naturelles, l'instabilité sociale et des conflits armés. Par ailleurs, il doit prévoir des mesures préventives et des interventions suffisamment efficaces pour faire face à des menaces d'envergure mondiale telles que le terrorisme. La tâche à accomplir n'est pas simple et implique la résolution de problèmes énormes.

52. En 2009, le CCS a indiqué que des milliers de femmes et d'hommes travaillant pour le système des Nations Unies à l'échelle mondiale étaient régulièrement victimes de violences et de menaces et que, les conditions auxquelles ils devaient faire face devenant de plus en plus difficiles et dangereuses, l'Organisation des Nations Unies avait atteint une phase critique. Ajoutant que les mesures nécessaires devaient être prises d'urgence pour renforcer le cadre de sécurité des Nations Unies, il a souligné qu'il fallait changer de culture et de mentalité pour adopter un modèle de gestion de la sécurité ne consistant plus à se demander « quand partir », mais plutôt « comment rester »<sup>12</sup>.

53. En dépit des efforts déployés pour intégrer la sécurité aux dispositifs d'évaluation de l'importance des programmes et pour promouvoir une nouvelle culture de la gestion et une nouvelle vision stratégique, initiatives englobant notamment un changement de politique qui impliquait un examen de l'architecture du système de gestion de la sécurité des Nations Unies en vue de maintenir l'équilibre entre les impératifs de sécurité et les besoins liés aux programmes, les inspecteurs considèrent, compte tenu des observations décrites ci-après et des résultats des entretiens tenus à l'occasion de leurs missions sur le terrain, qu'il importe de renforcer encore la culture de la sécurité dans l'ensemble des organismes des Nations Unies, des cadres supérieurs aux simples fonctionnaires, sans oublier les autres agents dont la sécurité pourrait relever de la responsabilité des organismes.

54. La bonne mise en œuvre des politiques de sécurité, le respect des règles pertinentes et le comportement du personnel sont autant d'aspects qui reflètent une culture de la sécurité. Au cours de leurs missions sur le terrain, les inspecteurs ont observé certaines lacunes dans l'application des mesures de sécurité (par exemple, en ce qui concerne le contrôle des accès et la protection des périmètres, l'entretien insuffisant des matériels de sûreté et de sécurité, des véhicules laissant à désirer sur le plan de la sécurité, des contrôles radio mal effectués, etc.). Ils ont constaté que les mesures de sécurité appliquées à l'intérieur d'une même zone exposée à un risque de sécurité présentaient un manque d'uniformité. Par exemple, au Soudan du Sud, certains complexes sont entourés de murs et leur accès se fait par des portails gardés, tandis que d'autres n'ont pour toute protection que des clôtures métalliques renversées présentant des trous béants. Les constatations faites à l'occasion des missions sur le terrain effectuées dans huit pays où les inspecteurs ont constitué un échantillon de situations à risque très différentes, y compris dans le cadre d'opérations de maintien de la paix, font ressortir la nécessité de renforcer la culture de la sécurité des organismes des Nations Unies.

55. Compte tenu de la nature des activités des Nations Unies, il est difficile d'assurer la sûreté et la sécurité absolues du domicile pour les membres du personnel en ce qui concerne leurs conditions d'hébergement, en particulier dans les cas où les gouvernements hôtes, en raison de difficultés économiques ou d'un manque d'effectifs, peuvent ne pas être en mesure de fournir la protection nécessaire. À cet égard, le principal objectif poursuivi en appliquant des normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile avait principalement pour objet d'assurer aux membres du personnel un niveau de sécurité raisonnable à leur domicile en fonction du niveau de risque évalué pour un lieu donné. Une cause fréquente de problèmes liés à la sécurité du domicile est l'absence d'une culture de la sécurité. Par exemple, en Haïti, les responsables qui ont été interrogés ont indiqué que des procédures normalisées et de sécurité physique sont en place. Le Département de la sûreté et de la sécurité a un rôle important à jouer au niveau local en veillant à ce que les mesures de sécurité prévues soient correctement appliquées et en maintenant le niveau de sensibilisation du personnel à leur sujet. Toutefois, le niveau de respect des normes était très faible (soit environ 40 % de l'ensemble des fonctionnaires concernés), ce qui était

<sup>12</sup> CEB/2009/HLCM/18, annexe A.

davantage dû aux attitudes et comportements inadéquats des résidents plutôt qu'à la pénurie évidente d'agents de sécurité chargés de procéder à des inspections des domiciles des membres du personnel. Ainsi que les inspecteurs l'ont noté à l'occasion des discussions de groupes de réflexion qui ont eu lieu avec des fonctionnaires recrutés sur le plan international dans le cadre des différentes missions menées sur le terrain, les membres du personnel n'adhéraient pas aux normes et contestaient fréquemment la validité de règles qu'ils considéraient souvent comme imposées par un système bureaucratique de réglementation.

56. La politique relative aux normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile a été abolie à la fin de 2015 pour être remplacée par des mesures visant à assurer la sécurité du domicile, qui ont pour objet de fournir des précisions sur la politique suivie jusqu'alors et d'en améliorer l'efficacité<sup>13</sup>. Les inspecteurs saluent ces mesures, car il était apparu clairement, à l'occasion de leurs visites sur le terrain, que le degré de mise en œuvre des normes était médiocre. À cet égard, il est important que les organes de contrôle du système de gestion de la sécurité des Nations Unies surveillent étroitement l'application de ces mesures.

57. Les inspecteurs reconnaissent les efforts accomplis par les organismes des Nations Unies dans le cadre de l'élaboration de nouvelles politiques de sécurité communes destinées à contribuer à l'instauration d'une culture commune de la sécurité. Des progrès ont été réalisés, à en juger par les nouvelles politiques qui ont été adoptées au cours des deux dernières années (par exemple, une version actualisée de la stratégie « Sauver des vies ensemble », des politiques relatives aux voyages en avion et au système d'enregistrement des atteintes à la sécurité, aux mesures de sécurité résidentielle, à la gestion du stress et du stress traumatique, aux considérations touchant la problématique hommes-femmes dans la gestion de la sécurité, à l'armement du personnel de sécurité, au recours à des services de sécurité privés dont les agents sont armés, et au rôle du Département de la sûreté et de la sécurité, entre autres). En outre, un processus amélioré de gestion des risques de sécurité a été lancé en décembre 2015, avec une nouvelle politique et un nouveau manuel. Au nombre des domaines à l'examen dans lesquels des travaux sont envisagés ou en cours d'exécution, il convient de mentionner la stratégie de sécurité routière, les risques de sécurité au domicile du personnel recruté sur le plan local, et la gestion des crises sur le terrain.

58. Les inspecteurs se félicitent du dialogue soutenu qui s'est instauré entre les organismes des Nations Unies dans le cadre du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, ainsi que du projet d'élaboration ou d'actualisation des politiques de sécurité pertinentes portant notamment sur la gestion des crises sur le terrain, la sécurité routière et les risques de sécurité au domicile des membres du personnel recrutés sur le plan local, autant de questions qui devraient recevoir une attention prioritaire. Ces domaines ont fait l'objet d'échanges de vues approfondis et ont servi à la constitution d'un échantillon de questions transversales dont il a été fait état lors de la plupart des entrevues tenues sur le terrain. Il convient de noter que la sécurité routière mérite une attention particulière, ainsi qu'on le verra plus loin. **Les inspecteurs sont d'avis que, bien que des politiques de sécurité nouvelles ou actualisées puissent être nécessaires, les progrès que l'on espère accomplir dans ce domaine dépendront de la mise en œuvre et de l'application cohérentes de celles qui sont actuellement en vigueur.**

59. Les inspecteurs se félicitent de l'initiative entreprise par les organismes (tels que le FNUAP) qui ont décidé que la formation obligatoire en matière de sécurité devait être prise en compte par les systèmes d'évaluation du rendement et de perfectionnement applicables à tous les fonctionnaires quel que soit leur niveau, notamment en créant un service central chargé de contrôler le respect des règles. Le HCR a adressé des directives aux cadres en poste dans des zones à haut risque et aux chefs de service exerçant des fonctions telles que coordonnateur de secteur (sécurité) en vue de la prise en compte de la sûreté et de la sécurité dans l'évaluation du rendement. De l'avis des inspecteurs, les systèmes d'évaluation devraient tenir compte des besoins de sécurité propres au lieu où les fonctionnaires exercent leurs fonctions.

<sup>13</sup> Voir le Manuel de sécurité (2006), chap. V, sect. H, consultable à l'adresse [http://psm.du.edu/media/documents/international\\_regulation/united\\_nations/other/un\\_field\\_security\\_handbook.pdf](http://psm.du.edu/media/documents/international_regulation/united_nations/other/un_field_security_handbook.pdf).

**Recommandation 3**

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas encore fait, veiller à ce que, au plus tard en janvier 2018, des mécanismes appropriés de contrôle de l'application des mesures de sécurité conçus en tenant compte des niveaux de risque évalués pour chaque lieu d'affectation pertinent soient intégrés aux divers systèmes d'évaluation des résultats prévus pour tous les membres du personnel au sein de l'organisme auquel ils appartiennent.

**E. Maintien d'une sensibilisation aux questions de sécurité : caractère limité des exercices d'entraînement consacrés aux procédures de sûreté et de sécurité**

60. Comme on l'a vu plus haut, la formation consacrée à la sécurité revêt une importance cruciale pour l'instauration d'une culture commune de la sécurité, mais elle est insuffisante si elle n'est pas assortie d'autres mesures. La sensibilisation à la sûreté et à la sécurité doit être maintenue au fil du temps, et les aptitudes et procédures relatives à la sécurité doivent être mises à l'épreuve dans le cadre d'exercices pratiques effectués à intervalles réguliers. En outre, on considère que d'importants facteurs contribuant à maintenir la sensibilisation à la sécurité sont le respect des règlements (par exemple, contrôles radio) et la diffusion périodique et en temps voulu d'informations liées à la sécurité au personnel.

61. Les inspecteurs sont convaincus que certaines questions nécessitent une attention particulière et la mise en pratique de certaines activités, dont la vérification périodique des procédures et plans de sécurité. Cette question, qui est examinée en détail dans les paragraphes suivants, a été portée à l'attention du Département de la sûreté et de la sécurité dans la lettre d'observations confidentielle susmentionnée, compte tenu de la responsabilité qu'il assume au niveau des pays.

62. Le Manuel des politiques de sécurité, dans la section consacrée aux mesures à prendre pour éviter les risques, contient des dispositions relatives à l'élaboration des plans de transfert et d'évacuation. Les normes minimales de sécurité opérationnelle exigent que des plans d'urgence et d'évacuation des bâtiments soient adoptés pour tous les bureaux et installations des Nations Unies. En outre, les plans devraient être mis à l'épreuve en organisant des exercices au moins une fois tous les six mois. Toutefois, bien que des politiques et des plans soient en place, les membres du personnel interrogés ont signalé que des exercices de sécurité n'étaient menés qu'occasionnellement. Dans certains cas, il a été indiqué qu'aucun exercice de ce genre n'avait été mené depuis plus de six mois à certains endroits.

63. Les inspecteurs ont pu déterminer, à l'occasion d'entrevues et de réunions de groupes de discussion tenues sur le terrain avec des membres du personnel, que les exercices prévus dans les plans d'évacuation étaient souvent partiels dans le meilleur des cas, et qu'il s'agissait en fait en général de simulations à caractère théorique au cours desquelles les plans en question n'étaient ni distribués aux membres du personnel, ni systématiquement mis à l'épreuve. Des exemplaires des plans d'évacuation devraient être distribués, les membres du personnel devraient être familiarisés avec le rôle qu'ils seraient censés jouer en cas d'évacuation, et les éléments d'information essentiels relatifs à leur évacuation devraient être portés à la connaissance de tous les intéressés. En outre, les plans doivent faire l'objet d'exercices. Les inspecteurs soulignent la nécessité d'établir, dans toute la mesure possible, une coordination avec les autorités locales et de les faire participer à l'élaboration des plans d'évacuation et aux exercices dont ils font l'objet.

64. Lorsqu'ils ont été priés d'indiquer, à l'occasion des réunions de groupes de discussion, ce qu'ils feraient s'ils entendaient des coups de feu dans le couloir adjacent à leur bureau, la plupart des répondants consultés dans divers lieux d'affectation ont indiqué qu'ils ne savaient pas très bien en quoi consistaient les mesures à prendre dans une telle situation, ce qui a amené les inspecteurs à conclure qu'aucun répondant n'avait participé à des exercices portant sur un tel scénario.

65. Les exercices de sécurité rapides sont des séances de formation programmées qui ne durent pas plus de quinze minutes et dont l'objet est de favoriser l'instauration d'une culture de la sûreté et de la sécurité et de maintenir le niveau de sensibilisation du personnel, tout en lui permettant d'entretenir ses aptitudes dans ce domaine. Ils consistent à convoquer en un même endroit plusieurs membres du personnel et à leur donner une description d'un problème ou d'une question de sécurité (par exemple, des coups de feu retentissent à l'extérieur du bâtiment, une voiture piégée a explosé, un collègue s'est effondré sous l'effet de ce qui semble être une crise cardiaque, il y a une forte odeur de fumée dans l'immeuble, etc.). La question sélectionnée est ensuite l'objet d'un échange de vues, et les participants sont invités à formuler un plan d'action immédiat. Les systèmes et les réactions sont évalués par le personnel de sécurité, qui devrait suivre le déroulement de cet exercice. L'emplacement des locaux sécurisés est signalé, et les nécessaires de premiers secours et les extincteurs d'incendie sont inspectés. Des exercices officiels devraient être effectués à l'échelle de la base ou de la zone au moins une fois tous les six mois pour vérifier les aptitudes de tous les membres du personnel, les systèmes de communication et les délais de réaction des agents de sécurité et des autres services d'urgence. De l'avis des inspecteurs, le Département de la sûreté et de la sécurité et les responsables de la sécurité des organismes, fonds et programmes devraient envisager des mesures propres à permettre l'épanouissement et le maintien d'une culture de la sécurité parmi le personnel, notamment en procédant à des exercices de sécurité de courte durée (par exemple, tous les semestres dans les zones à faible risque, et tous les trimestres dans celles où les risques sont élevés).

#### **Recommandation 4**

**Le Département de la sûreté et de la sécurité, en coordination avec les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies et les responsables compétents, devrait veiller à ce que, au plus tard en janvier 2018, des plans d'évacuation soient prévus à chaque endroit où ces organismes exercent leurs activités, que des exemplaires en soient distribués aux membres du personnel et à ce qu'ils fassent régulièrement l'objet de séances d'entraînement tenues, dans toute la mesure possible, en coordination avec les autorités locales.**

## **F. Maintien du degré de sensibilisation à la sécurité : le rôle de la direction**

66. Plusieurs sources ont reconnu l'importance du rôle joué par la direction dans la promotion d'une culture de la sécurité. Certains considèrent que les cadres fournissent la contribution la plus importante en renforçant cette culture et en assurant la gestion efficace de la sécurité en appliquant des méthodes appropriées<sup>14</sup>, et d'autres ont affirmé qu'un changement de culture était nécessaire et ne pourra avoir lieu que lorsque les cadres supérieurs considéreront que la sécurité est un instrument stratégique permettant d'atteindre des objectifs fondamentaux<sup>15</sup>. Il a également été affirmé que les cadres sont responsables de la sécurité des membres de leur personnel qui, à leur tour, doivent respecter les consignes et suivre les procédures destinées à assurer leur sécurité<sup>16</sup>.

67. Les inspecteurs sont convaincus que les cadres directeurs des programmes jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une culture de la sécurité en facilitant et encourageant le respect des règlements de sécurité en vigueur, et ils ont, à cet égard, observé différents comportements au cours des entrevues qu'ils ont menées. Les représentants de certains organismes accordent une grande attention au respect des consignes de sécurité et vont même jusqu'à intégrer aux mécanismes d'évaluation des résultats les dispositions pertinentes applicables au respect de ces règlements. Par exemple, un représentant de programme a indiqué que, si un membre du personnel néglige de procéder à un contrôle radio à deux reprises, ce manquement est consigné dans le dossier d'évaluation de son

<sup>14</sup> Voir le rapport du Comité directeur sur la politique de sécurité et la mise en œuvre de la politique générale, consultable à l'adresse [www.unhcr.org/425e72672.pdf](http://www.unhcr.org/425e72672.pdf).

<sup>15</sup> Voir « Vers une culture de la sécurité et de la responsabilité », par. 16.

<sup>16</sup> Voir résolution 59/276 de l'Assemblée générale, par. 15 et 16.

comportement professionnel. D'autres adoptent une attitude plus souple. Il convient de noter que toutes les dispositions de la politique relative aux normes minimales de sécurité opérationnelle n'ont pas toutes force de loi. Les normes ne s'appliquent pas à l'échelle mondiale, et leur mise en œuvre doit être justifiée et approuvée au niveau local. Les contrôles radio ne sont obligatoires qu'aux endroits où la situation en matière de sécurité exige qu'ils soient effectués. Bien qu'ils soient exigés dans la plupart des lieux d'affectation où les inspecteurs se sont rendus, l'équipe a observé à l'occasion de plusieurs visites sur le terrain que leur exécution était peu satisfaisante et inégale. En outre, la politique relative aux normes minimales de sécurité opérationnelle exige que tous les membres du personnel recruté sur le plan international, les chauffeurs, les personnes relais pour les questions de sécurité et les membres du personnel recrutés sur le plan national considérés comme « essentiels » soient équipés d'appareils radio VHF/UHF portatifs et souligne que des contrôles radio doivent être effectués régulièrement<sup>17</sup>.

68. Souvent, des politiques en matière de sûreté et de sécurité existent, mais elles ne sont pas appliquées de façon systématique. Le cadre de responsabilisation applicable au système de gestion de la sécurité des Nations Unies<sup>18</sup> mentionne clairement la responsabilité des membres du personnel, en indiquant qu'il leur incombe, quel que soit leur rang ou leur grade, de respecter les politiques, directives, plans et procédures du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et de leurs organismes.

**69. Un défaut de conformité devient souvent un problème de sûreté ou de sécurité. Les inspecteurs sont fermement convaincus que pour relever rentablement le niveau de sûreté et de sécurité actuel du personnel, il suffit de relever le niveau de conformité aux règlements en vigueur dans le domaine de la sécurité. À cet égard, il est essentiel que la gestion opérationnelle soit assurée à tous les niveaux et que les cadres qui en sont chargés soient tenus responsables de la mise en œuvre des protocoles de sécurité dans leurs domaines de compétence respectifs.**

70. Un exemple de l'utilisation de pratiques optimales est offert par le FNUAP, où la sûreté et la sécurité font partie intégrante des politiques, procédures et pratiques de cet organisme. Un outil de gestion en ligne des plans de travail comprend des tâches et indicateurs se rapportant exclusivement au respect des consignes de sécurité par les cadres de direction, des évaluations étant prévues au milieu et à la fin de chaque année.

71. Les cadres de direction devraient non seulement veiller à ce que les règlements sur la sécurité soient respectés, mais également donner l'exemple. Cela n'est toutefois pas toujours le cas ; en effet, à l'occasion des entrevues, des membres du personnel de sécurité recrutés sur le plan national à Djouba et Goma ont signalé que les cadres de direction les intimidaient souvent pour qu'ils acceptent de faire des exceptions ou des concessions en leur faveur en ce qui concerne la règle relative au port visible de cartes d'identification ou à la nécessité, lorsqu'ils se déplacent en voiture, de s'arrêter à l'entrée des complexes. À Entebbe, on a signalé qu'une fonctionnaire de rang élevé en visite s'était officiellement plainte que des gardes lui avaient intimé l'ordre d'arrêter son véhicule et avaient exigé qu'elle s'identifie et explique le but de sa visite, ainsi qu'ils en avaient l'obligation. De l'avis des inspecteurs, **les cadres de direction, y compris ceux de rang élevé, doivent donner l'exemple en se conformant à toutes les consignes de sécurité.**

**72. Il y a encore du chemin à parcourir en ce qui concerne l'application des règlements et normes en vigueur en vue de renforcer encore une culture de la sécurité parmi le personnel des Nations Unies.** Les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques ont tous l'obligation de respecter le système. La notion de respect des règlements de sécurité est une composante essentielle de tout système de gestion de la sécurité. Des mesures disciplinaires sont nécessaires, notamment pour faire en sorte que le système continue d'être respecté, et elles constituent le moyen de dernier recours à utiliser pour sanctionner les comportements professionnels inappropriés des fonctionnaires et des

<sup>17</sup> Voir les normes minimales de sécurité opérationnelle, appendice 1.2, consultable à l'adresse [https://popp.undp.org/UNDP\\_POPP\\_DOCUMENT\\_LIBRARY/Public/UN%20Minimum%20Operating%20Security%20Standards%20\(2009\).pdf](https://popp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/UN%20Minimum%20Operating%20Security%20Standards%20(2009).pdf).

<sup>18</sup> Consultable à l'adresse [https://undg.org/wp-content/uploads/2015/07/SPM\\_II\\_B\\_Framework\\_of\\_Accountability\\_04.02.2011.pdf](https://undg.org/wp-content/uploads/2015/07/SPM_II_B_Framework_of_Accountability_04.02.2011.pdf).

responsables qui contreviennent délibérément aux politiques, règles ou règlements. L'importance de la question du respect des règles de sécurité est reconnue depuis longtemps ; il conviendrait de noter qu'en approuvant la création du Département de la sûreté et de la sécurité, l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général et les chefs de secrétariat de faire mieux respecter les consignes de sécurité, notamment en prenant les mesures disciplinaires qui s'imposent<sup>19</sup>.

73. Un problème fréquemment signalé aux inspecteurs par les hauts responsables du Département de la sûreté et de la sécurité, et pendant toute la durée de leurs missions sur le terrain, tient au fait que les politiques et le règlement du personnel sont tels qu'il est difficile, voire impossible, d'imposer en temps opportun et de manière appropriée des sanctions disciplinaires aux membres du personnel qui enfreignent les protocoles de sécurité. Des cas de vol, de harcèlement sexuel, de conduite dangereuse ou en état d'ivresse, ainsi que d'autres infractions graves ou mineures, ne donnent souvent lieu à aucune sanction en raison de la nécessité d'appliquer des règles et procédures fastidieuses qui impliquent fréquemment la prise de mesures disciplinaires tributaires d'une approbation ne pouvant être accordée que par des instances se trouvant en des lieux éloignés tels que le siège des organismes concernés.

74. Les inspecteurs ont pu constater que la question des mesures à prendre pour lutter dans les meilleurs délais et de manière appropriée contre les comportements répréhensibles devenait particulièrement compliquée dans le contexte des opérations de maintien de la paix, où les militaires sont facilement identifiés par les populations locales, ce qui se comprend aisément, en tant que membres du personnel des Nations Unies. Des efforts ont été accomplis pour améliorer les comportements et renforcer la discipline dans les rangs des militaires participant aux opérations de maintien de la paix, par le biais du cadre intégré de déontologie et de discipline créé en 2012 et suite aux activités des groupes Déontologie et discipline. Toutefois, de graves lacunes persistent encore plus de dix ans après que les Nations Unies ont commencé à se préoccuper de la question de l'exploitation et des atteintes sexuelles dans les opérations de maintien de la paix. **Les inspecteurs sont préoccupés par les frustrations exprimées par certains dirigeants sur le terrain qui ne sont pas en mesure de traiter correctement de certains cas de comportement répréhensible, ce qui se traduit inévitablement par une tendance à l'inertie lorsqu'il s'agit de faire respecter les règles.** Les responsabilités en matière de prévention et de répression sont morcelées entre la mission, le siège de l'Organisation et les capitales des pays concernés dans les cas d'allégations faites à l'encontre de militaires et de membres des forces de police. Le dispositif mis en place pour permettre au Secrétariat de vérifier auprès des États Membres en quoi consistent les mesures disciplinaires ou juridiques qui ont pu être adoptées dans de tels cas demeure insuffisant. Les demandes d'informations que le Secrétariat adresse aux États Membres restent souvent lettre morte. Il arrive aussi que les États Membres n'y répondent que tardivement ou de façon incomplète. Les enquêtes internes sur les allégations faites à l'encontre de membres du personnel civil traînent en longueur, jusqu'à seize mois en moyenne entre 2008 et 2013<sup>20</sup>.

75. Le cadre de responsabilisation englobe notamment la responsabilité des cadres directeurs à différents niveaux (par exemple, les représentants d'organismes participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies et les responsables désignés<sup>21</sup>), auxquels il incombe de prendre les mesures qui s'imposent en cas de non-respect des politiques, pratiques et procédures de sécurité des Nations Unies. Il est toutefois nécessaire d'accélérer l'exécution des mesures prises dans les cas d'infraction aux règles de déontologie et de discipline. **Les retards subis dans la résolution des cas de non-respect des règles de déontologie et de discipline et l'absence de mesures prises à cet égard ont un effet néfaste sur le moral du personnel et sa sécurité, en étant une source de**

<sup>19</sup> Voir la résolution 59/276 de l'Assemblée générale, par. 15 et 16.

<sup>20</sup> Voir BSCI, Rapport d'évaluation n° IED-15-001, consultable à l'adresse <https://oios.un.org/page/download2/id/13>.

<sup>21</sup> Le responsable désigné pour la sécurité, accrédité en tant que tel auprès du gouvernement hôte, rend compte au Secrétaire général par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité, et est responsable de la sécurité du personnel des Nations Unies, de ses locaux et de ses biens, dans tout le pays ou dans la zone désignée.

**malentendus pour l'ensemble du personnel, les personnes visées et les populations locales lorsque des problèmes de ce genre les touchent.** Les collectivités locales ne sont souvent pas informées des procédures à suivre pour signaler les écarts de conduite commis par des membres du personnel des Nations Unies, ni des mesures qui sont prises pour prévenir des abus tels que l'exploitation et les violences sexuelles. **Les inspecteurs estiment que pour remédier aux problèmes de déontologie et de discipline, les organismes devraient adopter des mesures supplémentaires, au nombre desquelles des procédures tendant à simplifier les formalités et à diffuser les informations pertinentes, en particulier dans les zones à haut risque.**

76. Une entreprise d'une telle envergure sort largement du cadre des attributions du Département de la sûreté et de la sécurité, ce qui signifie qu'elle devrait être essentiellement du ressort des organismes intéressés ou faire l'objet d'un engagement pris sous les auspices du Comité de haut niveau sur la gestion pour l'ensemble du système ; **les inspecteurs soulignent néanmoins qu'il importe de prendre dans les meilleurs délais les mesures jugées nécessaires en cas de violation des règlements de sécurité et proposent que les organismes envisagent la possibilité d'adopter un régime spécial de procédures disciplinaires accéléré, notamment en faisant intervenir des conseils interorganisations locaux, à n'appliquer que dans les zones à haut risque, dans des situations et selon des modalités bien définies, lorsque la sécurité du personnel est menacée.**

#### **Recommandation 5**

**Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, s'ils ne l'ont pas encore fait, devraient, au plus tard en janvier 2018, intégrer aux évaluations des résultats des indicateurs de conformité aux règles relatives à la sûreté et à la sécurité à chaque échelon hiérarchique, et notamment au niveau de la haute direction.**

### **G. Maintien du niveau de sensibilisation du personnel à la sécurité par la diffusion d'informations**

77. La gestion des informations relatives à la sécurité est examinée dans une perspective plus large à la section IV. C. ci-après. La présente section ne mentionne les mécanismes de diffusion d'informations qu'en tant qu'éléments permettant de promouvoir une culture de la sécurité, et évoque le rôle qu'ils jouent dans le maintien de la sensibilisation à la sécurité. Les organismes doivent s'assurer, par l'intermédiaire de leurs cadres de direction, que les membres de leur personnel, quels que soient leur statut contractuel ou qu'ils soient recrutés sur le plan international ou local, disposent des ressources et des informations nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions en toute sécurité, et possèdent notamment des renseignements sur les ressources affectées à la sécurité auxquelles ils peuvent souhaiter avoir recours pour se prémunir contre différents risques. La fourniture d'informations pertinentes sur la sécurité est non seulement une exigence morale et juridique, mais aussi un élément essentiel pour accroître la sensibilisation aux questions de sécurité et maintenir une culture de la sécurité.

78. La politique relative aux normes minimales de sécurité opérationnelle exige que tous les nouveaux fonctionnaires des Nations Unies et les personnes considérées comme étant à leur charge reçoivent des informations pertinentes sur la sécurité<sup>22</sup>. Tous les membres du

<sup>22</sup> Par exemple, une séance d'orientation sur les conditions de sécurité dans le pays d'affectation, un résumé ou extrait des plans de sécurité et d'évacuation pour le pays d'affectation, le plan de sécurité établi expressément pour le pays ou la zone d'affectation, les procédures opérationnelles permanentes et les politiques y relatives, des informations sur le respect de toutes les politiques des Nations Unies en matière de sécurité, un exemplaire des normes minimales de sécurité opérationnelle (y compris celles qui sont applicables au domicile) en vigueur au lieu d'affectation, une séance d'information et un document sur les prestations médicales disponibles et la manière d'y avoir accès, un exemplaire du protocole de prophylaxie post-exposition pour le pays d'affectation, et les procédures à suivre en cas d'exposition au VIH/sida.

personnel doivent également assister à des séances d'information portant sur les sensibilités culturelles à prendre en compte dans leur pays d'affectation, avant leur départ ou peu après leur arrivée. Le système des Nations Unies exerce ses activités dans le cadre de différents scénarios de sécurité qui exigent différentes catégories de moyens de diffusion des informations pertinentes. La décision de mettre en place des mécanismes de fourniture des informations est normalement prise par l'équipe locale de gestion de la sécurité composée du responsable désigné, qui fait fonction de président, du chef du secrétariat de chaque organisme présent au lieu d'affectation et du conseiller en chef ou du responsable en matière de sécurité. L'équipe conseille le responsable désigné sur toutes les questions liées à la sécurité. Fréquemment, les dépenses afférentes aux mécanismes d'information du personnel sont partagées au niveau des pays en fonction du nombre d'agents relevant de chaque entité, au prorata ; les inspecteurs ont pu constater que les ressources disponibles au niveau local déterminent fréquemment la mesure dans laquelle les informations sur la sécurité sont diffusées.

79. Les mécanismes de diffusion d'informations sur la sécurité dépendent essentiellement de l'infrastructure de communication présente dans un pays. Toutefois, à certains endroits où cette infrastructure est insuffisante ou n'est pas disponible, les Nations Unies sont obligées d'implanter leur propre infrastructure de communication. Lors de l'évaluation des mécanismes de fourniture des informations sur la sécurité qu'ils ont effectuée à l'occasion de leurs missions sur le terrain, les inspecteurs ont constaté que le Centre de gestion de l'information et des opérations relatives à la sécurité (CIOS) était particulièrement utile. Il joue un rôle essentiel dans la gestion des questions de sécurité dans l'ensemble d'une zone d'opérations donnée. Il fonctionne en principe vingt-quatre heures par jour et fournit des informations et des conseils sur les incidents liés à la sécurité. À cet effet, il recueille des renseignements provenant de différentes sources, notamment les membres du personnel, qui communiquent souvent leur numéro de téléphone mobile et l'adresse de leur domicile en vue d'être inscrits sur les listes du service de diffusion de messages courts (SMS) aux endroits où un tel service est disponible, ainsi que sur celles des systèmes de gestion des plans de sécurité et de notification en cas d'urgence. Le Centre communique avec les membres du personnel par différents moyens, au nombre desquels les transmissions radio, les messages textes et le courrier électronique. Il offre différentes fonctionnalités selon le contexte local. Par exemple, au Soudan du Sud, il élabore chaque jour des mises à jour, des notes de synthèse et des analyses pour l'équipe de gestion de la sécurité, la cellule de sécurité, les organismes non gouvernementaux et les entités organisant des séances d'information sur la sécurité à l'intention du corps diplomatique, fait fonction d'intermédiaire chargé de recueillir les informations liées à la sécurité communiquées par le coordonnateur du Département de la sûreté et de la sécurité chargé des questions de sécurité sur le terrain, et partage des informations avec la MINUSS, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et la communauté internationale. Enfin, le Centre coordonne l'appui d'urgence en matière de sécurité en fournissant des orientations et des conseils aux membres du personnel. En cas d'évacuation ou de transfert, c'est lui qui a pour fonction de fournir l'orientation et les conseils nécessaires aux membres du personnel.

80. Outre les ressources susmentionnées, les techniques d'analyse modernes peuvent faciliter encore l'utilisation des médias sociaux en tant que sources d'informations sur la sécurité, et comme moyens de permettre aux membres du personnel d'apprécier les situations en temps réel, en particulier dans les cas où des événements sont en train de se dérouler. Dans le même ordre d'idées, il devrait être possible d'améliorer le partage et la diffusion des informations en utilisant de manière coordonnée les technologies de l'information disponibles. À cet égard, le Bureau de l'informatique et des communications a créé des outils d'analyse et de visualisation, ainsi que des instruments permettant l'intégration des systèmes existants de manière transparente.

81. Bien que l'on ait fait remarquer que le rôle d'Internet et des réseaux sociaux dans l'incitation à la violence est extrêmement inquiétant<sup>23</sup>, les médias sociaux peuvent également être une source essentielle d'informations pour les responsables de la sûreté et de

<sup>23</sup> Voir A/71/395, par. 6.

la sécurité grâce à l'utilisation d'outils d'analyse des données. En cas de catastrophe naturelle, par exemple, des organes à vocation humanitaire tels que le Digital Humanitarian Network (réseau humanitaire numérique)<sup>24</sup> utilisent les médias sociaux lorsqu'une intervention axée sur les flux d'informations est nécessaire et dans le cadre de la fourniture de services de secours aux collectivités touchées. Toutefois, le système de gestion de la sécurité des Nations Unies n'utilise pas de manière structurée les grandes sources de données pertinentes, notamment les médias sociaux, pas plus qu'il n'est doté d'un service spécialisé chargé de l'analyse des informations liées à la sécurité et de leur diffusion à l'échelle du système. Les médias sociaux sont d'envergure mondiale, de sorte qu'un centre d'analyse des informations disposant de tous les outils d'analyse des données nécessaires devrait être capable de satisfaire aux besoins de l'ensemble du système en la matière. De l'avis des inspecteurs, il s'agit là d'une tâche qui incombe au Département de la sûreté et de la sécurité, et le Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, décrit dans les paragraphes suivants, devrait être le lieu où entreprendre un tel projet, nonobstant le fait que différents organismes ont des capacités et des intérêts dans ce domaine et sont prêts à coordonner et à partager les ressources qu'il faudra lui consacrer. Par exemple, le HCR évalue et analyse les données relatives aux tendances mondiales observées en ce qui concerne les attitudes et l'empathie à l'égard des réfugiés et, dans les cas où celles-ci peuvent avoir des ramifications multisectorielles affectant la sécurité, il partage des informations avec le service de la sécurité sur le terrain des organismes intéressés.

#### **Recommandation 6**

**Le Département de la sûreté et de la sécurité, en consultation avec le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, devrait, au plus tard en janvier 2018, renforcer les capacités d'analyse des données acheminées par l'intermédiaire des médias sociaux ou issues d'autres sources de mégadonnées pertinentes en créant un service central qui aurait pour mission d'analyser régulièrement et de diffuser rapidement, à l'échelle du système, les informations liées à la sécurité.**

<sup>24</sup> Ce réseau est un groupe de bénévoles qui se tiennent prêts à intervenir pour offrir leur aide en cas de catastrophe en fournissant des services d'analyse des données, en assurant le suivi des informations acheminées en temps réel par l'intermédiaire des médias sociaux et autres, en créant rapidement des cartes des zones de crise, et en dispensant d'autres services techniques. Le BCAH a cofondé ce groupe en 2012.

## IV. Gestion des informations liées à la sécurité

### A. Le cycle de gestion des informations

82. Le deuxième domaine stratégique dont il est question dans le présent examen est la gestion des informations liées à la sécurité. Les paragraphes qui suivent concernent le cycle de gestion des informations, qui englobe la planification, la collecte, l'analyse, la diffusion et le stockage des informations pertinentes, ainsi que les outils et dispositifs de gestion des informations utilisés par le système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

83. La gestion des risques de sécurité et l'analyse des risques font partie intégrante du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, ce qui explique pourquoi il est essentiel, pour qu'il puisse fonctionner correctement, de disposer en temps voulu des informations pertinentes. Le but ultime à atteindre consiste à posséder, au moment et à l'endroit voulus, les renseignements nécessaires pour mettre rapidement en œuvre les mesures de prévention et d'atténuation prévues en matière de sécurité. L'exposition des membres du personnel des Nations Unies à différents risques, des risques locaux tels que ceux liés à la criminalité, à une guerre ou à un conflit armé, à des risques d'envergure mondiale tels que ceux liés au terrorisme, crée d'énormes difficultés pour les entités chargées de la gestion de l'information en matière de sécurité et exige que les mécanismes de traitement des informations soient adaptés à chaque contexte, et notamment au contexte mondial.

84. Les inspecteurs sont d'accord avec les vues exprimées dans le rapport du Groupe indépendant, selon lequel la responsabilité première des États Membres en ce qui concerne la nécessité d'assurer la sécurité et la sûreté des fonctionnaires et des locaux des Nations Unies est un principe directeur de l'Organisation, et que celle-ci, considérée dans son ensemble, peut et doit s'attendre à ce que chaque gouvernement hôte fasse de son mieux pour prendre toutes les mesures de sécurité souhaitables. **Pour que de solides relations de coopération et de confiance puissent être établies entre les deux parties, il faut qu'elles soient prêtes à mettre en commun les renseignements dont elles disposent sur les conditions de sécurité.** Sans aucun doute, la coopération avec les acteurs nationaux chargés des questions de sécurité revêt une importance primordiale pour l'Organisation des Nations Unies, qui, ainsi que l'indique le rapport du Groupe indépendant, ne possède aucune capacité de collecte ou d'analyse des renseignements qui lui soit propre, de sorte qu'elle dépend complètement des informations que les États Membres sont prêts à lui fournir. Le rapport indique également que les fonctionnaires des Nations Unies assumant des responsabilités dans le domaine de la sécurité devraient avoir un accès direct aux services de sécurité de chaque gouvernement hôte afin d'assurer l'échange rapide d'informations et de permettre l'analyse en commun des faits observés au sujet de la sûreté et de la sécurité du personnel, des activités et des locaux des Nations Unies. Toutefois, le partage d'informations détenues par les États Membres avec les Nations Unies continue d'être déterminé par des considérations nationales plutôt que par les besoins d'information que l'Organisation doit satisfaire.

85. Il n'existe aucune définition de la notion de « renseignement » au sein des Nations Unies, et ce terme n'est que rarement utilisé dans les documents qui en émanent, bien que certains soient d'avis qu'elles sont devenues un acteur, malgré les réticences qu'elles puissent avoir à jouer un tel rôle, participant au jeu auquel se livrent les services de renseignement à l'échelle mondiale<sup>25</sup>. Le renseignement continue d'être une question controversée, et nombreux sont ceux qui persistent à confondre cette activité avec l'espionnage. En conséquence, certains continuent à prétendre que le renseignement est une activité qui suscite d'importantes réserves, étant donné qu'elle viole le principe du consentement des parties et de l'impartialité. Toutefois, en même temps, il est généralement admis qu'un pourcentage très élevé des renseignements recueillis provient de sources

<sup>25</sup> Voir l'ouvrage d'A. Walter Dorn, « United Nations Peacekeeping Intelligence », chap. 17, téléchargeable à partir de l'adresse [http://walterdorn.net/pdf/PK-Intell\\_Dorn\\_OxfordHandbook\\_LargePrint\\_AsPublished-OCR\\_2010.pdf](http://walterdorn.net/pdf/PK-Intell_Dorn_OxfordHandbook_LargePrint_AsPublished-OCR_2010.pdf).

librement accessibles. En dépit de la répugnance des pays à partager des renseignements avec l'ONU et de la réticence que manifeste cette dernière en refusant même de considérer que la collecte de renseignements fait partie de ses attributions<sup>26</sup>, elle s'est rendu compte que cette fonction n'implique pas nécessairement le recours à des méthodes qui sont illégales ou subversives. Les inspecteurs prennent note du fait que le Département de l'appui aux missions et le Département des opérations de maintien de la paix sont en train d'élaborer un projet de politique-cadre sur cette question.

86. Les évaluations des menaces et des risques consistent notamment à recueillir des informations pertinentes, de sorte qu'elles devraient permettre de disposer des renseignements essentiels nécessaires pour déterminer la nature des menaces et des risques qui leur sont associés. Les autorités compétentes des gouvernements hôtes doivent être consultées pendant le déroulement de ce processus. Les inspecteurs ont confirmé, compte tenu des entrevues qu'ils ont tenues au Siège et à l'occasion des visites qu'ils ont rendues à des bureaux extérieurs, que la coopération avec les services de sécurité des pays hôtes est souvent harmonieuse et que des informations pertinentes pour la sécurité du personnel sont partagées. En outre, dans certains lieux d'affectation, il n'est pas rare qu'un représentant des services de sécurité du pays hôte participe à des échanges de vues avec les équipes locales de gestion de la sécurité et organise des séances d'information à leur intention. Toutefois, tel n'est pas toujours le cas, en particulier dans le cadre des opérations de maintien de la paix ou dans les situations de conflit, où l'une des parties peut avoir l'impression que l'ONU fait preuve de partialité.

87. En dépit de la réticence de l'ONU à participer à des activités de collecte de renseignements à l'échelle mondiale, l'accroissement de la demande de services d'appréciation de la situation de meilleure qualité, en particulier dans des contextes de maintien de la paix, a amené l'Organisation à surmonter les réserves qu'elle éprouvait traditionnellement au sujet de la mise en place d'organes de renseignement au sein des missions sur le terrain. Des cellules d'analyse conjointe des missions (CACM) ont été créées dans le cadre de plusieurs opérations de maintien de la paix, leur fonction principale consistant à faciliter la préparation des missions et la prise des décisions. Bien que la qualité des services fournis par ces cellules varie considérablement d'une opération à l'autre, elles sont toutes dotées d'équipes d'analystes chargées de produire dans les meilleurs délais des informations équilibrées et systématiquement vérifiées pour faciliter l'exécution des opérations en cours et la tâche des décideurs de haut niveau, en particulier celle du chef de mission. Ces cellules se chargent généralement de la collecte, de l'évaluation et de l'analyse des informations en vue d'aider les décideurs de manière légitime et équilibrée. L'analyse des informations est également effectuée par les centres de gestion de l'information et des opérations relatives à la sécurité, les centres de coordination de l'information sur la sécurité, les services du renseignement militaire du quartier général des forces, et les services de renseignements sur l'activité criminelle des composantes de police afin de faciliter les activités de planification et la prise des décisions dans le cadre des opérations de maintien de la paix. **De l'avis des inspecteurs, les informations relatives à la sécurité du personnel devraient être partagées dans les meilleurs délais.**

## B. Analyse des informations relatives à la sécurité

88. Le Département de la sûreté et de la sécurité est responsable de la coordination et du partage des informations relatives à toutes les questions liées à la sûreté et à la sécurité. Au sein de cet organe, la Division des opérations régionales comprend le Groupe de l'analyse des menaces et des risques, qui a notamment pour tâche de définir dans les meilleurs délais les menaces susceptibles de toucher le personnel civil, les biens et activités des organismes du système des Nations Unies, et d'élaborer avec toute la rapidité voulue des informations sur les menaces à la sécurité et de les transmettre immédiatement au système de gestion de la sécurité des Nations Unies au Siège et sur le terrain. La Division centralise la coordination de la sûreté et de la sécurité dans les lieux d'affectation hors Siège en apportant un appui opérationnel et technique de base. Elle est également

<sup>26</sup> Ibid.

chargée de la gestion du Centre des communications qui, pour faciliter la mise en commun des informations en temps opportun, partage les locaux et le personnel du Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, qui fait fonction de centre d'intervention en cas de crise et de coordination pour l'ensemble du Secrétariat<sup>27</sup>.

89. Il convient de noter que c'est la nature des opérations, en particulier dans le cadre des missions de maintien de la paix, qui conditionne la gestion de l'information. Alors que, dans des situations stables, les principales sources d'informations sur la sécurité sont le gouvernement hôte et des sources librement accessibles telles que les médias (par exemple, la presse et les émissions de radio et de télévision, etc.), dans les situations de maintien de la paix, l'ONU a, comme on pouvait s'y attendre, mis en place des structures de gestion des informations particulières qui sont conçues pour permettre la collecte et l'analyse des renseignements et ne sont pas destinées à être utilisées dans d'autres contextes ; il s'agit par exemple des centres d'opérations conjoints et des CACM, qui sont décrits dans les paragraphes suivants. Lorsqu'ils existent, ces centres et cellules fournissent un soutien axé sur les missions, et il appartient à leurs responsables de trouver les moyens de partager les informations pertinentes avec les organismes, fonds et programmes.

90. Au niveau du Siège, le Groupe de l'évaluation, installé dans les locaux du Bureau des affaires militaires du Département des opérations de maintien de la paix, est chargé des travaux d'analyse et devrait permettre une intensification des activités de traitement des informations relatives au maintien de la paix sur le terrain et au Siège. Cet organe est un partenaire consultatif du Département de la sûreté et de la sécurité ; il peut formuler des commentaires sur les évaluations du système de gestion de la sécurité des Nations Unies chaque fois qu'il le juge approprié, et vice-versa.

91. Plusieurs rapports externes ont contenu des critiques portant sur la capacité de l'Organisation des Nations Unies de recueillir et d'analyser des informations. On a affirmé que, pour être convaincants, les indicateurs et avertissements de l'ONU doivent définir clairement les menaces qui se font jour et assurer leur suivi. À cette fin, il faut non seulement s'attacher à recueillir des informations appartenant à ces catégories précises, mais aussi disposer des moyens nécessaires pour procéder à une analyse approfondie, ce dont l'ONU est dépourvue. En outre, les hauts responsables de l'ONU n'ont apprécié que rarement la valeur des services du renseignement<sup>28</sup>. Il a également été signalé que certaines personnes, tant au Siège que sur le terrain, se sont accordées pour dire que l'ONU ne possède pas les informations et les capacités d'analyse en temps réel nécessaires pour protéger le personnel et les biens des Nations Unies et pour s'acquitter de ses mandats de façon satisfaisante<sup>29</sup>.

92. Ce problème a également été évoqué dans des rapports internes. Dans son évaluation du programme du Département de la sûreté et de la sécurité concernant les systèmes de gestion et d'analyse de l'information, le BSCI a indiqué que, bien que cet organe ait renforcé ses capacités globales d'analyse depuis 2009, de graves lacunes subsistaient sur le plan des analyses, de sorte qu'il n'avait pas su profiter des occasions d'éliminer complètement les risques pour le personnel, les locaux et les programmes des Nations Unies. Il s'agissait notamment du manque de prévisions systématiques et de conclusions d'analyses pour les informations fournies, d'un manque d'analyses faites sur mesure pour faciliter la prise des décisions relatives aux programmes, de l'insuffisance des analyses visant à déterminer les mesures d'atténuation qui correspondraient aux risques recensés, du manque d'analyses régionales, et des déficiences en ce qui concerne le mode de présentation et la diffusion des analyses. Il convient de noter que c'est le Département de la sûreté et de la sécurité qui a mis au point le processus d'analyses de sécurité et élaboré le cours pratique offert dès 2007. En outre, le manuel des analyses de sécurité, élaboré par

<sup>27</sup> Voir la circulaire du Secrétaire général sur l'organisation du Département de la sûreté et de la sécurité (ST/SGB/2013/5).

<sup>28</sup> Voir « United Nations Peacekeeping Intelligence » (note de bas de page 25 ci-dessus).

<sup>29</sup> Voir l'ouvrage d'Artiñano et al, « Adapting and Evolving: The Implications of Transnational Terrorism for United Nations Field Missions » (2014), téléchargeable à l'adresse [www.princeton.edu/sites/default/files/content/docs/591c\\_Adapting\\_and\\_Evolving\\_The\\_Implications\\_of\\_Transnational\\_Terrorism.pdf](http://www.princeton.edu/sites/default/files/content/docs/591c_Adapting_and_Evolving_The_Implications_of_Transnational_Terrorism.pdf).

le Groupe de l'analyse des menaces et des risques et lancé en 2012, contient toutes les informations dont ont besoin les analystes de la sécurité et est destiné non seulement à cette catégorie de spécialistes, mais également à tous les spécialistes de la sécurité dans tout type de situation. Bien que ce manuel n'ait pas été officiellement adopté par le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, tous les spécialistes de ce domaine exerçant leurs activités à tous les niveaux du système de gestion de la sécurité des Nations Unies sont encouragés à l'utiliser.

93. En outre, le Département de la sûreté et de la sécurité, dans le cadre de son propre examen stratégique, a confirmé la nécessité de renforcer ses capacités d'analyse des informations et a, dans ce contexte, indiqué que l'analyse des menaces et des risques était une priorité de tout premier plan pour 2015 et au-delà. Cet organe compte actuellement 10 postes d'analystes de la sécurité assumant des responsabilités à l'échelle des pays ou des régions<sup>30</sup>. Les inspecteurs se félicitent de l'initiative visant à renforcer les capacités d'analyse afin de tenir compte d'un sujet de préoccupation qui a été évoqué à de nombreuses reprises par les responsables rencontrés sur le terrain, qui n'ont cessé d'insister pour que soient renforcées les capacités d'analyse du Département, en mettant tout particulièrement l'accent sur la dimension régionale des mesures à prendre pour faire efficacement face à des menaces transnationales telles que le terrorisme.

### **C. Partage et diffusion des renseignements sur la sécurité : cellules d'analyse conjointe des missions, centres de gestion de l'information et des opérations relatives à la sécurité, et autres systèmes**

94. Les informations relatives à la sécurité sont analysées, puis diffusées et stockées en utilisant diverses structures et différents systèmes d'information. Les inspecteurs ont constaté que les modèles sur lesquels étaient axés les CACM, les centres d'opérations civilo-militaires (COCM) et les centres de gestion de l'information et des opérations relatives à la sécurité (CIOS) présentaient un intérêt particulier. Ces structures d'information sont essentielles pour recueillir, analyser et diffuser des informations pertinentes sur la sécurité à divers niveaux, de même que pour cibler différents publics.

95. Les CIOS, dont il a été question dans les paragraphes précédents, représentent un moyen important de maintenir le niveau de sensibilisation à la sécurité chez les membres du personnel. Ils font partie de la structure intégrée de gestion de la sécurité des Nations Unies et sont implantés dans les zones où il peut être difficile d'assurer la sécurité et où les organismes des Nations Unies mènent des activités complexes. Leurs objectifs consistent à favoriser la sensibilisation à la sécurité, définir les menaces à la sécurité, les analyser dans les meilleurs délais, formuler des recommandations sur diverses mesures de sécurité, et fournir un soutien opérationnel en matière de sécurité afin de permettre aux organismes de s'acquitter de leur mandat dans de meilleures conditions de sécurité. Pour atteindre ces objectifs, un CIOS devrait, dans l'idéal, comprendre deux cellules, l'une analytique, et l'autre opérationnelle.

96. Malheureusement, les CIOS ne sont pas prévus dans chaque opération des Nations Unies. En outre, bien qu'ils jouent un rôle important à tous les endroits, on ne les trouve pas dans les pays relativement stables où les Nations Unies exercent leurs activités. Les CIOS ont été implantés au coup par coup, en application de décisions qui ont été fortement influencées par les disponibilités en ressources sur place et par la présence au niveau local de différentes entités des Nations Unies, en particulier dans le cas des opérations de maintien de la paix. Les responsabilités et les ressources sont partagées à des degrés divers par le Département de la sûreté et de la sécurité et par les entités menant des opérations de maintien de la paix, en fonction de la situation propre à chaque endroit. Il y a des missions intégrées où le chef du CIOS et, dans certains cas, quelques autres fonctionnaires, sont nommés par le Département, tandis que la plus grande partie de

<sup>30</sup> Des analystes principaux des informations sur la sécurité à l'échelle régionale de classe P-4 sont en poste à Bangkok, Dakar, Abuja, Alger, Amman, Jérusalem, Panama et Manille. En outre, des analystes de pays de classe P-3 sont en poste à Beyrouth et à N'Djamena.

l'effectif est nommé par les missions. D'autres missions de maintien de la paix ont créé des entités dont les fonctions sont similaires à celles des CIOS. En 2009 et 2010, le Département a créé des centres de ce genre au Tchad, au Kenya, au Pakistan, en Somalie et au Yémen, et y a placé des fonctionnaires nommés par lui mais administrés par le PNUD. Ces centres sont toujours opérationnels, à l'exception de celui qui avait été créé au Tchad, qui a été fermé en 2013 après la fin du mandat de la mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad, les fonctionnaires ainsi mis en disponibilité ayant été réaffectés à des postes d'analyste régional ou de pays. Outre les CIOS relevant du Département, un poste de spécialiste principal des opérations est affecté au CIOS de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan. Son titulaire est le chef de ce centre, et c'est la mission qui fournit le personnel nécessaire pour assurer son fonctionnement. Le CIOS de Beyrouth a pour personnel un analyste de pays du Département, rémunéré dans le cadre d'un projet de partage des coûts budgétaires à l'échelle locale.

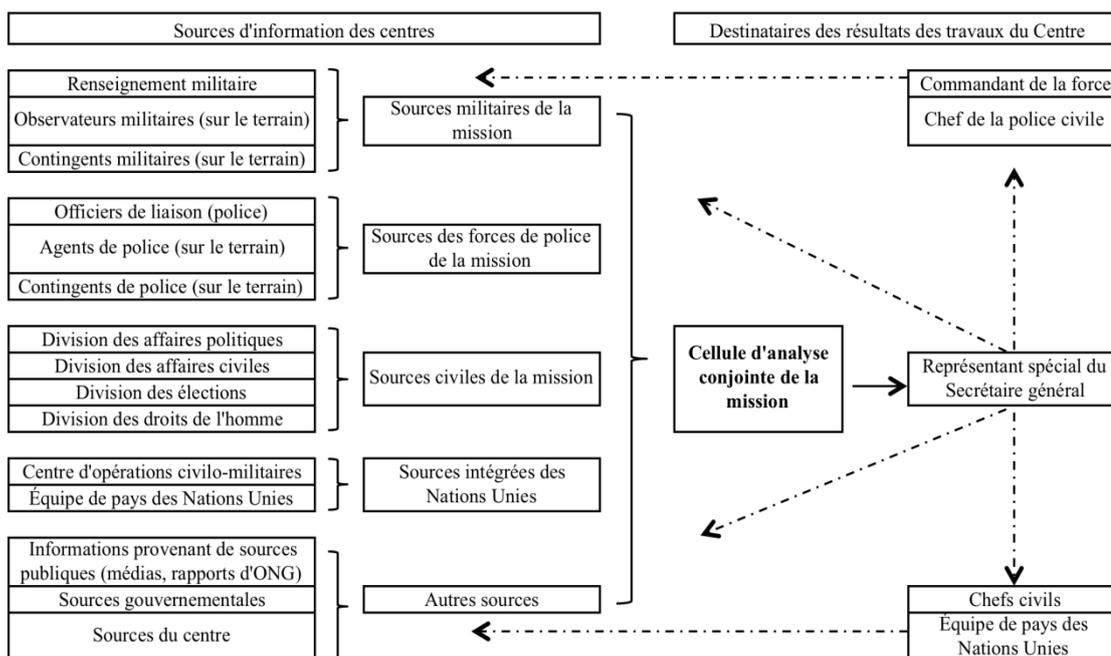
97. **Les inspecteurs estiment que le modèle des CIOS devrait être appliqué de manière structurée et progressive à l'ensemble du système**, en tenant compte du contexte et des besoins locaux, notamment en veillant à être en mesure de comprendre les langues locales, autant de facteurs qui sont déterminants lorsqu'il s'agit de décider de l'ampleur et des fonctionnalités des services à implanter. Dans l'idéal, il conviendrait de créer des sites de secours pour les CIOS, compte tenu de l'importance du rôle que jouent ces derniers dans le cadre des activités quotidiennes et de la gestion des crises. Dans certains cas, les inspecteurs ont pu constater que si des installations de sauvegarde des données existaient, elles se trouvaient dans le même bâtiment que les centres, ce qui n'est pas suffisant du point de vue de la sécurité. Un autre problème observé à certains endroits était le manque d'agents de sécurité capables de comprendre les langues locales. Cet aspect revêt une importance particulière dans les activités de collecte d'informations (par exemple, celles des CACM, des CIOS, des COCM, etc.). En l'absence de capacités de ce type, il n'est pas possible d'analyser les informations provenant de sources locales (par exemple, celles qui sont diffusées par la presse, les stations de radio et de télévision, les médias sociaux locaux, etc.).

98. L'équipe du Corps commun d'inspection a eu l'occasion de voir comment un CIOS fonctionne, et a reçu des messages textes et des courriels quotidiens contenant des informations sur les questions de sécurité pendant qu'elle se trouvait au Liban. En outre, les inspecteurs avaient prévu de faire une visite sur le terrain afin d'évaluer les activités du HCR à Zahlé (vallée de la Bekaa). Cette visite n'a cependant pu avoir lieu en raison des nombreux barrages routiers érigés par les organisateurs de manifestations, ce qui a obligé l'équipe à suivre d'autres itinéraires, pour finalement décider d'annuler la mission. Pendant ses déplacements, elle a été régulièrement tenue au courant des événements, et les informations fournies en temps opportun par les CIOS lui ont permis de prendre plus facilement des décisions.

99. Les CIOS fournissent leurs services dans le cadre d'activités de maintien de la paix ou autres, alors que les COCM et les CACM sont des structures intégrées qui n'existent que dans le contexte du maintien de la paix et dont la fonction est de faciliter la prise des décisions. Selon les politiques adoptées à leur sujet, elles doivent être en mesure de faire une place aux aspects militaires et humanitaires, ainsi qu'aux perspectives relatives au développement et aux droits de l'homme dans la gestion des informations à l'échelle des missions. Les COCM et les CACM sont en liaison avec l'équipe de pays des Nations Unies et diverses entités non onusiennes implantées dans le pays ou la région. Les équipes de pays devraient partager des informations avec ces centres et être en mesure de leur détacher des membres de leur personnel et de leur fournir des renseignements. Les arrangements correspondant à chaque situation dépendent des ressources et de la structure des missions et des équipes de pays. Il convient de noter que les CACM sont tenues de partager avec le Département de la sûreté et de la sécurité les informations sur la sécurité qui ont trait à des menaces. Bien qu'elles ne soient utilisées que dans le cadre du maintien de la paix, ces informations revêtent une importance considérable si elles sont partagées correctement avec le Département et les organismes des Nations Unies. Les flux d'informations et les principaux acteurs entrant en jeu dans les activités des CACM sont décrits à la figure 5 ci-après.

100. Les COCM sont des pôles d'information dont le personnel est composé de civils et de militaires ; ils sont créés dans le cadre des missions de maintien de la paix afin de permettre une appréciation de la situation à l'échelle des missions en établissant des rapports intégrés sur les opérations en cours et en diffusant des renseignements sur l'évolution de la situation au jour le jour. Principal service d'appui au dispositif de gestion des crises, chaque centre a notamment pour fonction de recueillir des informations concernant les communiqués sur la situation fournis par les différentes entités et de diffuser des renseignements présentant un intérêt opérationnel immédiat.

Figure 5  
Flux d'informations des COCM



101. Le présent examen n'a pas pour objet d'évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes d'information du Département de la sûreté et de la sécurité, ainsi que le BSCI l'avait fait en 2014. Les inspecteurs souhaitent toutefois appeler l'attention sur les progrès accomplis dans l'élaboration de systèmes d'information de sécurité suite à la création, en 2008, du Réseau d'information des responsables de la sécurité des Nations Unies, portail centralisé pour les informations sur la sûreté et la sécurité ayant pour fonction de fournir des systèmes normalisés de collecte et de traitement des données aux membres du personnel des Nations Unies à l'échelle mondiale. L'un des éléments du Réseau est le système de traitement des demandes d'autorisation de voyage, qui est utilisé par les fonctionnaires des départements, organismes, fonds et programmes des Nations Unies pour présenter des demandes d'habilitation de sécurité lorsqu'ils doivent entreprendre un voyage, et qui assure également le traitement des notifications et la diffusion de mises en garde à l'intention des voyageurs. Ce système ne leur fournit cependant pas d'informations, que ce soit sous la forme de notes d'information normalisées ou en cas d'incident survenant en cours de voyage. Le Réseau a fait l'objet de mises à niveau périodiques afin de tenir compte des changements se produisant dans le domaine de la sécurité et des enseignements tirés de l'expérience.

102. Les inspecteurs se félicitent de la coopération qui s'établit à l'échelle du système tout entier ; pour qu'un système unifié de gestion de la sécurité des Nations Unies soit capable de faire face à des défis mondiaux, il doit pouvoir s'appuyer sur des dispositifs d'envergure mondiale. **À l'heure actuelle, aucun organisme, fonds ou programme ne peut, à lui seul, se permettre les moyens techniques et les systèmes de sécurité nécessaires. Il est par conséquent essentiel que toutes les entités intéressées établissent des rapports de coopération en vue de la création et de l'utilisation de nouveaux systèmes d'information sur la sécurité.** Un exemple de coopération est le groupe de

travail de gestion des données d'identité à l'échelle mondiale, dirigé par le Réseau Technologies de l'information et des communications et le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. À cet égard, il est clairement nécessaire d'élargir la coopération, non seulement entre les spécialistes de la sécurité de différentes entités, mais aussi entre différents réseaux spécialisés (par exemple, le Réseau Finances et budget et le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, etc.).

## V. Normes de sûreté et de sécurité

103. Des progrès considérables ont été accomplis depuis la publication, en 2008, du rapport du Groupe indépendant sur la sensibilisation à la sécurité et la normalisation des pratiques, document dans lequel il a été reconnu qu'une définition plus claire des responsabilités, de l'obligation de rendre compte et des fonctions d'encadrement, ainsi qu'un renforcement de la collaboration et des mécanismes de partage des informations entre les différentes entités des Nations Unies, sont nécessaires pour assurer la sécurité des activités. Pour compléter les normes de base établies dans les politiques en vigueur dans le système de gestion de la sécurité des Nations Unies, il conviendrait d'élaborer et de mettre en œuvre des prescriptions qualitatives et quantitatives minimales pour les locaux et le matériel, ainsi que des procédures normalisées et un programme de formation aux méthodes d'exploitation et d'entretien de ce matériel, afin d'optimiser la sûreté et la sécurité du personnel et des biens des Nations Unies.

### A. Renforcement des compétences en matière de sûreté et de sécurité grâce à une formation normalisée

104. Tous les organismes participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies présentent les mêmes besoins fondamentaux en matière de sécurité lorsqu'ils exercent leurs activités à un endroit donné, car tous sont exposés aux mêmes menaces sur le plan local. Toutefois, les mandats dont doivent s'acquitter les organismes et, par voie de conséquence, les activités qu'ils doivent entreprendre, sont fréquemment différents. Cela signifie qu'un niveau commun de sécurité de base, bien qu'il soit nécessaire pour tous, ne suffit pas pour satisfaire à tous les besoins de tous les organismes en matière de sécurité. De l'avis des inspecteurs, cette réalité devrait, entre autres, orienter la stratégie d'élaboration des programmes de formation dans le domaine de la sécurité. En fait, l'obligation de suivre des règles communes applicables à la formation à l'échelle du système a été imposée à tous les niveaux en vue d'homogénéiser la formation de base destinée à l'ensemble du personnel. En outre, le Département de la sûreté et de la sécurité offre une formation particulière aux spécialistes de la sécurité des différents organismes en vue de normaliser leurs qualifications, tel que décrit ci-après. Par ailleurs, une formation spécialisée est dispensée par certains organismes aux fonctionnaires qui ont des besoins supplémentaires (par exemple, le HCR, l'UNICEF, etc.). D'autre part, certains organismes, fonds et programmes ont élaboré leurs propres activités de formation à la sécurité en fonction des exigences qui leur sont propres<sup>31</sup>.

105. La formation à la sécurité est peut-être l'un des principaux exemples d'activités de normalisation entreprises à tous les niveaux du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Cette formation est soit « de base » ou « spécialisée » : la formation de base à la sécurité est destinée à faire en sorte que les membres du personnel des Nations Unies, à tous les niveaux, soient parfaitement conscients des responsabilités qui leur incombent en matière de sécurité, ainsi que des divers types d'aide dont ils peuvent bénéficier ; la formation spécialisée à la sécurité a pour but de doter le personnel de sécurité des Nations Unies des connaissances et compétences nécessaires pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de sécurité.

<sup>31</sup> Dans les cas où des exigences spécifiques aux pays concernés doivent être prises en compte, les membres du personnel du HCR sont tenus d'acquérir une formation supplémentaire, par exemple la formation initiale sur la sensibilisation aux questions de sécurité ou celle qui porte sur la sûreté et la sécurité en mission. Certains programmes de formation ciblent expressément les cadres, comme dans le cas du programme d'apprentissage destiné aux cadres du HCR chargés des questions de sécurité. L'UNICEF offre également un cours de sensibilisation à la sécurité à ses fonctionnaires de sexe féminin. Cette formation volontaire est dispensée par des conseillères de cet organisme spécialistes des questions de sécurité.

106. La formation de base à la sécurité pour les membres du personnel comprend les modules intitulés « Notions élémentaires de sécurité sur le terrain » et « Cours avancé de sécurité sur le terrain », qui servent de base aux cours sur la sécurité que l'ensemble des responsables du système de gestion de la sécurité des Nations Unies sont tenus de suivre. Ces deux cours sont offerts dans le cadre de programmes de formation à distance et sous la forme de CD-ROM aux fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation ne disposant pas d'un accès à Internet. Selon le Secrétariat de l'ONU, plus de 180 000 certificats ont été émis pour le module « Notions élémentaires de sécurité sur le terrain », et 90 000 pour celui intitulé « Cours avancé de sécurité sur le terrain » depuis le lancement de ces programmes. Le cours « Notions élémentaires de sécurité sur le terrain » est obligatoire pour les fonctionnaires des Nations Unies, peu importe leur niveau ou leur fonction. Le « Cours avancé de sécurité sur le terrain » est obligatoire pour les fonctionnaires affectés à des postes hors siège ou s'apprêtant à se rendre à un lieu d'affectation hors siège (c'est-à-dire à des endroits qui ne sont pas classés dans la catégorie des villes sièges). Les certificats ont une durée de validité de trois ans, après quoi les titulaires doivent les faire renouveler. Selon les réponses au questionnaire reçues par le Corps commun d'inspection, la proportion de fonctionnaires ayant suivi des cours de formation obligatoire à la sécurité varie d'un organisme à l'autre, le taux minimum étant de 74 %, pour atteindre 100 % selon les statistiques fournies par certains organismes. Priés d'indiquer les taux de participation qu'ils avaient enregistrés, certains organismes ont fourni des réponses vagues telles que « taux extrêmement élevé » ou « modéré ».

107. Il convient de noter que la possibilité de suivre les cours « Notions élémentaires de sécurité sur le terrain » et « Cours avancé de sécurité sur le terrain » en se connectant directement au site Web du Département de la sûreté et de la sécurité est parfois une source de confusion pour le personnel de certains fonds et programmes qui permettent de les suivre par l'intermédiaire de leur propre système interne de gestion de l'apprentissage. Ce problème a en outre pour effet de créer des distorsions au niveau des statistiques sur la formation établies au sein des entités concernées. **Le Département de la sûreté et de la sécurité devrait s'efforcer de rendre son site Web plus convivial afin d'encourager les fonctionnaires de tous les organismes à suivre les cours de formation pertinents à partir de ce site, afin d'éviter les doubles emplois avec les programmes offerts par d'autres organismes.**

108. En outre, le Département de la sûreté et de la sécurité collabore depuis 2007 avec l'École des cadres du système des Nations Unies à la diffusion du module de formation sur la sécurité et la sûreté en mission. Élaboré en 2007, ce cours représente un important pas en avant dans le cas des lieux d'affectation à haut risque, où il est obligatoire. Son contenu est adapté à la situation de chaque lieu d'affectation en matière de sécurité. Au total, 44 cours de formation des formateurs sur la sécurité et la sûreté en mission ont été offerts en vue de présenter le programme de manière décentralisée, ce qui a permis à environ 996 formateurs de recevoir un certificat jusqu'en septembre 2016. Le programme a été suivi par plus de 52 662 fonctionnaires des Nations Unies et membres du personnel associé (par exemple, des employés d'organisations non gouvernementales) dans le cadre de 1 893 cours offerts dans 61 lieux d'affectation.

109. La formation spécialisée destinée aux agents de sécurité fait partie intégrante de la plateforme créée par le Département de la sûreté et de la sécurité à l'intention des spécialistes de ce domaine. Le programme de certification en matière de sécurité atteste que les spécialistes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies possèdent les compétences exigées par un coordonnateur des mesures de sécurité sur le terrain<sup>32</sup>. En outre, le Département de la sûreté et de la sécurité offre 24 cours sur des sujets allant de la gestion des situations de prise d'otages à la formation des agents de protection rapprochée, la formation en matière de sensibilisation à la sécurité du personnel féminin, la formation des responsables désignés et l'utilisation de trousseaux médicaux d'intervention

<sup>32</sup> Tel qu'indiqué au chapitre II du Manuel des politiques de sécurité, intitulé « Nouvelle organisation générale des responsabilités dans le système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies », consultable à l'adresse [https://undg.org/wp-content/uploads/2015/07/SPM\\_II\\_B\\_Framework\\_of\\_Accountability\\_04.02.2011.pdf](https://undg.org/wp-content/uploads/2015/07/SPM_II_B_Framework_of_Accountability_04.02.2011.pdf).

d'urgence/les instructions à fournir aux premiers intervenants, entre autres. Tel qu'indiqué par le Secrétariat, les activités de formation menées à bien par le Département en 2014 ont été variées et intenses. Au total, 239 cours ont été offerts à 3 935 participants qui les ont suivis en personne, et à 345 676 qui les ont suivis en ligne. Tous les cours de formation du Département peuvent être suivis au Siège ou hors Siège, en fonction des résultats d'une évaluation des besoins et des conditions de sécurité au niveau local<sup>33</sup>. Les organismes, fonds et programmes appuient le Département dans l'exécution de ces programmes accessibles à l'échelle du système tout entier, et ceux qui organisent des activités indépendantes de formation de spécialistes permettent la participation de personnes appartenant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

110. Si elle est maintenue, la stratégie actuelle adoptée en matière de sécurité permettra d'harmoniser la formation de base dispensée à moyen terme dans l'ensemble du système des Nations Unies aux fonctionnaires comme aux spécialistes de la sécurité. Il est cependant essentiel que cette stratégie soit pleinement mise en œuvre sur le terrain, ce qui prendra un certain temps. À l'occasion de plusieurs entrevues, de nombreux répondants ont exprimé la frustration qu'ils ressentaient quand, après avoir demandé que des services de sécurité leur soient fournis, ils avaient affaire à toutes sortes d'agents possédant des formations, qualifications et aptitudes différentes, au nombre desquelles la capacité de parler et comprendre les langues locales revêtait une importance cruciale. L'Organisation des Nations Unies et ses organismes, fonds et programmes emploient un certain nombre de fonctionnaires qui ont pour tâche d'assumer des fonctions liées à la sécurité ; certains organismes fournissent leurs propres agents de sécurité et, selon les renseignements communiqués, ils veillent à ce que ces derniers possèdent les qualifications nécessaires et aient accès à leurs propres systèmes de formation. Cela peut être une source de confusion en ce qui concerne la gestion et la fourniture de services de sécurité.

111. Les inspecteurs ont constaté qu'en dépit des efforts mentionnés dans les paragraphes précédents, la formation reçue par les spécialistes de la sécurité occupant actuellement des postes hors Siège dans le système des Nations Unies n'est pas uniforme. Le Département de la sûreté et de la sécurité a un rôle très important à jouer à cet égard, étant donné qu'il définit, actualise et contrôle, en consultation avec d'autres acteurs compétents, les normes relatives à la formation en matière de sécurité applicables aux divers niveaux de responsabilités et de fonctions assumées par des fonctionnaires appartenant à différentes catégories et exerçant différents rôles, au nombre desquels les spécialistes de la sécurité. Cela étant, la plupart des responsables et subordonnés interrogés ont fait l'éloge de la formation fournie par le Département et ont fortement insisté pour qu'une formation supplémentaire en matière de sécurité soit dispensée à différents niveaux.

112. Les inspecteurs considèrent que l'approche adoptée en matière de formation est appropriée car elle permet de tenir compte des besoins communs en fournissant une formation uniforme, ou de base, et encourage les organismes à partager leurs propres activités et ressources de formation avec d'autres entités. À cet égard, ils se félicitent de l'initiative de formation entreprise conjointement en collaboration avec divers autres intervenants, dans le cadre de laquelle des spécialistes appartenant à divers organismes participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies, formés et certifiés par le Département, unissent leurs efforts à ceux de la section de la formation de cet organe en vue de l'exécution de programmes de base ou spécialisés. La formation fournie dans le cadre d'une entreprise conjointe facilite l'harmonisation des politiques, procédures et pratiques au sein du système de gestion de la sécurité des Nations Unies en permettant le partage de connaissances et d'informations entre les organismes, les fonds et les programmes.

113. Les inspecteurs encouragent le Département de la sûreté et de la sécurité à élargir la gamme des matériels de formation à la sécurité en consultation avec le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, et à continuer de jouer un rôle directeur dans le lancement d'activités de formation à la sécurité dans tout le système. Le groupe de travail sur la formation à la sécurité du Réseau examine les besoins de formation du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et est un autre exemple de

<sup>33</sup> Voir A/70/383, par. 51 et 52.

collaboration entre organismes dans le domaine des activités de formation. **Le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité devrait s'efforcer d'aboutir à un accord sur un mécanisme commun d'établissement de rapports périodiques qui aurait pour fonction de refléter le niveau d'efficacité et de réalisation des activités de formation liées à la sécurité au sein des organismes participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies ; cela permettrait de repérer les points faibles et de mettre en lumière les points forts dont on peut tirer parti, ce qui faciliterait la répartition des ressources. Les rapports ainsi élaborés devraient comprendre des indicateurs applicables à la formation (de base ou spécialisée) des fonctionnaires, des agents de sécurité, des cadres de différents niveaux, y compris les hauts responsables, et d'autres catégories de membres du personnel, le cas échéant.**

## **B. Nécessité de normaliser les pratiques applicables aux matériels, à l'entretien et aux achats**

114. Le Département de la sûreté et de la sécurité est censé jouer un rôle directeur en définissant les normes de sécurité et en orientant les efforts visant à les intégrer aux cadres de sécurité individuelle. En ce qui concerne les normes de sécurité, le Département reconnaît que son mandat est limité et qu'il ne dispose que de peu de ressources destinées exclusivement à l'amélioration de la sécurité, sauf dans les domaines des transports aériens, de la protection contre les incendies et de la sécurité routière, pour lesquels il émet des directives à caractère général. Il a toutefois l'intention d'élaborer une évaluation qui permettrait de définir les capacités à prévoir et la stratégie à adopter pour faire en sorte que le personnel exerce ses activités dans des conditions de sécurité optimales. À cet égard, le Département devrait s'assurer que des normes de sécurité et des caractéristiques techniques minimales fassent partie intégrante de toute politique de sécurité future.

115. Le Manuel des politiques de sécurité contient le texte des politiques générales de sûreté et de sécurité qui devraient être appliquées systématiquement dans tous les lieux d'affectation. Certaines exigences et normes recommandées concernent le personnel, les installations et le matériel de télécommunication. La politique relative aux normes minimales de sécurité opérationnelle (rendue publique en 2009 et actuellement en cours de révision) énonce les mesures destinées à réduire le niveau des risques de sécurité pour le personnel, les biens et les ressources des organismes. Les responsables de chaque lieu d'affectation sont censés élaborer et mettre en œuvre des normes reflétant la situation dans le pays hôte, en fonction du processus de gestion des risques de sécurité correspondant. La politique en question indique les responsabilités, les mécanismes de coordination, les documents et procédures dont il faut tenir compte en ce qui concerne les télécommunications, les matériels et fournitures médicaux, les véhicules, les bureaux et autres locaux, la formation et les séances d'information.

116. Les inspecteurs ont constaté que les politiques actuellement applicables au système de gestion de la sécurité des Nations Unies constituaient des cadres valables et pertinents pour le personnel des Nations Unies, que ce soit du point de vue de leurs activités professionnelles ou des mesures applicables à leur domicile. Toutefois, de nombreux points sont sujets à interprétation, et la mise en œuvre des politiques au niveau local dépend de l'engagement, du niveau des connaissances et de l'expérience des responsables désignés et des membres des équipes de gestion de la sécurité lorsqu'il s'agit pour eux d'adapter les directives générales sur la sécurité à la situation locale. Les inspecteurs ont constaté qu'il existait des écarts importants entre les lieux d'affectation, non seulement en ce qui concerne les procédures, mais également du point de vue des normes et caractéristiques relatives aux équipements, des véhicules aux clôtures entourant les périmètres, en passant par les matériels de protection individuelle. Il est nécessaire, mais non suffisant, d'indiquer clairement que des procédures opérationnelles permanentes relatives au port de gilets pare-balles doivent être adoptées ou que les véhicules tout terrain destinés à être utilisés dans des zones touchées par un conflit peuvent être équipés de bâches antiprojectiles. L'adoption de normes techniques minimales permettrait de fournir une orientation utile, dans les meilleures conditions d'efficacité, aux responsables de la sécurité et des achats lorsqu'ils prennent des décisions au sujet du choix, de l'achat et de l'utilisation des

matériels. Cela contribuerait aussi à atténuer les effets des incohérences observées au niveau de la capacité d'appui des bureaux hors Siège du Département de la sûreté et de la sécurité, ainsi que de la qualité du soutien qu'ils fournissent.

117. La politique relative aux normes minimales de sécurité opérationnelle indique que la mise en œuvre de connaissances spécialisées est tributaire des conseils fournis par un « expert qualifié » recruté en fonction des besoins lorsqu'il apparaît nécessaire, au niveau local, de renforcer certaines mesures de sécurité, par exemple en consolidant diverses structures, murs pare-souffle, bunkers ou systèmes de surveillance ou de contrôle d'accès. Les inspecteurs considèrent qu'au lieu de dépendre exclusivement des services spécialisés fournis par telle ou telle personne, il vaudrait mieux définir les caractéristiques minimales à prévoir dans les situations où une menace à la sécurité est à craindre, et de les centraliser au niveau du Département de la sûreté et de la sécurité, en vue d'en permettre l'adoption par les organismes participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Le Département reconnaît que les services exigeant des compétences spécialisées sont particulièrement rentables et efficaces lorsqu'ils sont regroupés, au lieu d'être mis sur pied dans chacun des pays où ils sont nécessaires, et il a l'intention de renforcer son appui dans de nombreux domaines, en accordant une attention spéciale à l'analyse des menaces et des risques, la gestion des crises et la sécurité physique. Un groupe de la sécurité des locaux a été créé à cette fin. Bien que les compétences spécialisées nécessaires soient déjà disponibles au sein du Département, la plupart des secteurs visés devraient être renforcés en constituant un réseau de praticiens ou en élaborant des directives conçues pour fournir l'orientation requise, au niveau approprié, à tous les organismes intéressés qui participent au système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

118. Ce besoin de renforcer la tendance à la normalisation est reconnu par les organismes participants qui demandent à recevoir des conseils supplémentaires sur la façon de définir les exigences et caractéristiques minimales dont il convient de tenir compte lors du choix et de l'achat des matériels de sécurité. On attend encore qu'ait lieu une évaluation approfondie du degré de conformité et d'uniformité des mesures de sécurité mises en œuvre dans l'ensemble des organismes des Nations Unies, tel que recommandé dans le rapport du Groupe indépendant. Une telle évaluation devrait comprendre un examen des caractéristiques techniques des matériels de sécurité, et en particulier des matériels de télécommunication, des véhicules blindés, des équipements de protection des bureaux et autres locaux, et des matériels de protection individuelle.

119. Les systèmes de communication par radio sont un bon exemple de la nécessité de normaliser l'utilisation des équipements. Dans plusieurs des lieux d'affectation où les inspecteurs se sont rendus, ils ont constaté que des systèmes radio multiples présentant des fonctionnalités diverses étaient utilisés par différents organismes et agents de sécurité. En raison des limites présentées par un système radio donné, certains véhicules étaient dotés de deux systèmes différents, ce qui dénotait une utilisation inefficace des ressources. Dans un lieu d'affectation, les opérateurs de salle radio du Département de la sûreté et de la sécurité ont effectué des vérifications des appareils pour tous les fonds, programmes et institutions spécialisées, tandis que la mission a procédé au contrôle des radios de son personnel en utilisant son propre système. Pourtant, dans n'importe quelle situation d'urgence individuelle ou collective, les opérateurs des salles radio communes relevant du Département sont censés fournir un appui ininterrompu à tous les membres du personnel des Nations Unies, y compris au personnel des missions, par l'intermédiaire des centres de gestion de l'information et des opérations relatives à la sécurité, des équipes d'intervention d'urgence et des équipes du coordonnateur des mesures de sécurité sur le terrain dans chaque lieu d'affectation. De l'avis des inspecteurs, une interruption des communications peut avoir pour origine l'utilisation de systèmes radio multiples, en particulier en cas de crise.

**120. Les inspecteurs estiment que le Département de la sûreté et de la sécurité devrait jouer un rôle directeur en vue de promouvoir la normalisation des ressources de communication destinées à assurer la sécurité sur le terrain à l'échelle du système des Nations Unies, notamment en facilitant le choix de systèmes radio appropriés, compatibles autant que possible avec les infrastructures de sûreté et de sécurité de base déjà installées, telles que celles qui existent aux endroits où des opérations de**

**maintien de la paix des Nations Unies ont lieu.** Les mesures à prendre pour améliorer les communications radio à l'heure actuelle devraient avoir comme objectif ultime d'implanter un seul et unique système radio, avec des installations de secours appropriées, dans tous les lieux d'affectation. Ce système devrait avoir la capacité de localiser les usagers des matériels radio au moyen d'un système de positionnement universel. Il devrait être utilisé dans tous les lieux d'affectation d'une façon telle que les agents de sécurité ou d'autres membres du personnel mobilisables en renfort en cas d'incident nécessitant une intervention d'urgence pourraient emporter avec eux des appareils radio compatibles à partir d'autres lieux d'affectation.

121. Les inspecteurs ont constaté qu'un besoin similaire en matière de normalisation existait en ce qui concerne les caractéristiques de sécurité à prévoir dans le cas des locaux. Selon les lieux d'affectation, les niveaux de protection fluctuaient fortement ; bien que cela soit compréhensible, les inspecteurs ont également observé que les modes d'application des mesures de sécurité adoptées pour les locaux présentaient des variations considérables à l'intérieur d'un même lieu d'affectation. Il n'incombe pas au Département de la sûreté et de la sécurité de fournir un appui technique aux missions politiques spéciales, de maintien de la paix ou autres. Il s'agit là d'une responsabilité qui doit être assumée par le Département de l'appui aux missions, les centres de services et les missions. En 2010, le Département a lancé sa stratégie globale d'appui aux missions en vue de renforcer le soutien qu'il leur fournit. Dans le cadre d'un processus de modularisation, la Section du génie de la Division du soutien logistique, le Département de l'appui aux missions et le Centre des normes et études techniques fonctionnant au sein du Centre de services mondial de l'ONU situé à Brindisi ont l'intention de contribuer à l'utilisation optimale des ressources en créant, à l'intention des camps de déplacés ou de réfugiés, des bases de soutien logistique et des bases aériennes, des gammes de services modulables pouvant être modifiées en fonction des besoins d'une mission. **Le Département de la sûreté et de la sécurité devrait coopérer avec le Département de l'appui aux missions en vue de l'adoption de normes de sécurité obligatoires pour les locaux dès le stade de la conception, fournir des conseils et vérifier, dans les cas qui le justifient, que l'application des exigences de sécurité imposées a lieu de manière cohérente jusqu'au stade final ;** toutefois, l'application des mesures prévues jusqu'au stade final continue d'être une responsabilité propre à chaque organisme.

122. La définition des normes techniques applicables à la sécurité des locaux avec le soutien consultatif d'experts en la matière, internes ou externes, au nombre desquels des ingénieurs systèmes et des spécialistes de l'évaluation des effets de souffle, est l'une des priorités immédiates du Département de la sûreté et de la sécurité, tel qu'indiqué dans son examen stratégique de 2015. **Les inspecteurs sont unanimes à estimer que le Département de la sûreté et de la sécurité devrait jouer un rôle directeur dans la poursuite des travaux visant à élaborer des normes minimales de conception destinées à assurer la sûreté et la sécurité de tous les locaux des Nations Unies, notamment en appliquant les concepts de l'évacuation rapide et du recours à des locaux sécurisés.**

123. En outre, lors de la mise en œuvre des normes minimales de sécurité opérationnelle et des mesures visant à assurer la sécurité du domicile<sup>34</sup>, le Département de la sûreté et de la sécurité devrait veiller à ce que les normes techniques et de conception minimales, qu'elles soient obligatoires ou recommandées, s'appliquent à tous les types d'équipements de sécurité, de la protection des locaux aux matériels de protection individuelle (par exemple, vestes pare-balles, casques, armes, etc.), en passant par les véhicules (par exemple, marques d'identification et modèle, type de traction, etc.) et les appareils et équipements de communication (par exemple, radios, lignes de transmission, téléphones, etc.). Des appuis consultatifs supplémentaires, parallèlement à des mécanismes de surveillance de la conformité et d'application des règlements, doivent être prévus pour faire en sorte que ces normes minimales soient respectées. En outre, toutes les informations pertinentes doivent être diffusées dans l'ensemble du système des Nations Unies, et notamment les lieux

<sup>34</sup> La politique relative aux mesures visant à assurer la sécurité du domicile a été lancée en novembre 2015. Au contraire des normes minimales de sécurité opérationnelle, elles sont axées sur le processus de gestion des risques de sécurité, et leur champ d'application est plus restreint.

d'affectation, étant entendu qu'au niveau local, les bureaux nationaux du Département de la sûreté et de la sécurité sont libres d'adapter un concept donné ou de privilégier des normes techniques différentes en raison de la situation locale en matière de sûreté et de sécurité.

124. L'entretien du matériel est une autre question qui a été mise en relief à l'occasion des visites des inspecteurs sur le terrain. Bien que l'objectif de leur mission ou du présent rapport n'ait pas été d'entreprendre un examen détaillé de la façon dont sont respectées les règles applicables à l'entretien obligatoire du matériel et des locaux destinés à assurer la sûreté et la sécurité du personnel des lieux d'affectation où ils se sont rendus, les inspecteurs ont constaté la présence de problèmes d'entretien du matériel susceptibles de compromettre la sécurité des locaux ou de créer des risques de panne<sup>35</sup>.

**125. Le personnel responsable de l'utilisation de matériels, qu'il s'agisse d'appareils de haute technologie (par exemple, systèmes de surveillance vidéo) ou utilitaires (par exemple, automobiles et véhicules blindés des Nations Unies), doit être formé à leur entretien et leur utilisation. En outre, lorsque l'achat de matériels de ce genre est envisagé, il conviendrait de s'interroger sur la façon dont les réparations qu'ils nécessiteront à l'avenir seront effectuées.** Cela est particulièrement vrai pour les systèmes de sécurité nécessitant un savoir-faire, des pièces de rechange et des accessoires spécialisés qui ne peuvent être trouvés que dans les grandes villes et doivent souvent être importés de l'étranger. **Les inspecteurs soulignent qu'avant d'installer des systèmes de sécurité axés sur des techniques avancées dans des zones éloignées, il importe de tenir compte des possibilités de les réparer et de les entretenir localement et rapidement. En cas de doute, des solutions de faible technicité doivent être utilisées.**

126. C'est à ce stade que la nécessité de normaliser et de rationaliser le processus d'achat entre en jeu. Lors des entrevues, les responsables de la sécurité et leurs subalternes ont indiqué que le processus d'achat de matériels et de services de réparation était lent et complexe, même dans le cas d'articles d'utilisation courante. Des fournitures critiques, tels que des pneus, sont parfois difficiles à obtenir. Pour les lieux d'affectation éloignés, la possibilité d'obtenir un appui technique ou de faire effectuer des réparations une fois que les systèmes ont été installés était un sujet de préoccupation particulier pour les spécialistes de la sécurité.

127. Les inspecteurs sont conscients du fait que les responsabilités du Département de la sûreté et de la sécurité dans le processus d'achat sont limitées. Ils ont toutefois décidé de porter la question des achats à l'attention des cadres directeurs du Département, étant donné qu'elle a une incidence sur la sûreté et la sécurité du personnel des Nations Unies. En outre, il y a des mécanismes d'achat en cas d'urgence (à savoir les procédures prévues en cas d'urgence manifeste<sup>36</sup>) dont certains responsables et spécialistes de la sécurité sur le terrain ignorent l'existence, ainsi que les inspecteurs l'ont signalé.

128. Après avoir analysé le processus d'achat, les inspecteurs ont abouti à la conclusion qu'aucune communication systématique n'a lieu entre les cadres chargés d'exercer diverses fonctions ou de diriger différents départements. Dans les situations de maintien de la paix, par exemple, le Département de la sûreté et de la sécurité doit interagir avec des sections qui relèvent, sur le plan structurel, du Département des opérations de maintien de la paix et qui suivent fréquemment des procédures administratives différentes. **Les cadres directeurs du Département de la sûreté et de la sécurité sur le terrain doivent se tenir régulièrement en contact avec, entre autres, les unités locales chargées des transports et des achats et les unités de gestion des locaux et des installations qui participent aux réunions pertinentes des sections, ne serait-ce qu'en tant qu'observateurs. De l'avis des inspecteurs, les matériels servant à assurer la sûreté et la sécurité doivent**

<sup>35</sup> Un exemple de problèmes d'entretien de ce genre figure dans la lettre d'observations confidentielle adressée au Département de la sûreté et de la sécurité.

<sup>36</sup> Les cas d'urgence manifeste sont acceptés lorsqu'il est impératif de satisfaire immédiatement un besoin ou une situation de force majeure, faute de quoi il pourrait en résulter un préjudice grave tel qu'une perte de biens ou de vies humaines, ou des dommages corporels ou matériels. Les procédures d'urgence sont décrites à la section 2 du chapitre 9 du Manuel des achats des Nations Unies, disponible à l'adresse <https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org/Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/pm.pdf>.

bénéficier d'un traitement prioritaire dans le système d'achat, en particulier lorsqu'une demande est formulée en vue de l'exécution d'une opération d'entretien ou quand un remplacement est commandé.

129. Il convient de noter que, dans certains cas, des retards survenant dans le déploiement de matériels de sécurité ne sont pas liés au processus d'achat, mais plutôt aux formalités douanières laborieuses et bureaucratiques imposées par les autorités du pays hôte dans le cas des activités d'importation et d'exportation. À cet égard, de même que dans le cadre des activités des organismes des Nations Unies, les inspecteurs encouragent les autorités compétentes des pays hôtes à faciliter le transit du personnel et du matériel des Nations Unies.

130. Compte tenu des difficultés susmentionnées à surmonter dans le domaine des achats, les inspecteurs estiment qu'il conviendrait d'envisager de rationaliser le processus d'achat des matériels de sécurité, notamment en ayant plus largement recours à des accords à long terme<sup>37</sup>, en prévoyant des fournisseurs privilégiés et des prestataires de remplacement pouvant être mis à contribution en cas de besoin, qui seraient informés des normes techniques minimales à satisfaire afin d'harmoniser les pratiques et d'assurer la compatibilité entre les matériels dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'achat du matériel (y compris les véhicules) destiné aux lieux d'affectation hors siège du Département de la sûreté et de la sécurité est centralisé au Siège de l'ONU par l'intermédiaire de la Division des achats du Département de la gestion. Le Département de la sûreté et de la sécurité dispose d'une base logistique à Doubaï qui a pour fonction de conserver des stocks suffisants. Des articles tels que les matériels et meubles de bureau destinés à ses lieux d'affectation hors siège sont obtenus par l'entremise du PNUD dans le cadre d'un mémorandum d'accord conclu entre ces deux organes. Le Département de la sûreté et de la sécurité et les organismes, fonds et programmes ont différentes sources de financement et appliquent diverses règles pour la gestion des biens, en conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public.

131. Il serait souhaitable d'examiner de manière plus approfondie les modalités de mise en place de pratiques d'achat de matériel de sécurité communes en renforçant la coopération entre le réseau d'achat et le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, ainsi que d'envisager la création d'une plateforme de négociation commune ou d'un marché pour l'achat de matériels usagés ou neufs. Cela faciliterait également la réutilisation et la remise en état de matériels qui, tout en étant conformes aux normes des Nations Unies, ne sont plus nécessaires à un endroit donné.

132. Enfin, le non-respect des normes de sûreté et de sécurité devrait être abordé de manière uniforme par toutes les entités compétentes afin d'assurer un suivi et un contrôle suffisants, d'établir un ordre de priorité pour l'utilisation des ressources financières affectées à l'acquisition de matériels appropriés, et de signaler tous les cas de non-respect des règles à un organe central. Le respect des normes des Nations Unies ne fait pas toujours l'objet d'enquêtes appropriées et, en pratique, les mesures prises en cas de non-respect varient d'un organisme à l'autre. Le cadre de responsabilisation ne contient aucune indication précise à ce sujet et se limite à signaler que les cas de non-respect des politiques, pratiques et procédures de sécurité donneront lieu à des mesures correctives prises par les représentants des organismes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, et qu'ils seront portés à la connaissance du responsable désigné.

<sup>37</sup> Voir JIU/REP/2013/1.

## VI. Gestion des crises de sécurité et capacité de montée en puissance

### A. Cadre intégré de gestion des crises à l'échelle des Nations Unies

133. La gestion des crises de sécurité et la capacité de montée en puissance sont des éléments essentiels à prendre en compte pour assurer le bon fonctionnement du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Ce système ne dispose pas des ressources financières nécessaires pour appliquer les mesures de sécurité préventives requises pour faire face à toute menace qui pourrait survenir à tout endroit où les organismes qui le composent exercent leurs activités. **Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies est fondé sur une analyse structurée des risques, ce qui signifie que les mesures de sécurité correspondant aux risques particuliers auxquels il faut faire face doivent pouvoir être prises dans les meilleurs délais. Cela veut dire que pour que ce système soit efficace, il doit être assuré que les ressources (humaines ou matérielles) disponibles peuvent être redéployées, et pouvoir compter sur des moyens logistiques et des communications efficaces et souples. En outre, les contraintes financières auxquelles les organismes doivent faire face et le caractère limité des ressources dont dispose chacun d'entre eux dans le domaine de la sécurité exigent que celles-ci, compte tenu de la fragmentation qui les caractérise actuellement, soient partagées et que leur utilisation soit correctement coordonnée pour remédier au fait qu'elles sont dispersées dans tout le système des Nations Unies.**

134. Le Département de la sûreté et de la sécurité est l'entité responsable des aspects de la gestion des crises relatifs à la sécurité. Il est également particulièrement bien placé et interconnecté pour mobiliser des ressources, notamment sous la forme de forces de maintien de la paix et de moyens logistiques dans l'ensemble du système des Nations Unies, afin de faciliter les interventions en cas de crise et de coordonner l'établissement de rapports sur les événements de ce type. Aucune autre entité du système des Nations Unies n'est aussi bien équipée pour diriger les efforts de ce genre.

135. Le Manuel des politiques de sécurité décrit la structure de gestion de la sécurité et porte notamment sur la planification des mesures de sécurité sur le terrain, les communications d'urgence, la continuité des opérations des Nations Unies et d'autres questions liées à la sécurité. En outre, il énumère les mesures à prendre par le responsable désigné et énonce les directives à appliquer pour l'élaboration d'un plan de sécurité comportant un module d'évaluation des menaces. Toutefois, ni le Manuel, ni le cadre de responsabilisation du système de gestion de la sécurité des Nations Unies ne comprennent ou prévoient les directives à suivre pour élaborer un plan détaillé et normalisé de gestion des crises. Le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité est conscient de la nécessité de disposer de règlements complets sur la façon de faire face aux situations d'urgence, par exemple en cas de transfert ou d'évacuation.

136. Les incidents de sûreté et de sécurité graves, de nature variée, qui touchent le personnel, les convois et les locaux des Nations Unies, que ce soit en tant que cibles directes ou collatérales, ont augmenté en nombre au fil des ans, et il ne faut pas s'attendre à ce que cette tendance s'atténue de sitôt. Il convient de faire une distinction entre les atteintes à la sécurité ne présentant qu'un faible degré de gravité ou n'ayant qu'un effet limité, et une véritable crise de sécurité, qui se définit comme un événement négatif imprévu ou soudain, ou une succession d'événements de ce type, d'une ampleur telle qu'il est nécessaire, pour y faire face, de mettre en œuvre des mesures d'urgence au niveau d'un ou plusieurs lieux d'affectation, et qu'il peut être jugé approprié de procéder à une réévaluation des besoins de sécurité du ou des lieux touchés. Les effets d'une telle crise peuvent être ressentis à l'échelle des Nations Unies et nécessiter une intervention efficace et bien coordonnée au niveau du système tout entier afin de protéger des vies et des biens, et de préserver l'image de certaines entités vis-à-vis du public.

137. Les inspecteurs se félicitent des progrès accomplis depuis que le rapport du Groupe indépendant a abordé ces questions. Les concepts consistant à charger des départements chefs de file d'assurer la gestion des crises et d'exercer les pouvoirs qui leur sont délégués à cette fin ont été officiellement adoptés au Secrétariat de l'ONU en 2013, lorsque le Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises (UNOCC) a été créé ; selon les parties prenantes interrogées, ces concepts et les mécanismes apparentés se sont révélés efficaces. Le Centre est la concrétisation d'un effort entrepris conjointement par les parties prenantes suivantes : le Cabinet du Secrétaire général, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Département des affaires politiques, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Département de la gestion, le Département de l'information, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le HCR et le PNUD. Il diffuse chaque jour des rapports et notes d'information rendant compte de l'ensemble des opérations, ainsi que des alertes en cas d'incident ou autre événement majeur. Au cœur du Centre se trouve une salle de veille commune dont le personnel a pour tâche, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, de recueillir des données et des informations provenant de toute une série de sources publiques ou des Nations Unies, au nombre desquelles le Programme pour les applications satellites opérationnelles de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche<sup>38</sup>.

138. Toutefois, pour être en mesure de faire face à des crises de sécurité et des situations d'urgence susceptibles d'exposer la vie d'êtres humains à des risques, il est nécessaire de disposer de mécanismes d'intégration et de coordination appropriés, en commençant au niveau du Département de la sûreté et de la sécurité, pour passer dans certains cas au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions et au Département des affaires politiques, jusqu'aux organes chargés de la sécurité qui sont présents sur le terrain. En l'absence d'une chaîne de commandement clairement définie, il peut se produire des pertes de temps, de ressources, de possibilités et, en fin de compte, de vies. Les rôles et synergies respectifs des différents organes des Nations Unies chargés d'intervenir en cas de problèmes et crises de sécurité ne sont pas toujours perçus de manière cohérente, ainsi qu'on peut le constater à en juger par les diverses pratiques mises en œuvre au sein du système des Nations Unies lorsqu'une crise de ce genre survient. Le Département de la sûreté et de la sécurité continue d'être l'organe de référence, mais le rôle joué par le Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, par exemple, est relativement nouveau, de sorte que de nombreux organismes ne sont pas au courant des services qu'il fournit alors que ceux-ci sont normalement jugés utiles en période de crise, en particulier la diffusion d'informations sur la sécurité mises à jour quotidiennement, ainsi que d'autres résultats de ses activités. Certains organismes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies contribuent au financement du Centre, tandis qu'un nombre important d'entités des Nations Unies s'abstiennent de fournir la moindre contribution ou d'utiliser ses services. **On ne pourrait que se féliciter d'un renforcement de la coordination entre le Département de la sûreté et de la sécurité, le Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, le Département de l'appui aux missions et le Département des affaires politiques.**

139. Il convient de noter que certains organismes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies ont conçu leur propre centre d'opérations en fonction de leurs besoins particuliers et, le cas échéant, des conditions à remplir pour faciliter l'exécution de certains mandats.

140. Les efforts de coordination des activités d'intervention en cas de crise se sont étendus au-delà des limites du Secrétariat de l'ONU suite au lancement, en 2013, de l'initiative « Sauver des vies ensemble », un projet conjoint mobilisant l'Organisation des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales exerçant leurs activités dans des situations complexes caractérisées par la présence de menaces, en vue d'élaborer une stratégie plus robuste et mieux intégrée pour faire face à des préoccupations

<sup>38</sup> Ce programme à fort contenu technologique a pour mission de fournir des analyses d'images et des solutions satellitaires aux organisations de secours d'urgence et de développement, au sein ou hors du système des Nations Unies, dans des domaines essentiels tels que l'aide humanitaire, la sécurité humaine, la planification territoriale stratégique et le développement. Voir [www.unitar.org/unosat/](http://www.unitar.org/unosat/).

communes dans le domaine de la sécurité. Le cadre ainsi formé définit les domaines de collaboration axée sur les questions de sécurité entre l'ONU et les organisations non gouvernementales qui sont ses partenaires d'exécution. Sauver des vies ensemble a récemment fait l'objet d'un remaniement destiné à définir les arrangements conclus entre les entités des Nations Unies et les organisations qui sont leurs partenaires d'exécution dans les domaines de la coordination, des opérations, de la logistique et du partage d'informations en fonction de deux niveaux de sécurité (normal et avancé). Le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et des réseaux d'organisations non gouvernementales dirigent ces efforts au niveau du Siège par l'intermédiaire d'un groupe de travail permanent de l'initiative. Des directives détaillées sur la mise en œuvre de Sauver des vies ensemble ont été publiées en juillet 2016 ; si elles sont correctement mises en œuvre, les dispositifs de coordination décrits dans les directives seront utiles pour la gestion des crises et les interventions d'urgence, notamment lorsque des mesures d'évacuation et d'autres interventions de secours doivent avoir lieu, étant entendu que la responsabilité de la sûreté et la sécurité du personnel continuera d'être assumée par l'organisme employeur.

141. Cela étant, chaque entité des Nations Unies présente sur le terrain veille à ce que ses propres dispositifs de gestion de la sécurité et des crises soient en place, par l'intermédiaire des bureaux qu'elle charge d'assurer la sécurité. Certaines entités présentes depuis longtemps sur le terrain, en particulier dans des zones de guerre et des pays où de graves menaces pour la sécurité existent, ont implanté des mécanismes capables d'intervenir rapidement et efficacement en cas d'urgence. Certains ont le sentiment que la plupart, voire l'ensemble des entités des Nations Unies ont des mécanismes appropriés en place pour faire face par leurs propres moyens à des situations de crise tant que le minimum nécessaire sur le plan des dispositifs de coordination est prévu. Cette impression est reflétée dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et dans les modalités de collaboration adoptées avec d'autres acteurs non étatiques de l'action humanitaire et du développement.

## **B. La gestion des crises : nécessité de renforcer encore les moyens disponibles**

142. En pratique, la vitesse, le degré d'adéquation et la qualité des interventions varient fortement d'une entité des Nations Unies à l'autre lorsqu'il s'agit de faire face à une crise. On constate des divergences entre les politiques de gestion des crises de sécurité, certaines portant uniquement sur les responsabilités à assumer et les dispositions à prendre pour régler les questions de transfert et d'évacuation, tandis que d'autres peuvent s'appuyer sur des plans de gestion des crises plus détaillés et perfectionnés. Par exemple, certaines entités du système de gestion de la sécurité des Nations Unies intègrent à leurs politiques la notion d'événements entraînant un lourd bilan humain. Certains organismes assurent le fonctionnement d'une permanence téléphonique d'urgence joignable vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Quelques-uns ont des capacités de mobilisation rapide de renforts et de déploiement suffisantes ; il s'agit notamment du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, du PNUD, du HCR et de l'UNICEF, qui ont des unités spéciales et des équipes d'intervention d'urgence. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires est l'entité chef de file des Nations Unies chargée de coordonner des interventions cohérentes en cas d'urgence et, à ce titre, il est parfaitement équipé pour organiser un déploiement rapide en cas de besoin.

143. Un autre exemple de gestion de crises est offert par le PNUD ; son équipe d'intervention en cas de crise est chargée de surveiller le déroulement des opérations lorsque des mesures de ce genre s'imposent. Celles-ci consistent notamment à assurer la coordination de la réponse institutionnelle aux crises, la gestion des risques, la coordination des systèmes d'alerte rapide, la défense des intérêts des victimes de crises et la liaison entre les organismes. En outre, le Bureau de la sécurité du PNUD a participé aux activités du groupe de travail sur la réponse aux crises, qui relève du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, et à la formation des responsables désignés qui a été dispensée sous la direction du Département de la sûreté et de la sécurité et a porté sur les

activités supplémentaires entreprises dans le cadre des interventions en cas de crise menées au niveau du Siège. Au niveau des pays et des bureaux hors Siège, le PNUD confie fréquemment à ses propres responsables de la sécurité le soin de contribuer aux interventions adaptées à la situation particulière des pays, souvent en collaboration avec le groupe de réponse aux crises, le Département de la sûreté et de la sécurité et d'autres organismes présents sur le terrain. Les responsables qui ont été interrogés ont indiqué que les efforts déployés dans ce domaine sont organisés de manière plus rationnelle et reflètent mieux les priorités institutionnelles du PNUD et la nature des relations qu'il entretient avec les autres organismes.

144. L'appui fourni au personnel des Nations Unies pendant une crise peut varier en fonction d'un certain nombre de facteurs, même dans le cas des organismes qui sont présents depuis longtemps sur le terrain. Toutefois, certaines entités ne sont pas physiquement présentes sur le terrain, et il peut arriver que leur personnel occupe temporairement un bureau faisant partie des locaux relevant d'une autre entité, ou exerce la plus grande partie de ses activités à partir du siège, ce qui ne l'empêche pas d'envoyer régulièrement des fonctionnaires ou des consultants en mission ou de les détacher à titre temporaire. Ces personnes dépendent des bureaux locaux du Département de la sûreté et de la sécurité pour bénéficier de conditions de sûreté et de sécurité acceptables pendant leur séjour. Toutefois, ces bureaux peuvent être débordés lorsqu'une crise se produit. Un cas particulièrement révélateur s'est produit au Mali en mars 2012, lorsqu'après un coup d'État, il a été signalé que le bureau local avait dû fournir une aide à d'autres entités des Nations Unies tout en organisant l'évacuation du personnel chargé d'assurer son fonctionnement. Bien que le Département de la sûreté et de la sécurité soit resté en contact avec eux, les membres du personnel d'organismes des Nations Unies qui n'étaient pas en mesure de leur fournir des services de sécurité sur le terrain ont dû organiser leur évacuation à leurs propres risques, et le soutien logistique auquel ils s'attendaient a été pratiquement inexistant.

145. Bien que les événements qui se sont déroulés au Mali ne reflètent pas la façon dont le Département de la sûreté et de la sécurité a l'habitude d'intervenir, les organismes qui ne sont pas présents localement à certains lieux d'affectation hors siège devraient veiller à ce que leur personnel, qu'il soit en mission ou détaché dans ces lieux à titre temporaire, soit dûment informé et se conforme aux normes locales de sécurité prescrites. En outre, des dispositions devraient être prises avec le Département pour fournir l'appui nécessaire en matière de sécurité aux fonctionnaires en mission ou détachés à titre temporaire.

146. Les opérations d'évacuation et de transfert de membres du personnel constituent un autre élément important de la gestion des crises. Ce point est examiné dans la section ci-dessus, relative à la culture de la sécurité, qui comprend également des observations faites à l'occasion de missions sur le terrain (à savoir sur le défaut d'exécution d'exercices d'évacuation obligatoires), ainsi que des recommandations pertinentes.

147. En dépit des progrès accomplis en matière de planification de base des mesures de sécurité, des efforts supplémentaires sont nécessaires. Lors de l'élaboration de politiques et procédures normalisées visant à remédier aux crises de sécurité, le Département de la sûreté et de la sécurité devrait réévaluer les mécanismes existant au sein des différentes entités des Nations Unies qui ont déjà des pratiques strictement appliquées en place. Il importe de trouver un équilibre entre le renforcement du mandat du Département, en vertu duquel il lui incombe de fournir une aide de meilleure qualité à l'ensemble des organismes participants, et l'adoption de modalités permettant de leur accorder une souplesse suffisante pour qu'ils puissent continuer de fonctionner de manière efficace. Le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité devrait entreprendre une vaste évaluation des pratiques optimales et des enseignements tirés de l'expérience dans la gestion des crises sur le terrain par les entités du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. L'évaluation des pratiques et des données d'expérience des organismes, fonds et programmes dans ce domaine devraient aboutir à l'adoption d'un cadre de gestion des crises de sécurité à l'échelle des Nations Unies qui engloberait toutes les responsabilités, mesures et mécanismes de coordination qui doivent entrer en jeu dès l'instant où une crise éclate jusqu'au moment où ses séquelles apparaissent et où des événements qui lui sont consécutifs se produisent.

148. Pour qu'il soit possible de mettre en œuvre l'approche « comment rester », il est indispensable que le système de gestion de la sécurité des Nations Unies mette davantage l'accent sur la gestion des crises de sécurité et la planification des interventions d'urgence afin d'harmoniser les pratiques, de fixer des normes minimales et de coordonner l'action des Nations Unies. Il est nécessaire d'élaborer une définition plus claire du rôle et des responsabilités des différents organes chargés de la sécurité, d'améliorer les synergies et la coopération entre eux, et de déterminer les mécanismes et procédures de collaboration à utiliser, en fonction du type de crise à laquelle on doit faire face.

149. L'examen stratégique entrepris par le Département de la sûreté et de la sécurité, qui a été achevé en janvier 2015 et a été approuvé en février 2015 par le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité et le Comité des politiques présidé par le Secrétaire général, recense un certain nombre de domaines dans lesquels des mesures de renforcement supplémentaires doivent être prises, certaines d'entre elles ayant trait à la gestion des crises de sécurité et consistant par exemple à créer un cadre renforcé de déploiement rapide de renforts et à améliorer les synergies avec le Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises.

### C. La politique de gestion des crises : une tâche en cours de réalisation

150. En juin 2015, dans le rapport final de sa vingt-deuxième session, le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité a approuvé la création d'un groupe de travail ayant pour mandat d'élaborer, à l'intention du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, une politique sur la gestion des crises de sûreté et de sécurité sur le terrain<sup>39</sup>. Une section consacrée à la gestion de ces crises figurera dans le nouveau Manuel des politiques de sécurité et devrait être approuvée par le Réseau en 2017. Elle a été élaborée en tirant parti des contributions fournies par les responsables désignés et les conseillers en sécurité, en particulier à l'occasion des ateliers régionaux et des séances de formation à la gestion des crises qui ont eu lieu en 2015.

151. Les inspecteurs notent avec satisfaction qu'une politique de gestion des crises a été adoptée en 2016 en vue d'assurer la cohérence et l'efficacité des mesures prises à tous les paliers du système des Nations Unies pour faire face aux crises. Cette politique définit la façon dont les acteurs des Nations Unies devraient coordonner les efforts à déployer pour intervenir collectivement dans des situations qui, en raison de l'ampleur des problèmes à résoudre, de leur complexité ou de la gravité des conséquences possibles, exigent une intervention coordonnée et multidisciplinaire. La politique de gestion des crises et la politique relative au système de gestion organisationnelle définissent clairement les rôles et responsabilités, et permettent d'en savoir plus sur la structure des mécanismes à utiliser pour la prise des décisions, la coordination, les échanges d'informations et les communications.

152. Il convient de noter que cette politique ne s'applique pas encore à tous les organismes du système des Nations Unies, étant donné qu'elle devrait être approuvée en 2017 par le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, tel qu'indiqué plus haut. Elle concerne les membres du Comité des politiques et du groupe de travail des Nations Unies chargé de la gestion des crises, qui comprend actuellement des représentants du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions, du Département des affaires politiques, du Département de la gestion, du Bureau de la coordination des activités de développement, du Département de l'information, du Département de la sûreté et de la sécurité, du Cabinet du Secrétaire général, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, du HCDH, du PNUD, du HCR, de l'UNICEF, du PAM et de l'OMS. Toutes les entités des Nations Unies qui ont une présence sur le terrain et sont membres de ce groupe de travail doivent veiller à ce qu'une orientation appropriée et des trousseaux de documentation sur la gestion des crises soient fournis aux personnels qu'elles affectent à leurs activités sur le terrain. **Les inspecteurs se félicitent des efforts soutenus que le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité consacre à l'élaboration d'une politique de gestion des crises de sécurité applicable à l'ensemble du système.**

<sup>39</sup> Voir [www.unsceb.org/CEBPublicFiles/Final%20Report%20-%20IASMN%2022nd%20Session%20-%20Montreux%20June%202015%20-%20FINAL.pdf](http://www.unsceb.org/CEBPublicFiles/Final%20Report%20-%20IASMN%2022nd%20Session%20-%20Montreux%20June%202015%20-%20FINAL.pdf).

153. Il importe toutefois que les politiques soient correctement mises en œuvre et, tel qu'indiqué dans d'autres parties de l'examen, il faut se rappeler que de nombreuses questions de sécurité à prendre en compte n'ont rien à voir avec le manque de politiques, de procédures ou de directives, mais avec la façon dont elles sont respectées. Le Cabinet du Secrétaire général, par l'intermédiaire du Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, est chargé de veiller au respect de la nouvelle politique relative à la gestion des crises et d'aider les entités des Nations Unies à la mettre en œuvre. **À cet égard, les inspecteurs sont convaincus qu'il reste encore beaucoup à faire. Ils s'attendent à ce que cette politique soit mise en œuvre sous la forme de procédures opérationnelles permanentes et de directives précises devant aboutir à la création du système de contrôle cohérent nécessaire pour intervenir, par la prise de mesures pragmatiques, en cas de non-respect des règles, ce qui devrait être accompli sans tarder compte tenu de la nature imprévisible des crises.**

#### D. Capacité de montée en puissance

154. La principale raison d'être des déploiements rapides est de permettre de disposer de capacités supplémentaires en cas d'urgence, lorsqu'une crise exige la mise en œuvre d'un surcroît de ressources qui ne sont pas immédiatement disponibles à un endroit donné. Des capacités de montée en puissance appropriées sont indispensables pour pouvoir intervenir efficacement en cas de crise de sécurité. Les situations d'urgence complexes exigent le recours à un personnel hautement qualifié et à d'autres ressources pouvant être envoyés rapidement à un endroit donné. Bien que les membres du personnel d'urgence soient souvent recrutés à partir de listes de réserve qui peuvent être partagées ou exclusives, certains organismes disposent d'équipes d'intervention en cas d'urgence qui sont prêtes à être déployées, ce qui revient plus cher vu les frais à assumer pour les maintenir en état de passer à l'action, mais est plus efficace compte tenu de leur disponibilité immédiate.

155. Le Département de la sûreté et de la sécurité justifie les déploiements rapides dans les circonstances suivantes :

- Situations d'urgence en matière de sécurité et situations de crise ;
- Renforcement des capacités du Département sur le terrain ou dans les bureaux des sièges ;
- Fourniture à titre temporaire des services de sécurité nécessaires dans d'autres lieux d'affectation sur le terrain ;
- Services d'appui à la sécurité en cas d'urgence humanitaire ;
- Prises d'otages/enlèvements ;
- Autres besoins, à satisfaire en exécution des instructions adressées par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité ou par le Directeur ou Directeur adjoint de la Division des opérations régionales.

156. Aux fins de la gestion de la sécurité, le Département de la sûreté et de la sécurité exerce ses activités en considérant qu'elles s'appliquent à 203 pays ou territoires à l'échelle mondiale. Le Département a actuellement une présence dans 120 d'entre eux ; des postes de conseiller principal pour la sécurité, conseiller en chef en matière de sécurité ou conseiller pour les questions de sécurité sont pourvus dans 104 pays ou territoires<sup>40</sup>, tandis que 16 pays ou territoires bénéficient des services d'assistants à la sécurité locaux exerçant leurs activités en mode autonome. Le Département n'est actuellement pas représenté dans 83 pays ou territoires. Parmi ceux-ci, 40 bénéficient de services fournis en mode délocalisé par des bureaux hors siège du Département, tandis que deux (Chypre et Sahara occidental) sont desservis par les chefs du service de sécurité des missions de maintien de la paix. Les pays et territoires dans lesquels le Département n'est pas représenté sont la plupart des

<sup>40</sup> Au total, 23 de ces conseillers principaux pour la sécurité, conseillers en chef en matière de sécurité ou conseillers pour les questions de sécurité assument des responsabilités régionales, ce qui élargit la portée des services fournis à 56 pays et territoires de plus.

pays de l'OCDE, et l'Organisation des Nations Unies est absente ou n'a qu'une présence très limitée dans environ 25 territoires, pays ou petits États insulaires du Pacifique et des Caraïbes.

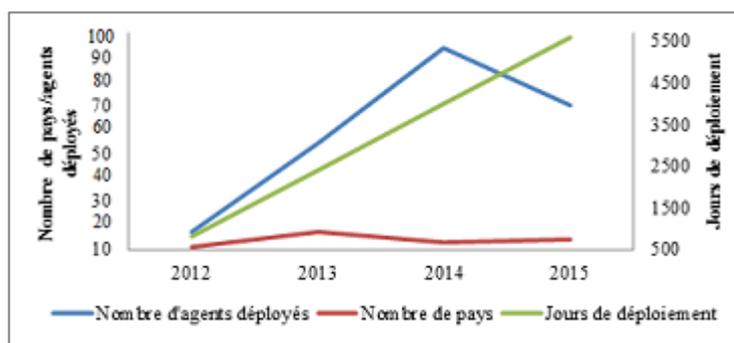
157. Selon les avis exprimés par des fonctionnaires interrogés sur le terrain, les capacités de montée en puissance sont un aspect dont il conviendrait de se préoccuper davantage, car des améliorations supplémentaires seraient justifiées. La nécessité de renforcer ces capacités est reconnue dans l'examen stratégique du Département de la sûreté et de la sécurité, où il est indiqué que pour fournir une aide plus efficace en cas de crise, le Département élaborera un cadre amélioré de déploiement rapide grâce auquel il devrait être possible d'intervenir de manière souple et dans les meilleurs délais dans les situations de crise. Ainsi qu'il est indiqué dans l'examen stratégique, les organisations participantes se sont félicitées du renforcement prochain des capacités de montée en puissance.

158. Le Département de la sûreté et de la sécurité ne dispose toutefois pas d'une équipe de réserve permanente composée de spécialistes de la sécurité prêts à être déployés en cas de besoin. Au lieu de cela, les déploiements d'urgence sont effectués en utilisant des ressources provenant du Département de la sûreté et de la sécurité, du Département de l'appui aux missions/Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques et d'autres organes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Depuis 2012, le Département de la sûreté et de la sécurité a renforcé ses capacités d'intervention, notamment en confiant à des spécialistes de la sécurité mobilisables le soin d'organiser des déploiements à titre préventif. Bien que le nombre de spécialistes déployés en 2015 ait baissé par rapport à 2014, le nombre de journées de déploiement a fortement augmenté, principalement en raison du fait que la durée moyenne des déploiements est passée de sept à treize semaines, ce qui peut s'expliquer en partie par la gravité et la persistance de certaines crises récentes (par exemple, le conflit syrien et la crise des réfugiés, ainsi que les conflits sévissant au Soudan du Sud et au Yémen), comme indiqué à la figure 6 ci-après.

159. En raison du manque de capacités permanentes en matière de sécurité, il est nécessaire de redéployer des ressources qui, si elles sont disponibles dans un lieu d'affectation, sont requises pour renforcer la sécurité à un autre endroit, pour faire face à une menace à la sécurité ou même pour fournir les services normalement prévus selon un calendrier préétabli. Cela entraîne souvent le retrait de troupes ou de membres du personnel de sécurité, au détriment du lieu d'affectation ou du complexe d'origine, ce qui impose des contraintes supplémentaires aux ressources déjà limitées qui sont disponibles et cause un alourdissement excessif de la charge de travail des membres du personnel de sécurité en poste au lieu d'affectation d'origine.

Figure 6

#### Déploiements rapides effectués par le Département de la sûreté et de la sécurité, 2012-2015



160. En conséquence, les coûts directs encourus au titre des opérations de déploiement rapide ont fortement augmenté au cours des trois dernières années, pour représenter un montant de 3 081 095 dollars ne couvrant que les dépenses afférentes aux agents déployés et les frais de voyage encourus en 2015<sup>41</sup>. Les dépenses indirectes découlant des activités

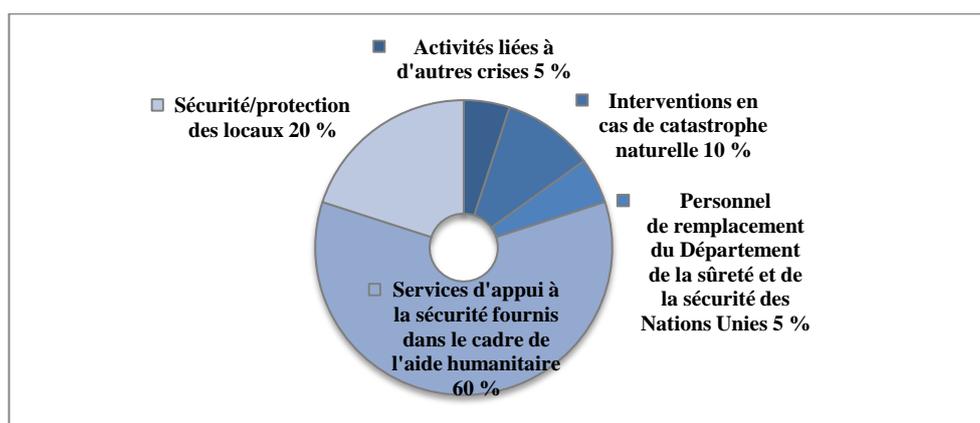
<sup>41</sup> Renseignements fournis par le Département de la sûreté et de la sécurité.

administratives et de gestion accomplies au siège et les dépenses afférentes aux heures supplémentaires engagées dans les lieux d'affectation d'origine ne sont pas reflétées dans les chiffres fournis. Cette tendance montre que les besoins en capacités de déploiement d'urgence augmentent, ce qui est également le cas des besoins de financement. Il convient de noter que les dépenses afférentes aux agents de sécurité prêts à intervenir rapidement ne sont pas imputées au budget alloué à la sécurité alimenté par les contributions versées par les organismes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies lorsque les dépenses liées aux agents de sécurité sont financées dans le cadre des activités cofinancées, étant donné que cela représenterait une double imputation. Les dépenses de personnel ne sont comptabilisées et imputées que lorsque les agents dont les services sont financés par d'autres sources sont déployés d'urgence en renfort, afin d'éviter les affectations de crédits provenant de diverses sources de financement. Avant 2015, les services des agents déployés d'urgence en renfort étaient principalement financés au titre d'activités cofinancées, c'est-à-dire déjà prises en compte dans le budget commun. Les questions budgétaires sont examinées de façon plus détaillée dans la section suivante.

161. La figure 7 ci-après indique les domaines d'action dans lesquels des capacités d'intervention rapide sous la forme de déploiements d'agents de sécurité ont dû être utilisées en 2015. Il convient de noter que 60 % des déploiements de ce genre ont été effectués dans le cadre de la fourniture d'une aide humanitaire ; la protection des locaux (20 %) se situait au second rang, et les interventions en cas de catastrophe naturelle (10 %) au troisième rang.

Figure 7

**Déploiements rapides effectués par le Département de la sûreté et de la sécurité en 2015**



162. Bien que la Division des opérations régionales ait adopté une procédure opérationnelle permanente pour les déploiements rapides de renforts en 2015, les inspecteurs estiment que la capacité d'intervention des Nations Unies, en particulier en ce qui concerne sa politique et ses procédures en matière de ressources humaines, de même que les mécanismes de coordination entre les groupes à déploiement rapide et les responsables des fonctions d'appui (par exemple, pour la fourniture d'un soutien logistique et administratif), pourraient être encore améliorés pour rehausser le niveau d'efficacité et réduire les coûts. Cela est rendu difficile par les différences existant entre les mandats, politiques et dispositifs opérationnels des organismes, de sorte qu'il n'est pas étonnant que l'absence de direction éclairée, un certain degré de confusion et des doubles emplois aient été signalés par les responsables qui ont été interrogés.

163. La coordination avec les pouvoirs publics nationaux ou locaux est également une source de problèmes. En général, les déploiements rapides ont lieu dans les vingt-quatre heures qui suivent l'apparition d'un besoin les justifiant, et pourtant, la principale cause de retard dans le déroulement des opérations continue d'être les formalités de délivrance de visas. Il est largement admis qu'en droit international, la responsabilité principale de la sécurité et de la protection du personnel des Nations Unies et du personnel associé incombe à l'État qui accueille une opération des Nations Unies. **Les inspecteurs souhaiteraient souligner l'importance du facteur temps dans le déroulement des interventions**

**d'urgence et la nécessité de faciliter la délivrance des visas nécessaires par les autorités gouvernementales compétentes, de façon à permettre le déploiement rapide des membres du personnel de sécurité, l'objectif ultime étant de protéger la vie des fonctionnaires et les biens des Nations Unies.**

164. Étant donné que le Département de la sûreté et de la sécurité, dans son examen stratégique, a indiqué qu'il fallait accorder le rang de priorité le plus élevé aux interventions rapides, il aura besoin de définir clairement le mandat qu'il compte assumer dans ce domaine, vu que les opérations d'urgence entreprises pour faire face à une crise peuvent avoir une incidence sur la sécurité et le programme d'activités d'autres acteurs humanitaires, sur les mesures qu'ils envisagent, et sur l'ensemble de la population. Les niveaux d'intervention et de responsabilisation du Département dans le cadre fixé pour les interventions d'urgence doivent être clairement définis, de même que son rôle au sein du Comité permanent interorganisations<sup>42</sup>.

165. **La persistance de problèmes observés aux niveaux de la direction, de la dotation en personnel et des opérations peut avoir une incidence négative sur l'issue d'une crise de sécurité. Le Département est responsable de la sûreté et de la sécurité du personnel sur le terrain. Toutefois, les responsabilités opérationnelles assumées en ce qui concerne un grand nombre de membres du personnel continuent d'être fragmentées en raison de leur dispersion dans tout le système. La multiplicité des organes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies qui sont chargés d'intervenir en cas de crises de sécurité à différents niveaux et en offrant différents services et types de soutien, chacun d'entre eux appliquant ses propres méthodes de recrutement et possédant son propre statut contractuel, peut entraîner une certaine confusion. La fragmentation est une cause de doubles emplois et d'inefficacité, ce qui peut avoir un effet néfaste sur l'issue d'une crise. Tous les éléments opérationnels, organisationnels et logistiques de la réponse immédiate du système de gestion de la sécurité des Nations Unies à une crise de sécurité doivent être rationalisés et clairement définis.**

#### **Recommandation 7**

**Le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité, en sa qualité de Président du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, devrait, au plus tard en janvier 2018, élaborer une politique de déploiement rapide à appliquer à l'échelle du système pour faire face aux crises de sécurité, en veillant à y intégrer les procédures opérationnelles permanentes nécessaires, en vue d'indiquer clairement en quoi consistent les ressources permanentes immédiatement disponibles et de définir les rôles et responsabilités propres aux différents acteurs du système de gestion de la sécurité des Nations Unies.**

## **E. Formation et conseils**

166. La formation à la gestion des crises de sécurité est un autre point important figurant au programme d'activités du Département de la sûreté et de la sécurité. Un cours de formation pilote consacré à ce thème a été organisé en 2015 pour la première fois. Il devrait être offert régulièrement aux publics cibles pertinents et, dans toute la mesure possible, synchronisé avec des exercices à effectuer en situation réelle.

167. À l'occasion de sa vingt-septième session, tenue à Venise (Italie) en avril 2014, le Comité de haut niveau sur la gestion a examiné un document présenté par le Département de la sûreté et de la sécurité intitulé « Reconciling duty of care for United Nations

<sup>42</sup> Le Comité permanent interorganisations, créé en juin 1992, est le principal mécanisme ayant pour fonction d'assurer la coordination de l'aide humanitaire entre les organismes, en application de la résolution 46/182 de l'Assemblée générale sur le renforcement de la coordination de l'aide humanitaire.

personnel while operating in high-risk environments »<sup>43</sup>. Dans ce document, le Département a expliqué que l'Organisation des Nations Unies avait l'obligation morale de protéger son personnel et a lancé un appel à toutes les entités de l'Organisation pour qu'elles renforcent leurs systèmes d'appui aux membres de son personnel qui exercent leurs activités dans toutes les régions du monde, en particulier à ceux qui se trouvent dans des situations à haut risque.

168. Le Comité de haut niveau sur la gestion a admis qu'il convenait de procéder à un examen d'ensemble de la problématique suivante : comment les organismes du système des Nations Unies peuvent-ils rester et exécuter les activités prévues au titre du programme tout en s'acquittant de l'obligation de protéger leur personnel dans les situations à haut risque, et a créé un groupe de travail, présidé par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité, en vue de l'exécution d'un examen détaillé de la question de l'obligation d'assurer la protection nécessaire. L'examen ainsi entrepris indique que le système des Nations Unies assure actuellement le fonctionnement d'un système d'appui global aux membres du personnel qui exercent leurs activités dans des situations à haut risque, bien qu'un grand nombre de fonctionnaires et de cadres ne soient pas au courant de toutes les dispositions et structures de soutien qu'il comporte. Bien que de nombreuses initiatives aient été prises au cours des dernières années, en particulier par l'intermédiaire de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise et de ses variantes dans les organismes, fonds et programmes, afin de préparer les fonctionnaires et les cadres à faire face à des situations d'urgence, l'étude démontre également que le système actuel, notamment en ce qui concerne l'aide médicale et psychologique, porte surtout sur les mesures d'atténuation plutôt que de prévention, avec de fortes variations d'un organisme du système des Nations Unies à l'autre. Le système aurait beaucoup à gagner si une approche globale, coordonnée et harmonisée était adoptée à divers niveaux, grâce à la collaboration entre les différentes catégories de ressources médicales, psychologiques et humaines.

169. Des services de gestion du stress et de conseils devraient être fournis rapidement après la survenue d'une crise aux membres du personnel qui en ont besoin. Certains organismes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies sont dotés d'un ensemble complet de services destinés à préparer leur personnel à des crises et à assurer les activités de suivi nécessaires, par exemple en maintenant en place une équipe spéciale, en prévoyant des procédures opérationnelles permanentes particulières et en veillant à ce que des conseillers du personnel soient disponibles au Siège ou dans les bureaux régionaux. D'autres dépendent du Département de la sûreté et de la sécurité, de fonctionnaires locaux des Nations Unies et, dans certains cas, de consultants ou du Groupe de gestion du stress traumatique. Cet organe fournit des services de conseil sur le terrain et au Siège, coordonne les mesures prises par les Nations Unies en cas de stress traumatique et assure le fonctionnement d'un réseau mondial d'aiguillage des patients vers des spécialistes de la santé mentale certifiés dans 90 lieux d'affectation. De janvier 2013 à décembre 2014, le Groupe a organisé 11 001 séances de conseil et déployé des conseillers dans le cadre des interventions entreprises pour faire face à 54 crises graves au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. Afin d'améliorer la coordination entre le Groupe, les conseillers spécialistes du stress du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et les spécialistes de la sécurité dans le cadre de la fourniture de services psychosociaux, le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité a approuvé la politique de gestion du stress ordinaire ou traumatique en juin 2015.

170. Dans le même ordre d'idées, le Groupe de préparation et de soutien en cas de crise a été créé en mai 2010 pour améliorer l'appui fourni au personnel des Nations Unies, en particulier aux survivants et aux familles de fonctionnaires décédés ou blessés à la suite d'une crise (qu'elle soit causée par des actes de malveillance ou une catastrophe naturelle). Il est installé dans le Bureau de la gestion des ressources humaines, à New York, et a pour mandat de coordonner les services d'appui essentiels aux fonctionnaires et à leur famille pendant toutes les phases des incidents se produisant pendant des situations d'urgence,

<sup>43</sup> Voir [www.unsceb.org/content/action-reconciling-duty-care-un-personnel-while-operating-high-risk-environments](http://www.unsceb.org/content/action-reconciling-duty-care-un-personnel-while-operating-high-risk-environments).

notamment en offrant des programmes de formation aux fonctionnaires pour s'assurer qu'ils sont équipés et prêts à faire face aux situations d'urgence.

## F. Questions liées à l'encadrement

171. À certains endroits où les Nations Unies exercent leurs activités, des sections de sécurité intégrée ont été créées pour coordonner et gérer les activités des spécialistes de la sécurité du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques recrutés sous contrat par le Département de l'appui aux missions, sous la direction d'un seul et unique responsable de la sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité, tel qu'un conseiller principal ou un chef pour la sécurité, qui dirige également la cellule de sécurité comprenant des responsables de la sécurité du Département et des missions, ainsi que des spécialistes de la sécurité des organismes, fonds et programmes. Ces sections intégrées ont été implantées dans des pays tels que l'Afghanistan, Haïti, le Mali, la République arabe syrienne, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la Sierra Leone et le Soudan. Ils dépendent souvent de l'aide fournie par les missions pour satisfaire leurs besoins en ce qui concerne les transports, le matériel, la sécurité des logements, les moyens d'information et autres et, dans certains cas, les services de garde, les escortes pour les convois et l'appui de forces d'intervention. Le nombre de sections de sécurité intégrée a toutefois été limité en raison du fait que les structures d'encadrement et les responsabilités ne sont pas clairement définies en cas de crise.

172. Après la présentation en temps opportun d'une demande formulée par le Secrétaire général pour que le Département de la sûreté et de la sécurité regroupe, en coopération avec les membres du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, le Département de la gestion et le Bureau des affaires juridiques, les ressources liées à la sécurité disponibles au sein du Secrétariat, en particulier au Département de l'appui aux missions/Département des opérations de maintien de la paix, le Projet d'intégration de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU a été lancé en août 2015 sous la direction du Département de la sûreté et de la sécurité. Ce projet est dirigé par un groupe directeur et des groupes de travail comprenant des représentants du Département de la sûreté et de la sécurité, du Département de la gestion, du Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques, du Département de l'appui aux missions, du Bureau des affaires juridiques et du PNUD. Il s'occupe de trois axes de travail, à savoir les pouvoirs de gestion du Département de la sûreté et de la sécurité, l'intégration des ressources humaines et le financement de la sécurité intégrée. La première phase (c'est-à-dire l'intégration des ressources liées à la sécurité du Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques et du Département de l'appui aux missions sous la direction du Département de la sûreté et de la sécurité) devrait être achevée au plus tard en novembre 2017.

173. À cet égard, **les inspecteurs notent avec satisfaction qu'il a été décidé de régler sans tarder un important problème de coordination observé et signalé à de nombreuses reprises par la plupart des spécialistes de la sécurité interrogés, et reflété dans la lettre d'observations adressée au Département de la sûreté et de la sécurité en 2015. Ils approuvent la décision qui a été prise à ce sujet et soulignent la nécessité de poursuivre la mise en œuvre des autres phases (à savoir l'intégration des ressources humaines et le financement de la sécurité intégrée).**

174. **De l'avis des inspecteurs, dès que l'intégration de la sécurité aura eu lieu au niveau du Secrétariat et dès que le Projet d'intégration de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU aura été achevé, les enseignements tirés de l'expérience et les pratiques optimales devraient servir de base à l'élaboration d'un projet similaire à entreprendre à l'échelle du système tout entier, dont l'objet serait d'intégrer de manière plus poussée les ressources liées à la sécurité dans le cadre du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. Cette intégration accrue devrait avoir pour objectif ultime l'optimisation des ressources liées à la sécurité disponibles à l'échelle du système, de manière à éviter les doubles emplois. Les efforts déployés à cette fin devraient être entrepris en tirant parti des compétences individuelles accumulées par chacun des organismes participant au système de gestion**

**de la sécurité des Nations Unies et tenir compte des besoins opérationnels qui lui sont propres tout en veillant à ce qu'il jouisse du degré d'autonomie qui lui est nécessaire pour s'acquitter de son mandat en toute indépendance.**

### **G. Mesures immédiates à prendre au niveau local en cas de crise de sécurité**

175. Tous les éléments opérationnels, organisationnels et logistiques entrant en jeu dans les mesures immédiates prises par le système de gestion de la sécurité des Nations Unies pour faire face à une crise de sécurité doivent être clairement définis et mis en œuvre par toutes les parties intéressées. Certaines études montrent que le personnel de sécurité doit être capable de prendre des contre-mesures efficaces dans un délai de deux secondes suivant le début d'une attaque. De l'avis des inspecteurs, dans les situations à haut risque, le personnel du Département de la sûreté et de la sécurité doit être armé et disponible pour protéger les fonctionnaires à tout moment en cas d'attaque. L'analyse des réponses au questionnaire envoyé aux organismes indique que seulement 26 % des organismes, fonds et programmes des Nations Unies sont dotés d'un personnel de sûreté et de sécurité armé.

176. Les agents de sécurité armés devraient toujours porter sur eux un insigne et d'autres articles d'identification externes au sujet desquels le personnel et d'autres agents d'intervention armés (par exemple, les membres des forces de police nationales ou des forces de maintien de la paix) ont été informés. Les agents de sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité qui ne sont pas affectés à des fonctions de garde portent souvent des vêtements civils, ce qui est tout à fait normal pour l'exécution de leurs tâches courantes. Certains agents portent un pistolet dissimulé, sans arborer un insigne ou être munis d'un autre article d'identification visible à proximité de leur arme ; cela peut susciter des inquiétudes chez certaines personnes lorsqu'une arme est exposée de manière fortuite.

177. Lorsque des événements tels qu'attaques armées ou bombardements se produisent, ou quand des phénomènes tels que catastrophes naturelles ont lieu, le personnel des Nations Unies peut être tenu de suivre immédiatement les instructions des agents de sécurité de l'ONU. Dans de tels cas, il importe que les membres des services de sécurité soient facilement identifiables et reconnaissables pour éviter tout malentendu. De graves événements affectant la sécurité se produisent souvent de manière inopinée ; par conséquent, le matériel d'intervention des agents de sécurité doit être prêt à être utilisé et gardé à portée de main en tout temps. Les membres du personnel de sécurité doivent porter des gilets arborant des marques clairement visibles ou un matériel permettant de voir qu'ils font partie du personnel de sécurité des Nations Unies pendant les situations d'urgence. **Le Département de la sûreté et de la sécurité devrait adopter un code d'identification physique applicable à tous les agents de sécurité pour permettre de les reconnaître immédiatement et clairement pendant les situations d'urgence. Le même raisonnement s'applique aux agents de sécurité des organismes, fonds et programmes et, par voie de conséquence, il conviendrait d'adopter un code d'identification facile à retenir et commun à tous au niveau du système de gestion de la sécurité des Nations Unies.**

### **H. Questions de personnel**

178. Des initiatives récentes ont visé à combler l'écart existant au niveau du degré et de la nature de la protection offerte au personnel recruté sur le plan international par rapport à celui recruté sur le plan national. Des réunions de groupes de discussion organisées avec la participation du personnel recruté sur le plan local dans tous les lieux d'affectation hors siège où l'équipe du Corps commun d'inspection s'est rendue ont mis cette question en lumière ; à certains endroits (par exemple, en Somalie et au Soudan du Sud), les membres du personnel recrutés sur le plan local sont exposés à des risques supplémentaires pour la simple raison qu'ils travaillent pour l'Organisation des Nations Unies. Ces risques se manifestent plus clairement lorsqu'ils se rendent à leur lieu de travail, et plus particulièrement lorsqu'ils se trouvent à leur domicile.

179. Pour compléter les nouvelles mesures de sécurité applicables au domicile des membres du personnel des Nations Unies, l'élaboration d'une politique relative aux risques relatifs à la sécurité du domicile pour le personnel des Nations Unies recruté sur le plan local a été entreprise récemment. Cette politique portera principalement sur les risques de sécurité liés à cette catégorie de fonctionnaires en raison de l'emploi qu'ils occupent aux Nations Unies. L'examen des risques de sécurité applicables au domicile pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local est actuellement en cours et vise à déterminer l'ampleur du risque de sécurité couru par les fonctionnaires appartenant à cette catégorie à leur domicile en raison du fait qu'ils sont employés par les Nations Unies. Le Groupe de travail du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité était censé présenter un rapport sur cette question au Groupe directeur du Réseau en novembre 2016.

**180. Les inspecteurs estiment qu'il incombe aux organismes d'améliorer le niveau de sécurité assuré au personnel recruté sur le plan local et, à cet égard, ils se félicitent de l'initiative entreprise par le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité et exhortent les organismes à adopter une politique pertinente sous sa forme définitive et à la mettre en œuvre rapidement.**

181. Il existe une autre différence importante entre les fonctionnaires recrutés sur le plan international et ceux recrutés sur le plan national lorsqu'il s'avère nécessaire d'évacuer ou de transférer des agents et des membres admissibles de leur famille se trouvant dans une zone où les risques sont inacceptables. Trois options ont été retenues en tant que mesures d'évitement du risque en cas de crise : l'aménagement des méthodes de travail (« travailler à la maison » ou « rester à la maison »), le transfert ou l'évacuation. À la discrétion du responsable désigné, les deux premières options peuvent être utilisées dans le cas de tous les fonctionnaires, qu'ils soient recrutés sur le plan international ou local. Toutefois, en cas d'évacuation entreprise suite à une décision du Secrétaire général (en application de recommandations formulées par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité et par le responsable désigné), conformément à la politique du système de gestion de la sécurité des Nations Unies en vigueur, seuls les fonctionnaires recrutés sur le plan international et les personnes à leur charge qui remplissent les conditions requises seront évacuées. L'évacuation des fonctionnaires recrutés sur le plan local n'a lieu que dans des circonstances exceptionnelles, en particulier dans les cas où ils risquent d'être ciblés en raison du fait qu'ils sont employés par l'Organisation des Nations Unies.

182. L'évacuation de fonctionnaires recrutés sur le plan local met en jeu un certain nombre de questions culturelles, financières et de procédure. Dans certains cas, des fonctionnaires recrutés sur le plan local peuvent se montrer réticents et aller jusqu'à opposer un refus lorsqu'ils apprennent qu'ils doivent être évacués, même avec les personnes à leur charge qui remplissent les conditions requises, étant donné que leur définition du terme « famille » peut être plus large que celle qui correspond aux notions de famille et personnes à charge qui sont prises en compte dans les politiques des Nations Unies, de sorte que toute option qui reviendrait à laisser d'autres membres de leur famille sur place pendant une période difficile est inacceptable. Les dépenses liées à l'évacuation de fonctionnaires recrutés sur le plan local qui, dans de nombreux lieux d'affectation, sont plus nombreuses que ceux recrutés sur le plan international, représentent un autre problème. Il faudrait en tenir compte en gardant à l'esprit le risque que des employés recrutés sur le plan national qui restent sur place soient ciblés non parce qu'ils travaillent pour les Nations Unies, mais en raison d'autres considérations, telles que la religion ou l'appartenance à un groupe ethnique, ainsi que cela s'est produit par le passé<sup>44</sup>. Le transfert à un autre endroit du pays dont ils sont ressortissants, dans les cas où ils sont exposés à une menace de mort imminente, est une option envisageable sans pour autant être toujours la meilleure solution possible, par exemple dans le cas d'un conflit généralisé dans le cadre duquel des actes de génocide sont commis. **Les inspecteurs estiment que l'évacuation de fonctionnaires recrutés sur le plan local doit être envisagée au cas par**

<sup>44</sup> Un cas bien connu est celui qui s'est produit lorsqu'il n'a pas été possible d'évacuer des fonctionnaires des Nations Unies appartenant à l'ethnie tutsi qui étaient exposés à des menaces pendant la période du génocide rwandais en 1994, ce qui les a placés dans une situation telle que plusieurs d'entre eux et des membres de leur famille ont été assassinés.

**cas, et toujours en consultation avec les associations du personnel compétentes. À leur avis, les fonctionnaires recrutés sur le plan local devraient être évacués lorsque leur transfert n'est pas une option envisageable et que la situation locale est telle que leur vie et celle des personnes à leur charge est menacée.**

183. Enfin, des problèmes liés aux contrats conclus avec les agents de sécurité ont été signalés dans toutes les entités des Nations Unies. Il est bien connu que le manque d'uniformité des contrats utilisés à l'heure actuelle pour embaucher des agents de sécurité pose d'importants problèmes. À l'heure actuelle, plusieurs types de dispositions contractuelles et plusieurs catégories de fonctionnaires sont utilisés à différents lieux d'affectation et, alors que les agents de sécurité en poste à New York font partie d'une catégorie distincte, ceux qui sont en poste dans d'autres lieux d'affectation peuvent appartenir à d'autres catégories, telles que celles des agents des services généraux ou du Service mobile. Cela pose des difficultés notamment lorsqu'il s'agit d'assurer la mobilité des fonctionnaires et le redéploiement d'agents faisant partie d'équipes d'intervention rapide. En outre, il en résulte des perturbations au niveau de l'organisation des carrières, crée des situations injustes et affecte le moral du personnel. Chaque entité des Nations Unies recrute ses propres agents de sécurité et, bien que des énoncés normalisés soient proposés par le Département de la sûreté et de la sécurité pour les fonctions à exercer et les définitions d'emploi, il n'existe aucun statut ou type de contrat normalisé établi en fonction de la nature des tâches à accomplir par un employé. Certains spécialistes de la sécurité font partie du personnel interne, alors que le recrutement d'autres agents spécialisés, tels que ceux chargés de la protection rapprochée ou de la sécurité incendie, peut être confié à des entreprises de l'extérieur. Par exemple, le HCR a recours aux compétences des autorités locales dans le domaine de la sécurité incendie.

184. Cette question a été évoquée dans la lettre d'observations publiée par le Corps commun d'inspection en 2015. **Les inspecteurs mettent de nouveau l'accent sur la nécessité d'uniformiser les types de contrats conclus avec des agents de sécurité qui exercent les mêmes fonctions, quels que soient leur lieu d'affectation ou les entités susceptibles de les employer.** Ce problème pourrait être résolu en se limitant à n'utiliser que l'un des types de contrats existants ou en en créant un nouveau ; toutefois, compte tenu des échanges de vues qui ont actuellement lieu au sein de la Commission de la fonction publique internationale et portent notamment sur un projet de réduction du nombre de types de contrats actuellement utilisés, il serait souhaitable de choisir l'un d'entre eux à l'exclusion de tous les autres. **On s'attend à ce que le Projet d'intégration de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, initiative déjà mentionnée plus haut, abordera cette question au sein du Secrétariat au cours de sa seconde phase, à savoir celle consacrée à l'intégration des ressources humaines. Dans le même ordre d'idées, les inspecteurs recommandent d'augmenter le niveau d'intégration des ressources en matière de sécurité à l'échelle du système dans le cadre de la coopération entre le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité et les réseaux chargés des ressources humaines. Selon eux, il devrait être possible de relever le niveau d'intégration des ressources liées à la sécurité sans compromettre l'indépendance et l'autonomie opérationnelle des organismes, fonds et programmes, tout en préservant au mieux les intérêts du système de gestion de la sécurité des Nations Unies considéré dans son ensemble.**

## VII. Ressources et financement

185. Le dernier domaine stratégique dont il est question dans le présent examen est celui des ressources et du financement. Dans la présente section, les inspecteurs expriment leurs vues sur la façon dont les modalités de financement actuellement en vigueur contribuent à soutenir le système de gestion de la sécurité des Nations Unies en réduisant la vulnérabilité de l'Organisation et des membres de son personnel qui sont déployés dans les diverses régions du monde, ainsi que les incidences qui en résultent au niveau de l'exécution des programmes. Cette section contient également des recommandations sur les diverses options de financement à envisager par les principales parties prenantes dans l'immédiat et à moyen terme, en tenant compte du fait que le contexte dans lequel des menaces à la sécurité sont à craindre continuera d'évoluer.

### A. Contexte

186. La question du financement du système de gestion de la sécurité des Nations Unies ne date pas d'hier. Des échanges de vues approfondis ont eu lieu dans diverses instances au cours de la décennie écoulée, notamment au niveau du système tout entier, dans le cadre des travaux du Comité de haut niveau sur la gestion. En outre, plusieurs groupes de travail ont été créés, et différentes modalités de financement et de partage des coûts ont été examinées. Toutefois, malgré les progrès accomplis, cette question n'est toujours pas complètement résolue.

187. Le Secrétaire général, dans la proposition qu'il a formulée au sujet d'un nouveau système de gestion de la sécurité des Nations Unies, a suggéré que celui-ci soit financé par un prélèvement sur le budget ordinaire. Toutefois, dans sa résolution 59/276, par laquelle elle a décidé de créer le Département de la sûreté et de la sécurité, l'Assemblée générale s'est également prononcée en faveur du maintien en vigueur des arrangements antérieurs en matière de participation aux coûts dans le domaine de la sûreté et de la sécurité.

188. Le rapport du Groupe indépendant et d'autres études d'experts indépendants ont mis en lumière la fragmentation et le manque de ressources nécessaires pour faire face aux menaces à la sécurité auxquelles le système des Nations Unies est confronté. Tous ont estimé qu'il s'agit là d'un problème principalement dû à des facteurs systémiques et ont recommandé qu'un financement suffisant et durable soit prévu pour assurer la sûreté et la sécurité. Le Groupe indépendant, convaincu que le système de sécurité des Nations Unies gagnerait à être financé entièrement par prélèvement sur le budget ordinaire de l'ONU, a recommandé dans son rapport que le budget du Département de la sûreté et de la sécurité soit intégré au budget ordinaire de l'ONU. En dépit des demandes qui ont été formulées par la suite, l'Assemblée générale, tout en reconnaissant les difficultés d'ordre opérationnel associées au partage des coûts par les organismes, a décidé de maintenir les arrangements existants en matière de participation aux coûts dans le domaine de la sûreté et de la sécurité plutôt que de financer ces dépenses par prélèvement sur le budget ordinaire de l'ONU.

189. **Les inspecteurs partagent les vues exprimées par le Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies dans le monde entier. Ils ont abouti à la conclusion qu'une source de financement unique serait plus simple à gérer que les mécanismes actuels de partage des coûts, jugés peu maniables ; le recours à une telle source se traduirait également par une amélioration de la transparence exigée par les organismes, fonds et programmes tout en facilitant l'application du principe de responsabilisation en ce qui concerne l'utilisation des ressources affectées à la sûreté et à la sécurité.** Toutefois, conscients du fait que des propositions ont été formulées à diverses reprises en faveur du financement de la sécurité à partir d'une source unique, à savoir le budget ordinaire de l'ONU, et des problèmes inhérents à cette solution, et prenant également en compte les vues exprimées par l'Assemblée générale, qui a indiqué que les modalités de partage des coûts pour les activités liées à la sécurité sur le terrain sont importantes pour faire en sorte que toutes les parties intéressées partagent tant le contrôle que la responsabilité du système, les inspecteurs préfèrent examiner différentes solutions en tirant parti des efforts qui ont été accomplis au cours des dernières années par les entités du système de gestion de la sécurité des Nations Unies dans leur recherche d'un système de financement acceptable pour tous.

## B. Le modèle de financement actuel est excessivement complexe

190. Le Département de la sûreté et de la sécurité est financé principalement par prélèvement sur le budget ordinaire de l'ONU et par des mécanismes de partage des coûts utilisés d'un commun accord selon des modalités approuvées par le Comité de haut niveau sur la gestion. En appliquant les recommandations formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/263 sur les arrangements de participation aux dépenses, le Comité de haut niveau est convenu que le montant affecté aux dépenses de sécurité sur le terrain serait fonction du pourcentage réel de personnel, selon les données statistiques recueillies par le CCS. Bien que le budget ordinaire couvre les coûts centraux de gestion et de direction de l'opération, le mécanisme de partage des coûts, également connu sous le nom de mécanisme relatif aux activités financées en commun (ou cofinancées) couvre les dépenses « engagées sur le terrain ou directement associées à la fourniture d'un appui opérationnel par le Siège aux bureaux hors Siège »<sup>45</sup>. Il convient de noter que le budget ordinaire et les ressources affectées à de telles activités sont alloués sur une base biennale, et souvent avec un plafond (par exemple, pour les activités cofinancées) ; ce système n'offre pas la souplesse qui serait nécessaire pour permettre de procéder aux adaptations exigées par des changements opérationnels brusques.

191. Les dépenses inscrites au budget ordinaire de l'ONU et celles afférentes aux activités cofinancées sont actualisées pendant la période biennale, en tenant compte d'éléments tels que l'inflation et les taux de change, et en suivant le processus budgétaire habituellement prévu par le Secrétariat de l'ONU. Il convient de noter qu'il n'existe aucun mécanisme d'actualisation commun utilisé par toutes les entités du système de gestion de la sécurité des Nations Unies ; en outre, certaines entités n'établissent pas leur budget en dollars des États-Unis, en particulier en ce qui concerne celles qui sont situées en Europe. Par ailleurs, certains organismes, fonds et programmes ont signalé qu'ils sont souvent priés d'assumer des dépenses de sécurité communes après la fin des cycles budgétaires auxquels elles correspondent, sans avoir la possibilité d'examiner les coûts facturés à ce titre. Les organismes, fonds et programmes doivent être en mesure d'évaluer le caractère raisonnable et l'exactitude des montants facturés et vérifier que les services commandés ont été effectivement reçus, ils doivent en outre pouvoir procéder aux évaluations nécessaires sur le rapport qualité-prix observé, et formuler des commentaires à ce sujet. La combinaison de ces éléments a créé certaines difficultés pour les fonds, programmes et organismes lorsqu'il s'agit pour eux de verser des contributions distinctes au budget prévu pour les activités cofinancées, étant donné qu'ils ont besoin de connaître avec certitude les montants inscrits au budget aux fins de leurs propres activités de planification. **Les inspecteurs encouragent le Département de la sûreté et de la sécurité à améliorer encore la transparence en ce qui concerne l'affectation et l'utilisation des ressources consacrées aux activités cofinancées.**

192. Il convient de noter qu'outre leurs contributions distinctes au titre des ressources budgétaires nécessaires pour exécuter les activités cofinancées, les organismes, fonds et programmes doivent assumer des dépenses supplémentaires liées à la sécurité, principalement pour sécuriser leur propre siège et leurs bureaux extérieurs, en plus de la part qu'ils doivent verser au titre du système de partage des coûts avec le pays hôte. Il s'agit là des contributions locales aux budgets cofinancés localement aux endroits où les organismes, fonds et programmes font partie du système local de gestion de la sécurité. Ces contributions servent à financer les ressources et activités consacrées à la sûreté et à la sécurité au niveau local de manière à couvrir les dépenses qui ne sont pas financées par prélèvement sur le budget prévu pour ces activités. Les besoins budgétaires locaux ou du pays dépendent des conditions de sécurité à un endroit donné. Vu la détérioration des conditions de sécurité à laquelle on assiste à l'heure actuelle, les organismes, fonds et programmes sont de plus en plus souvent obligés de verser des contributions de plus en plus élevées à ces budgets locaux cofinancés qui sont approuvés par leurs propres organes directeurs. En outre, les ressources financières disponibles au niveau d'un pays sont souvent complétées par des contributions extrabudgétaires versées par des pays donateurs.

<sup>45</sup> Voir le rapport du Secrétaire général sur les mesures de sécurité interorganisations (A/56/469, par. 32 c)).

193. Par ailleurs, le financement du Département de la sûreté et de la sécurité est complété par des quotes-parts hors budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires provenant des recettes perçues au titre de l'appui au programme correspondant au remboursement des dépenses engagées pour les services d'appui liés à des activités, fonds et programmes financés au moyen de ressources extrabudgétaires, ainsi que du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, ce qui permet au Département de fournir un appui aux missions de maintien de la paix sous la forme de services de sécurité.

194. La situation décrite ci-dessus en ce qui concerne le financement révèle une fragmentation manifeste des sources de fonds, qui est encore aggravée par le recours de diverses entités à des pratiques budgétaires différentes (par exemple, utilisation des taux de vacance) et à des cycles budgétaires différents (par exemple, les budgets pour les opérations de maintien de la paix sont annuels et commencent le 1<sup>er</sup> juillet de chaque année, tandis que le cycle budgétaire du Secrétariat de l'ONU est biennal et commence le 1<sup>er</sup> janvier un an sur deux). Les mécanismes de gouvernance présentent le même degré de complexité et, alors que différents organes directeurs du système des Nations Unies participent au processus d'approbation de l'affectation des ressources consacrées à la sécurité, aucun d'entre eux n'est capable de se former un tableau complet des besoins globaux en matière de sécurité et du niveau global des ressources à prévoir à l'échelle du système tout entier.

195. La recherche d'une solution à cette question complexe donne lieu à des débats prolongés entre les spécialistes de la sécurité et des finances des diverses entités faisant partie du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Les inspecteurs espèrent toutefois que les informations et propositions contenues dans le présent document pourront servir de base au débat qui se poursuit actuellement sur les questions de financement. En outre, à la date d'établissement du présent examen, ils notent avec satisfaction qu'un certain nombre d'initiatives sont actuellement entreprises à divers niveaux pour traiter de différents aspects du financement des besoins dans le domaine de la sûreté et de la sécurité.

196. L'une de ces initiatives, déjà mentionnée plus haut, est le Projet d'intégration de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, lancé en août 2015 sous la direction du Département de la sûreté et de la sécurité. Ce projet a notamment pour objet d'examiner la question du financement de la sécurité intégrée au sein du Secrétariat de l'ONU. En outre, des questions apparentées sont abordées au niveau du système des Nations Unies par le groupe de travail sur le budget de sécurité fondé sur le partage des dépenses locales, créé en mars 2016, présidé par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité et comprenant des représentants des organismes, fonds, programmes et départements du Secrétariat de l'ONU.

197. D'autre part, dans le cadre du Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion, le groupe de travail sur la gouvernance des dépenses de sécurité poursuit les travaux qu'il a entrepris en vue d'adopter une stratégie destinée à permettre la mise en place d'un processus transparent, cohérent et prévisible pour l'élaboration, l'examen et l'approbation de la partie cofinancée du budget du système de gestion de la sécurité des Nations Unies<sup>46</sup>. Ce groupe de travail a facilité la mise au point de modèles de budget et d'un processus d'examen en vue de la présentation du budget du Département de la sûreté et de la sécurité, ce qui permettra au Réseau Finances et budget et au Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité d'évaluer de manière détaillée et structurée les besoins budgétaires du système avant sa présentation officielle.

### C. Incidence sur le financement et constatations pertinentes

**198. La multiplicité des sources de financement et des acteurs en cause dont il est question ci-dessus représente toute une série de difficultés à surmonter par les responsables des activités du Département de la sûreté et de la sécurité. Le caractère hybride des sources de fonds et leur manque inhérent de souplesse sont des facteurs qui empêchent le système de gestion de la sécurité des Nations Unies de fonctionner de**

<sup>46</sup> Voir CEB/2013/HLCM/FB/15, document consultable à l'adresse [www.unsceb.org/CEBPublicFiles/Finance%20%26%20Budget%20Network/Document/FBN%2021st%20final%20conclusions.pdf](http://www.unsceb.org/CEBPublicFiles/Finance%20%26%20Budget%20Network/Document/FBN%2021st%20final%20conclusions.pdf).

**façon satisfaisante compte tenu du fait qu'il dépend d'une analyse structurée des risques et est censé intervenir dans les meilleurs délais en cas de crise grâce au redéploiement rapide des ressources humaines ou financières nécessaires.**

199. À l'occasion de la plupart des entrevues qui ont eu lieu, et en particulier lors des réunions de groupes de discussion organisées avec des fonctionnaires recrutés sur le plan international dans les différents lieux d'affectation où ils se sont rendus, les inspecteurs ont été informés qu'en raison du caractère figé des budgets, quelles que soient les sources de financement, il n'était pas possible de gérer de manière satisfaisante les conditions de sécurité dynamiques et difficiles dans lesquelles les Nations Unies exercent leurs activités. De telles conditions peuvent en effet nécessiter le recours à de nouvelles ressources pour financer des interventions rapides, souvent pendant des périodes prolongées, en raison de l'apparition soudaine de risques imprévus, ainsi que l'ont prouvé certaines des crises de nature inhabituelle qui ont éclaté récemment. **Le modèle actuel de sûreté et de sécurité exige que l'on dispose de mécanismes de collecte et d'analyse des informations appropriés pour permettre la détermination rapide et précise des menaces et des niveaux de risque, tout en offrant la souplesse voulue pour réagir à des fluctuations soudaines des conditions de sécurité. Il exige également que l'on puisse accéder facilement aux ressources requises pour mettre rapidement en œuvre les mesures de sûreté et de sécurité nécessaires.**

200. Paradoxalement, alors que les entrevues tenues au siège des organismes, fonds et programmes ont fait apparaître les inquiétudes ressenties au sujet des montants fournis au titre du financement des activités cofinancées et stigmatisé le manque de transparence que l'on peut reprocher au Département de la sûreté et de la sécurité en ce qui concerne l'utilisation de ces sommes, les rencontres qui ont eu lieu dans des lieux d'affectation hors siège avec des responsables des mêmes organismes, fonds et programmes ont révélé que les activités et le personnel du Département au niveau local bénéficiaient d'un appui global. En outre, les répondants ont fréquemment affirmé que de nombreux problèmes de sécurité seraient résolus si le Département disposait de davantage de ressources (tant humaines que matérielles) au niveau local, en fonction de la nature des menaces contre lesquelles il convenait de se prémunir. Dans certains lieux d'affectation, le manque de personnel de sécurité, d'appareils de communication et de véhicules blindés perturbait l'exécution des programmes. Les inspecteurs ont appris que les activités des organismes, fonds et programmes étaient souvent affectées par l'insuffisance des ressources dont ils disposaient en matière de sécurité. Dans certains des lieux d'affectation où ils se sont rendus, ils ont constaté que le Département ne disposait pas de ressources suffisantes pour répondre aux besoins opérationnels des organismes, fonds et programmes dans le domaine de la sécurité. Ils ont pu se rendre compte que, dans certains cas, des activités quotidiennes prévues à l'intérieur de la zone d'opérations étaient annulées ou retardées en raison du manque de ressources en matière de sécurité, étant donné que le personnel du Département était sollicité au-delà de ses capacités et que des véhicules blindés avaient été affectés à l'exécution de tâches autres que celles auxquelles ils étaient destinés.

201. Un autre sujet de préoccupation tenait au fait que divers organismes des Nations Unies exécutaient des tâches différentes sur le terrain et avaient des besoins en matière de sûreté et de sécurité qui leur étaient propres, et qu'en raison de la présence de différents modèles de financement, le mode d'affectation des ressources qui leur étaient destinées entraînait souvent des doubles emplois ou des chevauchements.

202. Les réponses au questionnaire distribué par le CCI ont révélé que des projets entrepris par le PNUD, l'ONU DC, l'UNRWA, ONU-Femmes, l'AIEA, l'OMI, l'UIT et l'UNESCO avaient été suspendus ou qu'il y avait été mis fin en raison du manque de ressources nécessaires pour assurer la sûreté et la sécurité sur le terrain. L'OIT et le HCR procèdent à l'évaluation des ressources destinées à garantir la sûreté et la sécurité à un stade précoce de l'élaboration des projets afin de s'assurer qu'ils pourront être mis en œuvre dans des conditions de sécurité optimales. Grâce à l'action engagée par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, le Haut-Commissariat s'est assuré un financement suffisant pour lui permettre de maintenir sa présence sur place et d'exécuter les activités prévues. En outre, en raison de la forte présence qu'il maintient sur le terrain, le HCR veille à disposer d'un budget suffisant pour satisfaire ses besoins immédiats en services de

sécurité, ainsi que de stocks de matériels comportant notamment des véhicules blindés, ceux-ci pouvant être nécessaires pour faciliter l'exécution d'opérations dans des environnements à risque élevé. Des conseillers en sécurité sur le terrain en poste au siège des lieux d'affectation sont prêts à fournir à tout instant un appui aux opérations d'urgence, tandis qu'une liste d'experts en sécurité externes est tenue à jour.

203. Les réponses fournies par les fonctionnaires de l'UNICEF au questionnaire distribué par le Corps commun d'inspection indiquent qu'ils exercent leurs activités dans toutes les situations, y compris dans celles qui comportent des risques élevés, et il est rare qu'il soit nécessaire de mettre prématurément un terme à un programme ou d'en suspendre l'exécution. Toutefois, des retards peuvent parfois survenir suite à la mise en œuvre de mesures appropriées de réduction des risques. En outre, bien qu'il puisse y avoir, dans certains cas, une réduction du nombre de fonctionnaires travaillant dans une zone particulière, même à des endroits inaccessibles, les programmes sont exécutés à distance par l'intermédiaire de partenaires qui restent sur le terrain. À l'occasion des visites effectuées par les inspecteurs, que ce soit aux sièges ou aux bureaux extérieurs, il est apparu clairement que l'UNICEF disposait sur place de ses propres ressources afin de renforcer l'analyse des menaces, la sécurité physique et la formation afin de répondre aux besoins opérationnels de ses programmes en matière de sécurité et de sûreté.

204. En réponse au questionnaire diffusé par le CCI, la plupart des organismes ont indiqué qu'ils appliquaient le principe « pas de programme sans sécurité ». En même temps, la plupart des organismes ont reconnu qu'il était difficile d'établir un budget sans savoir à quoi s'attendre. En outre, les dépenses au titre des mesures de sûreté et de sécurité augmentaient de façon exponentielle, ce qui affectait négativement la mise en œuvre des programmes, étant donné qu'une fois qu'un projet a été lancé et est en cours d'exécution, il est très difficile d'assurer le respect des normes de sécurité pendant toute sa durée de vie si un pourcentage des fonds qui lui ont été alloués n'est pas consacré à la sécurité dès le départ. La planification des mesures de sécurité et le financement qu'elles nécessiteront doivent être pris en compte dès le stade de la conception d'un projet, et les montants prévus doivent continuer d'être disponibles pendant toute sa durée de vie dans les situations où les conditions de sécurité se sont détériorées ou évoluent rapidement.

205. Compte tenu des conditions dans lesquelles les activités ont lieu, il est nécessaire de compléter les ressources du Département de la sûreté et de la sécurité, en particulier en ce qui concerne les fonctions d'appui, qui n'ont pas bénéficié d'un renforcement qui aurait pourtant été justifié par l'augmentation des besoins opérationnels engendrée par la détérioration des conditions de sécurité. Selon l'examen stratégique effectué par le Département, des domaines d'action tels que les analyses des menaces pour la sécurité, la sécurité physique, la formation et le perfectionnement professionnels, les activités du service administratif et la politique du pouvoir exécutif exigent que des ressources supplémentaires soient débloquées pour permettre de faire face à l'augmentation des exigences qui sont imposées à leurs personnels en tant que responsables de la fourniture d'un appui aux activités destinées à assurer la sécurité sur le terrain. Cela est d'autant plus vrai qu'il existe une corrélation directe entre les services d'appui fournis par les personnels chargés de ces domaines d'action et la nécessité d'améliorer la sûreté et la sécurité sur le terrain suite à l'apparition de nouveaux risques ou à l'évolution de ceux qui existent déjà.

**206. De l'avis des inspecteurs, la création d'un système de gestion de la sécurité véritablement unifié constitue un objectif d'une importance cruciale, et le financement central d'un tel système serait le moyen le plus efficace de préserver son homogénéité et sa viabilité opérationnelle. À l'heure actuelle, cela nécessiterait que l'Organisation des Nations Unies finance dès le départ les besoins en matière de sécurité par le biais de prélèvements sur son budget ordinaire, ou que les usagers des services de sécurité créent un fonds d'affectation spéciale et veillent notamment à conclure, avant toute autre chose, un accord sur les services à fournir et les coûts y afférents. Les inspecteurs encouragent le Département de la sûreté et de la sécurité, ainsi que les membres du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, à adopter vis-à-vis de cette question une approche axée sur les résultats en définissant les résultats escomptés dès la phase de planification, en se mettant d'accord sur un mode d'évaluation des indicateurs et en affectant les ressources nécessaires.**

207. Compte tenu de la décision de l'Assemblée générale de maintenir les arrangements existants en matière de participation aux coûts dans le domaine de la sûreté et de la sécurité, le CCS, par l'intermédiaire du Comité de haut niveau sur la gestion, a continué de suivre la répartition des coûts des mesures de sécurité appliquées sur le terrain et a accepté qu'une procédure plus transparente et participative soit utilisée pour l'établissement d'un budget faisant l'objet d'un partage des coûts. Les inspecteurs se félicitent des consultations conjointes portant sur la gouvernance du budget des dépenses de sécurité cofinancées qui ont actuellement lieu entre le Réseau Finances et budget et le Comité de haut niveau, le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité et le Département de la sûreté et de la sécurité.

#### D. Budget du Département de la sûreté et de la sécurité

208. Alors que la demande de services de sécurité et le niveau actuel de la couverture assurée (plus de 150 000 fonctionnaires et 300 000 personnes à charge dans plus de 2 000 lieux d'affectation) ont augmenté au cours des dernières années, le budget du Département de la sûreté et de la sécurité n'a pas suivi la même tendance à la croissance. À l'occasion des entrevues, les hauts responsables du Département ont indiqué qu'un manque de ressources faisait obstacle aux activités et au financement du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. En fait, le Département dépend dans une large mesure de ressources ne provenant pas du budget ordinaire, en particulier en ce qui concerne les activités cofinancées, qui représentent depuis 2010 plus de 50 % du montant total des ressources allouées, ainsi que le tableau 2 ci-après l'indique.

Tableau 2

##### Budget du Département de la sûreté et de la sécurité pour la période 2008-2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010-2011	2012-2013	2014-2015	2016-2017
	Dépenses	Dépenses	Estimations	Estimations
Budget ordinaire*	177 969	186 347	181 075	188 352
Activités cofinancées	243 914	251 256	266 073	277 372
Quotes-parts hors budget ordinaire/compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	7 629	7 351	7 389	7 528
Ressources extrabudgétaires	5 642	6 713	7 002	6 266
<b>Total</b>	<b>435 154</b>	<b>451 667</b>	<b>461 539</b>	<b>479 517</b>
Activités cofinancées/total	56,05 %	55,63 %	57,65 %	57,84 %

Source : Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017, chap. 34 (A/70/6 (art. 34)).

\* Non compris la part des dépenses cofinancées à la charge de l'ONU, y compris les activités inscrites au budget ordinaire au titre de l'appui au programme.

209. Il convient de noter que le Département de la sûreté et de la sécurité doit se plier à de multiples processus budgétaires. En tant que département du Secrétariat de l'ONU, il suit des procédures bien établies pour la présentation et l'approbation de la partie relative à son budget ordinaire. En outre, le Département doit suivre une autre série de procédures, qui n'ont pas encore été officialisées, pour la partie des ressources financées au titre d'activités cofinancées. Il est évident que cela entraîne un alourdissement du fardeau administratif que doit supporter le Département.

210. Les inspecteurs se félicitent que cette question soit actuellement prise en compte dans le cadre d'une action conjointe entreprise par le Réseau Finances et budget et le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. Si elles sont approuvées par ces deux organes, les procédures adoptées d'un commun accord devraient servir de base à l'élaboration d'une politique applicable au système de gestion de la sécurité des Nations Unies pour faire en sorte que tous les organismes soient parfaitement au courant du processus convenu.

211. Le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016/17 pour le système de gestion de la sécurité des Nations Unies a été présenté en avril 2015 à une session spéciale du Réseau Finances et budget consacrée aux budgets 2016/17 pour les activités cofinancées.

212. Le Réseau Finances et budget a approuvé un budget de 225 208 001 de dollars pour l'exercice 2016/17. Ce montant avait été calculé sur la base des chiffres figurant dans le projet de budget pour le Département de la sûreté et de la sécurité avant actualisation. L'Assemblée générale, par sa résolution 70/248 (partie XXIV) de décembre 2015, a approuvé un budget total pour 2016/17 pour les dépenses de sécurité cofinancées d'un montant de 227 184 500 dollars (après actualisation). Le Groupe a noté que le Département de la sûreté et de la sécurité s'était efforcé de hiérarchiser et de mettre en œuvre les programmes sans que cela ne se traduise par une croissance budgétaire réelle et que, malgré l'aggravation des problèmes de sécurité, il n'avait pas demandé que soit augmenté le budget relatif à la sécurité pour les activités cofinancées par rapport au montant définitif des crédits ouverts pour l'exercice biennal 2014/15 au cours de l'exercice biennal de 2016/17, en sus des augmentations budgétaires attribuables à l'actualisation appliquées par le Secrétariat de l'ONU (ce qui signifie que, tel qu'indiqué au tableau 2 ci-dessus, l'estimation initiale pour 2016/17 avait été plus élevée).

## **E. Idées présentées pour améliorer le modèle de financement actuel**

### **Dans l'immédiat**

213. Le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies devrait disposer d'une marge de manœuvre suffisante, et notamment, lorsque cela est justifié, avoir accès à un financement « rapide » pour fournir les ressources humaines et financières nécessaires pour mettre en œuvre les mesures de sécurité requises en cas d'incidents et de crises imprévus, qui se produisent de plus en plus fréquemment. Une option pourrait consister à donner au Département accès au Fonds de réserve du Secrétaire général pour besoins imprévus.

214. Dans le même ordre d'idées, pour tenir compte de la situation actuelle en matière de sécurité et prendre les mesures qu'elle justifie, le Département de la sûreté et de la sécurité doit disposer de la gamme complète des pouvoirs délégués (en ce qui concerne les ressources tant humaines que financières) pour gérer centralement et affecter tous les agents chargés de la sûreté et de la sécurité dans les lieux d'affectation où leurs services sont requis. Cela permettrait au Département de disposer de la base dont il a besoin pour utiliser les ressources existantes de la manière la plus efficace et efficiente possible. Ces pouvoirs délégués sont particulièrement importants en ce qui concerne le Projet d'intégration de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU, mentionné plus haut.

### **À moyen terme**

215. Tel que recommandé par le Groupe indépendant, le modèle de financement le plus simple consisterait à prévoir une seule et unique source de financement pour le Département de la sûreté et de la sécurité, étant entendu que les crédits qui en proviendraient seraient alloués selon des critères souples en fonction des priorités en matière de sécurité et sur une base biennale, en prévoyant une réserve « rapidement accessible » pour financer les mesures à prendre en cas d'atteintes à la sûreté et à la sécurité et de crises imprévues quel que soit le moment auquel elles se produisent. Bien que ce modèle soit le plus simple, il nécessiterait une modification radicale de la manière dont les fonds sont attribués compte tenu des fonctions et activités à financer. En particulier, il faudrait que l'Assemblée générale modifie la façon dont les budgets sont structurés pour assurer le financement des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Cela n'aurait cependant aucune incidence favorable sur la tendance actuelle à l'intégration des ressources que le Secrétariat consacre à la sécurité avec celles du Département.

216. Une option plus pratique consisterait à utiliser un modèle similaire au compte d'appui actuel ; il s'agirait d'un modèle élargi et varié prévoyant un financement partagé ou un cofinancement qui serait appliqué dans le cas de missions de maintien de la paix et de missions politiques spéciales, en plus du modèle actuel utilisé par les organismes, fonds et

programmes, mais distinct de celui-ci. Avec un tel modèle de financement, toutes les missions feraient l'objet d'une évaluation destinée à déterminer leurs besoins en matière de sécurité, en fonction de leur ampleur et de leur portée, et compte tenu des résultats d'une évaluation des risques en matière de sécurité. Les « contributions statutaires » au titre d'une mission donnée seraient versées directement au Département de la sûreté et de la sécurité qui, à son tour, fournirait les services de sécurité nécessaires à la mission. Selon que l'ampleur et la portée de la mission augmenteraient ou diminueraient, ou que les conditions de sécurité s'amélioreraient ou se détérioreraient, le financement augmenterait ou diminuerait. La façon dont les ressources seraient affectées et dépensées ferait l'objet d'une évaluation et de l'établissement d'un rapport qui serait présenté chaque année à l'Assemblée générale, ce qui donnerait lieu à une amélioration de la qualité des rapports et permettrait un meilleur contrôle de l'utilisation des ressources.

217. Avec ces deux types de solutions, qu'il s'agisse de celle envisagée dans l'immédiat ou de l'option à moyen terme, il importe de maintenir l'équilibre entre les ressources opérationnelles destinées à financer les activités sur le terrain, l'appui opérationnel et les ressources institutionnelles/pour fonctions exécutives, afin de s'assurer que les trois restent synchronisées. Il conviendrait de noter que le modèle de financement actuel, qui prévoit un plafond applicable aux fonds destinés à permettre l'exécution des activités cofinancées, n'est pas suffisamment souple pour pouvoir s'adapter aux variations importantes du nombre de membres du personnel bénéficiant d'une protection ou du nombre d'opérations entreprises. Pour chaque augmentation à prévoir au niveau des affectations de ressources opérationnelles sur le terrain, il faut qu'il y ait une augmentation correspondante de l'appui opérationnel et des ressources institutionnelles/pour fonctions exécutives afin de soutenir et de permettre l'activité opérationnelle à mener, et le même raisonnement s'applique pour toute diminution de cette activité. Cela est en concordance avec le modèle de fonctionnement du Département de la sûreté et de la sécurité, dans lequel il existe une corrélation directe entre toutes les activités opérationnelles sur le terrain et celles qui soutiennent et permettent l'action des personnels déployés sur le terrain. Comme avec la solution immédiate, le Département devrait pouvoir accéder à un financement « rapide » en cas d'incidents et de crises imprévus, en fonction des besoins à satisfaire.

218. Les options proposées ci-dessus en tant que modèles de financement pourraient servir de base à l'élaboration d'un budget viable et prévisible pour le Département de la sûreté et de la sécurité. Le modèle qui est privilégié et dont la mise en pratique peut être raisonnablement envisagée consiste à continuer de prévoir un budget partagé pour les services de sécurité fournis aux organismes, fonds et programmes, et à utiliser des modalités de financement similaires pour les services fournis aux missions de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales. Le financement accordé au Département au titre des mesures prises pour assurer la sûreté et la sécurité de ces deux types de missions devrait permettre de disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour qu'il soit possible de réaffecter une partie des ressources consacrées aux mesures de sécurité aux missions de maintien de la paix ou aux missions politiques spéciales à mesure que les conditions de sécurité se détériorent ou s'améliorent à un endroit donné. Ce modèle de budget refléterait les conditions de sécurité dans lesquelles les Nations Unies exercent leurs activités. Il est également essentiel que le Département continue de fournir des services de sûreté et de sécurité et qu'il dispose de ressources suffisantes pouvant être déployées avec toute la souplesse voulue de manière à ce que les interventions nécessaires puissent être entreprises à n'importe quel endroit du monde où l'évolution de la situation en matière de sécurité l'exige.

#### **Recommandation 8**

**L'Assemblée générale devrait prier le Secrétaire général d'élaborer, en consultation avec le Comité de haut niveau sur la gestion et le CCS, ainsi que ses réseaux compétents, un projet de modèle de financement des mesures de sûreté et de sécurité qui permettrait au Département de la sûreté et de la sécurité de disposer d'un budget transparent, viable et prévisible, de même que de la souplesse nécessaire pour faire face aux crises imprévues, à examiner à la soixante-douzième session de l'Assemblée.**

## Annexe I

## Répartition entre les organismes participants et montants correspondants dans le budget du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies pour 2016-2017

(En dollars des États-Unis)

Organisme	Effectif au 31 décembre 2011 (1)	Effectif au 31 décembre 2013 (2)	Pourcentage de l'effectif total au 31 décembre 2013	Répartition du budget pour 2016-2017 en fonction du pourcentage de l'effectif total (en dollars des États-Unis)	Part minimum applicable ?	Nombre de personnes dont la part est supérieure au minimum	Part en pourcentage de ceux dont la contribution est supérieure au minimum	Répartition du budget pour 2016-2017 en fonction du pourcentage de l'effectif total, compte tenu de la contribution minimum de 75 000 dollars	Participation effective aux dépenses, en pourcentage, pour la répartition budgétaire pour la période 2016-2017
		(a)	(b) = (a)/Somme(a)	(c)=(b)*227, 184, 500		(d)	(e)=(d)/Somme(d)	(f)	(g)=(f)/227, 184, 500
<b>Budget total approuvé pour le système de gestion de la sécurité des Nations Unies pour 2016-2017</b>	<b>227 184 500</b>								
BAD (3)	624	753	0,577	1 310 268,22	-	753	0,6	1 306 741	0,575
BERD	430	591	0,453	1 028 377,84	-	591	0,5	1 025 610	0,451
CTBTO		-	0,000	-	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
FAO	3 300	6 045	4,630	10 518 687,07	-	6 045	4,6	10 490 372	4,618
AIEA	36	43	0,033	74 822,75	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
OACI	105	102	0,078	177 486,53	-	102	0,1	177 009	0,078
CPI	113	101	0,077	175 746,47	-	101	0,1	175 273	0,077
FIDA	113	90	0,069	156 605,76	-	90	0,1	156 184	0,069
BIT	1 825	1 786	1,368	3 107 754,36	-	1 786	1,4	3 099 389	1,364
FMI	613	963	0,738	1 675 681,66	-	963	0,7	1 671 171	0,736
OMI	28	18	0,014	31 321,15	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
OIAC	-	-	0,000	-	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
OIM	7 443	7 306	5,596	12 712 907,81	-	7 306	5,6	12 678 686	5,581
CCI	24	14	0,011	24 360,90	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
UIT	52	131	0,100	227 948,39	-	131	0,1	227 335	0,100
OPAQ	-	-	0,000	-	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
OPS	759	697	0,534	1 212 824,63	-	697	0,5	1 209 560	0,532
ONU (4)	27 790	29 123	22,306	50 675 884,79	-	29 123	22,3	50 539 473	22,246

Organisme	Effectif au 31 décembre 2011 (1)	Effectif au 31 décembre 2013 (2)	Pourcentage de l'effectif total au 31 décembre 2013	Répartition du budget pour 2016-2017 en fonction du pourcentage de l'effectif total (en dollars des États-Unis)	Part minimum applicable ?	Nombre de personnes dont la part est supérieure au minimum	Part en pourcentage de ceux dont la contribution est supérieure au minimum	Répartition du budget pour 2016-2017 en fonction du pourcentage de l'effectif total, compte tenu de la contribution minimum de 75 000 dollars	Participation effective aux dépenses, en pourcentage, pour la répartition budgétaire pour la période 2016-2017
		(a)	(b) = (a)/Somme(a)	(c)=(b)*227, 184, 500		(d)	(e)=(d)/Somme(d)	(f)	(g)=(f)/227, 184, 500
ONUSIDA	516	637	0,488	1 108 420,79	-	637	0,5	1 105 437	0,487
PNUD	26 609	23 681	18,138	41 206 456,33	-	23 681	18,2	41 095 534	18,089
UNESCO	1 891	1 773	1,358	3 085 133,53	-	1 773	1,4	3 076 829	1,354
FNUAP	3 338	3 406	2,609	5 926 658,09	-	3 406	2,6	5 910 704	2,602
HCR	6 849	9 103	6,972	15 839 802,88	-	9 103	7,0	15 797 164	6,953
ONU-CIC	-	-	0,000	-	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
UNICEF	11 548	12 233	9,370	21 286 203,30	-	12 233	9,4	21 228 904	9,344
ONUDI	705	428	0,328	744 747,41	-	428	0,3	742 743	0,327
UNOPS	2 208	2 979	2,282	5 183 650,75	-	2 979	2,3	5 169 697	2,276
ONU-Femmes	949	1 096	0,839	1 907 110,18	-	1 096	0,8	1 901 977	0,837
UNU	85	83	0,064	144 425,31	-	83	0,1	144 037	0,063
VNU (5)	171	-	0,000	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
UPU	6	6	0,005	10 440,38	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
OMT	8	-	0,000	-	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
PAM	12 559	11 762	9,009	20 466 633,14	-	11 762	9,0	20 411 540	8,985
OMS	8 397	8 433	6,459	14 673 959,98	-	8 433	6,5	14 634 460	6,442
OMPI	7	6	0,005	10 440,38	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
OMM	36	36	0,028	62 642,31	75 000,00	-	0,0	75 000	0,033
Banque mondiale	7 218	7 136	5,466	12 417 096,93	-	7 136	5,5	12 383 672	5,451
<b>Total</b>	<b>126 355</b>	<b>130 561</b>	<b>100,000</b>	<b>227 184 500,00</b>	<b>825 000,00</b>	<b>130 438,00</b>	<b>100,0</b>	<b>227 184 500</b>	<b>100,000</b>

Notes relatives aux états financiers :

- (1) Décompte des effectifs du personnel hors siège établi au 31 décembre 2011, d'après le recensement effectué par le secrétariat du CCS (CEB/2012/HLCM/HR/30/Rev.1).
- (2) Décompte des effectifs du personnel hors siège établi au 31 décembre 2013, d'après le recensement effectué par le secrétariat du CCS (document à paraître prochainement).
- (3) Selon le mémorandum d'accord conclu entre la BAD et le Département de la sûreté et de la sécurité.
- (4) Le total pour l'ONU comprend 339 fonctionnaires de l'UNRWA.
- (5) L'effectif des Volontaires des Nations Unies est compris dans celui du PNUD.

## Annexe 2

**Vue d'ensemble des mesures que les organismes participants sont appelés à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection  
JIU/REP/2016/9**

	Effet escompté	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes														Institutions spécialisées et AIEA														
		CCS	Organisation des Nations Unies*	CCI	CNUCED	FNUAP	HCR	ONU-Femmes	ONU-Habitat	ONUDC	ONUSIDA	PAM	PNUD	PNUE	UNICEF	UNOPS	UNRWA	AIEA	FAO	OACI	OIT	OMI	OMM	OMPI	OMS	OMT	ONUDI	UNESCO	UIT	UPU
<b>Rapport</b>	Pour suite à donner	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																
	Pour information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recommandation 1	a, e		E			E	E	E			E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 2	a, e		E			E	E	E			E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 3	a, e		E			E	E	E			E	E	E		E	E	E	E	E			E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 4	e, f		E																											
Recommandation 5	a, e		E			E	E	E			E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 6	c, d, f, h		E																											
Recommandation 7	c, d, e, f		E																											
Recommandation 8	a, c, d, h		L																											

**Légende :** L : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant. E : Recommandation adressée au chef de secrétariat pour qu'il y donne suite.

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

**Effet escompté :** a : transparence et responsabilisation renforcées ; b : diffusion de bonnes pratiques ; c : coordination et coopération renforcées ; d : amélioration de la cohérence et de l'harmonisation ; e : contrôle et conformité renforcés ; f : efficacité renforcée ; g : économies financières importantes ; h : efficacité renforcée ; i : autre.

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