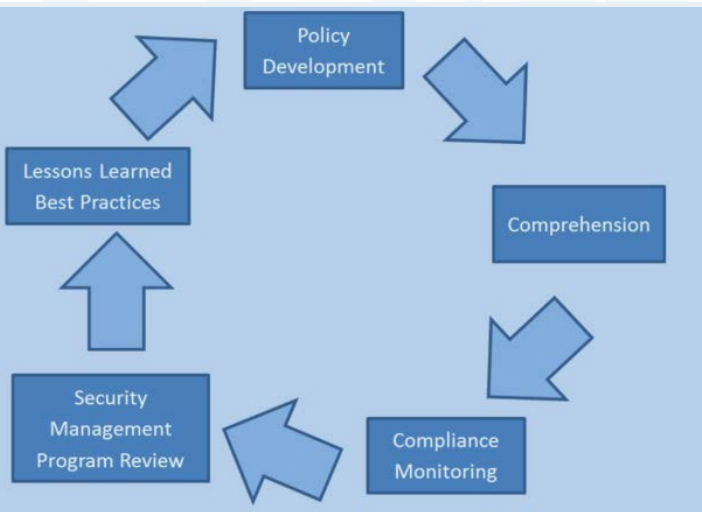


## CHAPITRE V

### Conformité aux politiques et procédures de sécurité

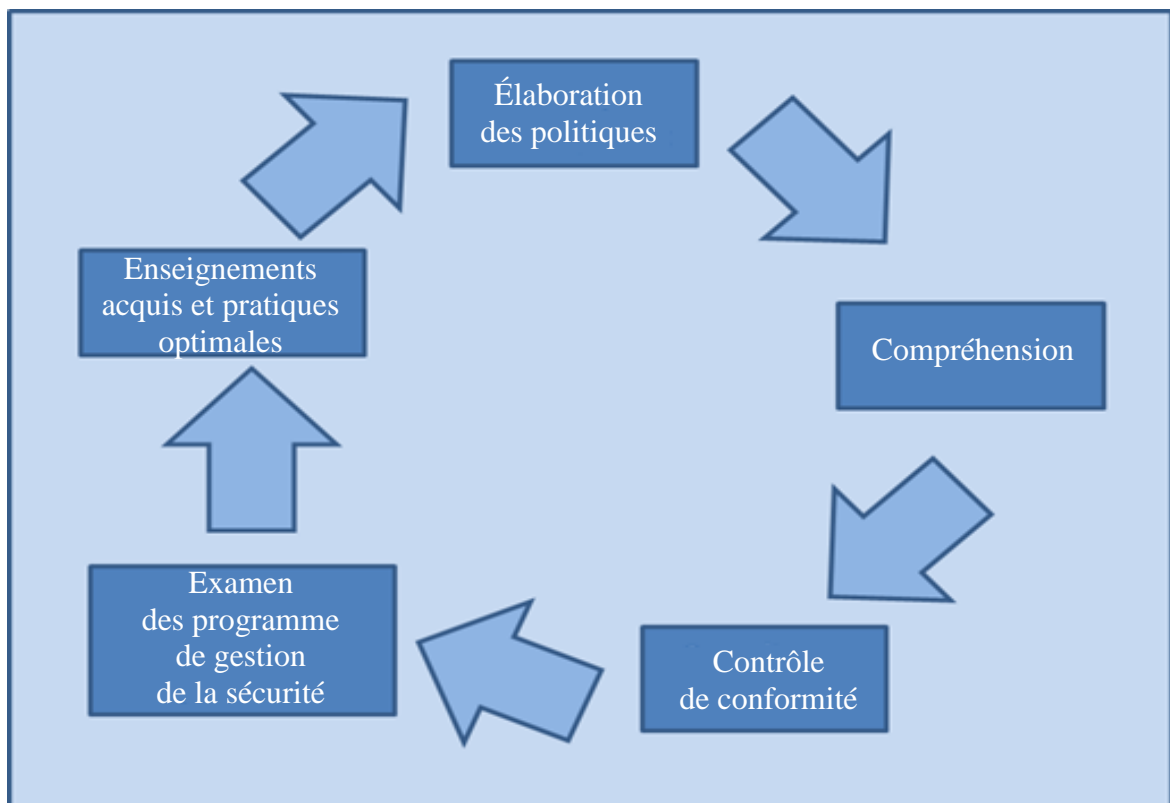


## Section D

### CONFORMITÉ, ÉVALUATION ET PRATIQUES OPTIMALES

## A. Introduction

1. L'objectif du système de gestion de la sécurité des Nations Unies est de permettre aux entités des Nations Unies de mener leurs programmes et leurs activités en n'étant exposées qu'à des niveaux de risque acceptables. À cette fin, un ensemble solide de politiques, de procédures et de lignes directrices a été établi pour assurer la gestion de la sécurité sur le terrain et organiser les responsabilités en la matière. La mise en œuvre de ces politiques, procédures et lignes directrices est adaptée au contexte de chaque pays et aux activités qui y sont menées.
2. Afin de renforcer en permanence les politiques conçues dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et permettre l'adoption de programmes de gestion de la sécurité les meilleurs possibles, une boucle de rétroaction a été établie, le but étant que les politiques soient élaborées et formulées en s'inspirant des pratiques optimales et des enseignements tirés à l'issue de l'examen des programmes et du contrôle de conformité.
3. Cette boucle de rétroaction comprend les cinq éléments suivants (voir la figure ci-dessous) :
  - a. Élaboration des politiques
  - b. Compréhension
  - c. Contrôle de conformité
  - d. Examen des programmes de gestion de la sécurité
  - e. Enseignements acquis et pratiques optimales



1. L'**élaboration des politiques** incombe au Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, lequel établit, révisé et actualise les politiques de sécurité et les outils y afférents. Une fois approuvées par le Comité de haut niveau sur la gestion, ces politiques deviennent obligatoires et sont appliquées par toutes les entités participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies.
2. En ce qui concerne la **compréhension** des politiques, le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU et les entités participant au système de gestion de la sécurité mènent des activités d'apprentissage, de perfectionnement professionnel et de renforcement des connaissances, le but étant d'expliquer ces politiques, de faciliter leur mise en œuvre, d'encourager le personnel à les observer, de diffuser les normes de conformité et de faire connaître le rôle et les responsabilités de chacun.
3. Les autres éléments de la boucle de rétroaction sont décrits en détail ci-après.

## B. Objet

6. La présente politique définit le cadre institutionnel commun organisant le contrôle de conformité, l'examen des programmes de gestion de la sécurité et la gestion des enseignements acquis et des pratiques optimales (trois éléments de la boucle de rétroaction), ainsi que les principes et les modalités de sa mise en œuvre sur le terrain. Le contrôle de conformité et l'examen des programmes de gestion de la sécurité sont principalement des activités préventives visant à repérer les problèmes de sécurité et à y remédier avant que des incidents n'aient lieu.

## C. Champ d'application

7. La présente politique s'applique au Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU et à toutes les autres entités participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

## D. Définitions

8. Aux fins de la présente politique, on entend par :
  - a. **Conformité** : le respect des politiques, manuels, procédures et lignes directrices établis dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies.
  - b. **Contrôle de conformité** : un outil de gestion permettant de surveiller et de mesurer méthodiquement, par un ensemble d'indicateurs, les progrès accomplis dans l'application des mesures de gestion des risques de sécurité et des politiques de sécurité.
  - c. **Programme de gestion de la sécurité** : un ensemble d'activités visant à assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des biens des Nations Unies et à permettre aux entités participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies d'exécuter leur mandat.

- d. **Enseignement latent** : une situation ou action passée qui, à condition d’être correctement analysée et exploitée, peut déboucher sur un enseignement acquis.
- e. **Enseignement acquis** : un enseignement, positif ou négatif, tiré d’un enseignement latent en vue d’améliorer telle ou telle activité, que l’on applique dans une situation semblable et qui peut déboucher sur une pratique optimale. Un enseignement latent ne devient acquis qu’à partir du moment où, dûment appliqué dans une situation semblable, il permet d’améliorer l’activité considérée.
- f. **Pratique optimale** : une certaine façon d’exécuter une activité qui s’est révélée efficace dans au moins une situation et qui pourrait être utilisée à l’avenir dans des situations semblables.

## E. Cadre général

9. Le contrôle de conformité et l’examen des programmes de gestion de la sécurité visent à assurer la bonne mise en œuvre des politiques et procédures de gestion de la sécurité et participent aux efforts déployés dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies pour permettre aux entités des Nations Unies d’exécuter leurs programmes et mandats en toute sûreté et sécurité.
10. Le contrôle de conformité fait partie intégrante du suivi et de l’administration d’un programme de gestion de la sécurité. Pour garantir l’efficacité d’un tel programme, il est indispensable de vérifier que les politiques de sécurité et les mesures et procédures de gestion des risques de sécurité sont bien appliquées (politique de gestion des risques de sécurité, étape 9, « Suivi et examen »), par des évaluations et des contrôles réguliers.
11. L’examen d’un programme de gestion de la sécurité porte principalement sur les résultats, la conception et la mise en œuvre du programme. L’évaluation du programme vise à déterminer s’il est utile et efficace, s’il fonctionne bien et s’il a un impact.
12. Bien que constituant deux activités distinctes, le contrôle de conformité et l’examen des programmes de gestion de la sécurité n’en sont pas moins complémentaires. L’évaluation menée dans le cadre de l’examen d’un programme exploite autant que possible les informations recueillies lors du contrôle de conformité. Les deux activités forment un outil de gestion permettant notamment d’asseoir le principe de responsabilité et le respect des politiques.
13. L’un des objectifs stratégiques du système de gestion de la sécurité des Nations Unies est d’asseoir et de développer une culture de la responsabilité, de la transparence et de l’amélioration de la qualité. Le contrôle de conformité et l’examen des programmes de gestion de la sécurité sont des activités essentielles pour assurer le respect du principe de responsabilité, tirer des enseignements et prendre des décisions.
14. Le contrôle de conformité et l’examen des programmes de gestion de la sécurité assurent un processus d’apprentissage permanent au sein du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, ce qui permet d’adopter les politiques et procédures de gestion de la sécurité

les mieux à même d'assurer la réussite des programmes sur le terrain et de les réviser selon que de besoin.

15. Les deux activités permettent de recenser les enseignements acquis et les pratiques optimales, qui sont ensuite pris en compte dans l'élaboration et la mise à jour des politiques de sécurité.

## F. Contrôle de conformité

16. Vérifier que les mesures de gestion des risques de sécurité et les politiques de sécurité sont bien appliquées sur le terrain est une mesure préventive visant à garantir que les membres du personnel des Nations Unies exécutent les programmes dans un environnement sûr (voir la politique de gestion des risques de sécurité, étape 9, « Suivi et examen »).
17. Le respect des politiques de gestion de la sécurité est indispensable au bon fonctionnement du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et des programmes adoptés dans ce cadre. Il incombe au Département de la sûreté et de la sécurité et aux autres entités participant au système de s'assurer qu'ils observent bien ces politiques et, en cas de manquement, de prendre les mesures correctrices qui s'imposent.
18. Le contrôle de conformité englobe plusieurs activités, **générales ou ciblées**, notamment :
  - a. L'auto-évaluation.
  - b. L'examen par les pairs.
  - c. L'examen régulier des textes.
  - d. L'audit de conformité (si besoin est).
19. Le Département de la sûreté et de la sécurité et les entités participant au système de gestion de la sécurité procèdent à un **contrôle global de conformité** par les moyens suivants :
  - a. Le Département établit, met à jour et publie les procédures et directives régissant l'examen centralisé des textes<sup>1</sup> au niveau de ses services et les auto-évaluations décentralisées conduites au niveau des pays.
  - b. Les entités participant au système de gestion de la sécurité utilisent leurs outils internes de contrôle de conformité, qui ont été élaborés sur la base des pratiques optimales du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité.
20. **Contrôle ciblé de conformité.** Le Département de la sûreté et de la sécurité et les entités participant au système de gestion de la sécurité conservent la faculté de procéder à un audit

---

<sup>1</sup> L'examen centralisé des textes est l'examen réglementaire des documents et procédures de sécurité que, dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, le plus haut responsable de la sécurité de telle ou telle zone est tenu d'établir et de mettre à jour, notamment la procédure de gestion des risques de sécurité, les plans de sécurité, les minutes de l'équipe de coordination du dispositif de sécurité, etc. L'examen vise à vérifier que les documents et procédures sont conformes aux politiques en vigueur, tant sur le fond que sur la forme.

de conformité pour remédier à certaines difficultés ou à certains manquements. Cet audit vient compléter le contrôle global de conformité décrit au paragraphe 19 ci-dessus. Lorsque l'audit porte sur plusieurs entités participant au système, 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, détermine le mandat et la composition de l'équipe d'audit, en consultation avec les entités concernées, afin que l'équipe soit ouverte et représentative.

21. **Signalement des manquements et mesures correctrices.** On entend par manquement le fait pour une entité de ne pas appliquer une politique ou une mesure de sécurité. L'agent habilité signale les manquements à l'entité concernée, qui prend les mesures nécessaires pour y remédier et empêcher qu'ils ne se reproduisent. L'agent habilité informe le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité des manquements constatés, de façon à assurer un suivi avec l'entité concernée au niveau du siège. De même, les entités sont également invitées, par l'intermédiaire de leurs coordonnateurs des questions de sécurité en poste au siège, à informer le Secrétaire général adjoint des manquements éventuels imputables au Département.

#### G. Examen des programmes de gestion de la sécurité

22. L'examen des programmes de gestion de la sécurité comprend à la fois l'évaluation préventive et l'évaluation *a posteriori*. L'évaluation préventive englobe l'évaluation des programmes de sécurité et l'examen de gestion. L'évaluation *a posteriori* se fait au moyen de commissions d'enquête, d'enquêtes diverses et de mécanismes d'établissement des faits.

#### 23. Évaluation préventive

- a. **L'évaluation d'un programme de sécurité** vise à déterminer de façon méthodique et objective si le système de gestion de la sécurité des Nations Unies est utile et fonctionne bien dans telle ou telle zone. Cette fonction d'évaluation est assurée par le Département de la sûreté et de la sécurité qui conduit à cette fin diverses activités en fonction des besoins et au niveau requis. L'évaluation obéit aux normes et aux règles établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation<sup>2</sup>.
- b. **L'examen de gestion**, y compris celui mené à l'occasion des visites d'assistance à la sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité ou des missions d'appui interinstitutions, consiste à analyser les défaillances dans la gestion de la sécurité portées à la connaissance du Département ou des entités participant au système de gestion de la sécurité. Il s'agit d'un examen thématique qui ne porte que sur une seule question ou activité ou qui concerne une question ou une activité transversale. L'examen s'inscrit dans le cadre des politiques et procédures de sécurité en vigueur et obéit à un cahier des charges précis.

---

<sup>2</sup> Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) est un réseau professionnel interinstitutions qui réunit les Groupes de l'évaluation des entités du système des Nations Unies, dont les départements du Secrétariat de l'ONU et les fonds, programmes et institutions spécialisées.

## 24. Évaluation *a posteriori*

- a. **Commissions d'enquête.** Comme indiqué à la section G du chapitre V du présent *Manuel*, une commission d'enquête est un outil d'analyse et de gestion servant à examiner les rapports d'enquête et à faire la lumière sur les atteintes graves à la sécurité touchant les entités participant au système de gestion de la sécurité, et notamment à établir si ces atteintes résultent d'actes ou de manquements individuels. Elle vise à recenser les manquements et les défaillances dans l'application des politiques, procédures et lignes directrices établies dans le cadre du système de gestion de la sécurité et à en tirer les enseignements.
- b. **Enquêtes diverses.** D'autres enquêtes peuvent être menées *a posteriori* par le Département de la sûreté et de la sécurité ou les entités participant au système de gestion de la sécurité, en application de leurs procédures internes.

## H. Enseignements acquis et pratiques optimales

25. Les enseignements latents, les enseignements acquis et les pratiques optimales sont recueillis, synthétisés et mis en commun, le but étant de :

- a. Permettre aux membres du personnel des entités participants au système de gestion de la sécurité et à leurs partenaires de tirer parti de la mémoire institutionnelle et de l'expérience et des compétences collectives ;
- b. Faire en sorte que l'expérience collective et la mémoire institutionnelle soient prises en compte dans l'élaboration des normes et politiques s'appliquant à l'ensemble du système ;
- c. Faciliter le transfert et la bonne gestion des connaissances ;
- d. Améliorer les activités du Département de la sûreté et de la sécurité et du système de gestion de la sécurité et la productivité du personnel.

26. Les enseignements acquis et les pratiques optimales qui en découlent sont mis en commun et pris en compte dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de sécurité et des formations y afférentes s'il y a lieu.

27. Le Département de la sûreté et de la sécurité devra établir une procédure permettant de recueillir, analyser, diffuser et gérer les connaissances dans un cadre et selon une méthodologie appropriée, aux fins de la conversion des enseignements acquis en pratiques optimales.

## I. Rôles et fonctions

28. Le Département de la sûreté et de la sécurité tient à jour les procédures permettant d'examiner et d'évaluer la conformité aux politiques de sécurité en vigueur, y compris l'application des mesures et procédures de gestion des risques de sécurité obligatoires (politique de gestion des risques de sécurité, étape 9, « Suivi et examen »).

29. Garant du contrôle de conformité et de l'examen des programmes de gestion de la sécurité, le Département coordonne et appuie la mise en œuvre de la présente politique.
30. Le Département apporte son concours à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des activités d'auto-évaluation des entités participant au système de gestion de la sécurité qui en font la demande.
31. Le Département remet chaque année au Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité un rapport sur les résultats et l'impact du contrôle de conformité et de l'examen des programmes de gestion de la sécurité, qui rend compte des résultats obtenus, récapitule les questions d'ensemble et formule des observations sur la base des activités entreprises au cours de l'année considérée.
32. Dans le cadre de leurs fonctions, les coordonnateurs pour les questions de sécurité des entités participant au système de gestion de la sécurité examinent les carences et les manquements dans la mise en œuvre des mesures et procédures de gestion des risques de sécurité et veillent à ce que des mesures soient prises pour y remédier.
33. Les agents habilités et les responsables des entités participant au système de gestion de la sécurité au niveau national veillent à ce que les mesures appropriées soient prises pour assurer l'application de la présente politique.

#### **J. Dispositions finales**

34. Dans la mise en œuvre de la présente politique, le Département de la sûreté et de la sécurité collabore étroitement avec les groupes de la conformité et les groupes de l'évaluation des autres entités des Nations Unies et avec les mécanismes interinstitutions ou interdépartements comme le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.
35. Le Département de la sûreté et de la sécurité et le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité examinent régulièrement la mise en œuvre et l'utilité de la présente politique.
36. La présente politique entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019.