



# Assemblée générale

Distr. générale  
23 janvier 2014  
Français  
Original : anglais

**Soixante-huitième session**  
Point 134 de l'ordre du jour  
**Projet de budget-programme**  
**pour l'exercice biennal 2014-2015**

## **Progrès réalisés dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Le présent rapport est présenté en application de la partie II de la résolution [67/254](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a demandé au Secrétaire général de lui présenter, durant la première partie de la reprise de sa soixante-huitième session, un rapport sur la mise en œuvre du système de gestion de la résilience à l'Organisation, qui rendra compte notamment des mesures prises pour étendre le système aux institutions spécialisées et aux fonds et programmes.

Le rapport expose les grandes orientations du système de gestion de la résilience de l'Organisation et en résume les incidences escomptées sur la capacité de prévention, de préparation, d'intervention et de relèvement de l'Organisation suite à des crises. Il décrit l'état de la mise en œuvre de ce système au Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York, dans les bureaux hors Siège, dans les commissions régionales, dans les missions du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques ainsi que dans les institutions spécialisées, fonds et programmes participants ainsi que les prochaines étapes à mettre en œuvre.

L'Assemblée générale souhaitera peut-être examiner le présent rapport conjointement avec le rapport du Secrétaire général sur les progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'analyse du retour d'expérience concernant l'ouragan Sandy, qui sera également soumis à l'Assemblée générale en application des parties II et IV de la résolution [67/254](#).

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du rapport.



## I. Historique

1. À la partie II de sa résolution [64/260](#), l'Assemblée générale a souligné qu'il faut que soit adoptée pour la gestion des situations d'urgence, notamment pour la préparation et le soutien en cas de crise, une démarche globale et coordonnée reposant sur une collaboration étroite et sur la mise en commun des pratiques de référence et des enseignements tirés de l'expérience des services, organismes, fonds et programmes des Nations Unies intéressés et sur une analyse systématique des moyens disponibles (par. 6) et a prié le Secrétaire général de mettre au point un dispositif complet de gestion des situations d'urgence couvrant notamment la préparation aux crises et le soutien aux victimes et s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales (par. 11). Par la suite, l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution [67/254](#) le système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies, y compris le cadre de gestion des situations d'urgence, proposé par le Secrétaire général.

2. Dans sa résolution [67/254](#), partie II, intitulée « Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies : cadre de gestion des situations d'urgence », l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de lui présenter un rapport sur la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation qui rendra compte notamment des mesures prises pour étendre le système aux institutions spécialisées et aux fonds et programmes (par. 6). Le présent rapport est soumis en application de cette demande. Au paragraphe 7 de la partie II de cette même résolution, l'Assemblée a demandé « également au Secrétaire général de lui communiquer des informations détaillées sur l'analyse du retour d'expérience concernant l'ouragan Sandy, y compris sur les mesures prises en vue de remédier aux lacunes constatées ».

3. Le Secrétaire général fera suite à cette dernière demande dans un rapport distinct sur les progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'analyse du retour d'expérience concernant l'ouragan Sandy, qui répondra également à la demande formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 4 de la partie IV de cette même résolution (prévisions révisées concernant le chapitre 34 du budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013 : travaux à entreprendre suite à l'ouragan Sandy) de la résolution [67/254](#)<sup>1</sup>. En outre, il pourrait être intéressant que l'Assemblée examine, conjointement avec le présent rapport, le rapport du Secrétaire général intitulé « Affectation des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies victimes de catastrophes naturelles, d'actes de malveillance ou d'autres événements graves » ([A/68/483](#)).

4. L'ouragan Sandy a démontré que les activités de l'Organisation sont vulnérables à des phénomènes perturbateurs, qui peuvent causer la perte de systèmes essentiels. La réaction du Secrétariat de l'ONU aux incidences de l'ouragan Sandy sur le fonctionnement du Siège a rappelé la nécessité d'une action collective coordonnée en situation de crise, à tous les niveaux, pour protéger le personnel et les biens et permettre à l'Organisation de continuer à s'acquitter de ses mandats.

---

<sup>1</sup> Au paragraphe 4, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter, durant la première partie de la reprise de sa soixante-huitième session, des renseignements détaillés sur les travaux découlant de l'examen des incidences de l'ouragan, y compris les mesures prises pour remédier aux défaillances constatées, afin de réduire la vulnérabilité du Siège de l'Organisation face aux inondations et autres situations d'urgence à venir.

5. Le système de gestion de la résilience de l'Organisation reflète la nécessité commune :

a) De mettre en place un cadre qui décrit la relation entre les divers éléments de l'architecture de gestion des situations d'urgence;

b) De renforcer la gestion des risques opérationnels;

c) D'appuyer les efforts déployés dans les bureaux extérieurs afin de mettre en œuvre des programmes de gestion des situations d'urgence en adoptant un système commun qui permettrait aux bureaux de tirer parti de leurs capacités mutuelles et d'harmoniser les activités pour le bien commun.

6. La pratique de l'Organisation des Nations Unies en matière de gestion des situations d'urgence a évolué parallèlement aux risques pour ses activités. L'Organisation a étendu la gestion des urgences à la continuité des opérations, face à la menace mondiale d'une pandémie de grippe, aux interventions en cas d'incident entraînant un lourd bilan humain et à l'appui aux survivants et à leur famille, suite à l'impact catastrophique du tremblement de terre d'Haïti en janvier 2010 et aux communications de crise, dont l'analyse du retour d'expérience suite à l'ouragan Sandy a démontré le caractère critique. Le système de gestion de la résilience de l'Organisation constitue la phase la plus récente de la démarche de l'Organisation en matière de gestion des situations d'urgence et associe les techniques de préparation aux urgences et d'intervention en cas d'urgence tout au long des activités de préparation, de prévention, d'intervention et de relèvement.

7. Les éléments du système de gestion de la résilience de l'Organisation – gestion des crises, gestion de la sécurité, continuité des opérations, reprise des activités informatiques après sinistre, intervention en cas d'événement entraînant un lourd bilan humain, communications de crise et appui au personnel, aux survivants et à leur famille – ont des bases et des objectifs communs, à savoir améliorer la gestion des risques qui pourraient perturber les activités de l'Organisation. Ces risques opérationnels, c'est-à-dire le risque de perte directe ou indirecte « provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes »<sup>2</sup> sont généralement complexes et leur gestion efficace nécessite une action commune; ils tendent également à poser le plus grand risque de perturbation. Le système de gestion de la résilience de l'Organisation contribue à la gestion efficace des risques opérationnels en établissant un ordre de priorité dans les menaces suite à une évaluation commune des risques et en harmonisant les efforts de manière à agir de concert pour prévenir les risques et les atténuer, dans le cadre d'une structure de gouvernance commune. Cette structure de gouvernance commune atténue le transfert interne involontaire des risques. Un cadre commun permet d'alléger la tâche des bureaux en matière de mise en œuvre du système de gestion des situations d'urgence, en particulier celle des bureaux extérieurs moins importants qui peuvent ne pas disposer sur place des compétences nécessaires dans chaque secteur du système de gestion de la résilience de l'Organisation.

---

<sup>2</sup> Définition reprise du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

## II. Grandes orientations du système de gestion de la résilience de l'Organisation

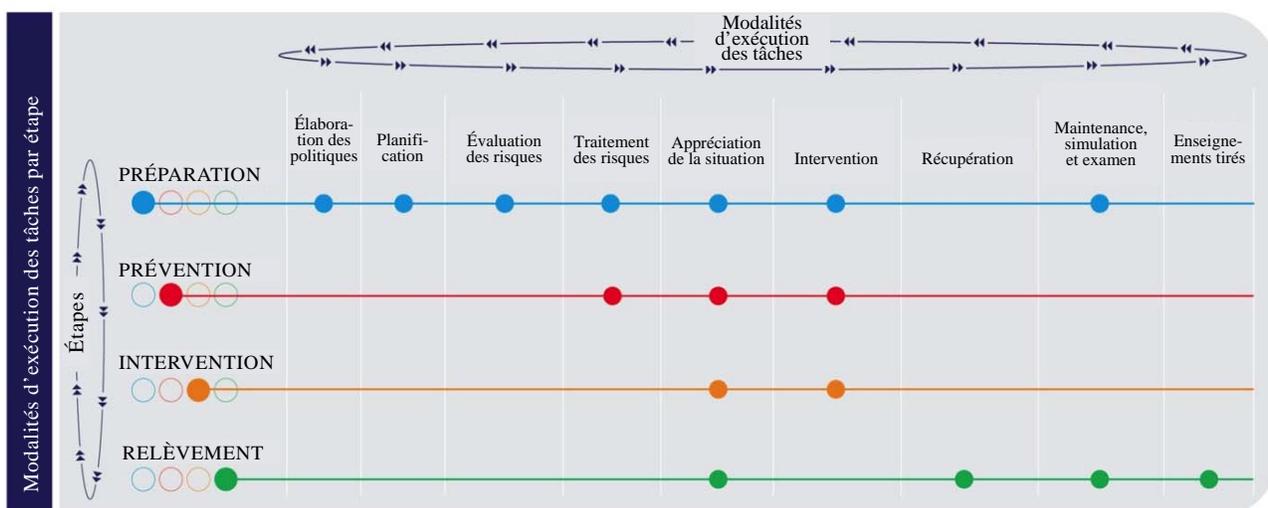
8. Le système de gestion de la résilience est un cadre de gestion globale des situations d'urgence qui relie les acteurs et les activités à tous les stades de la préparation, de la prévention, des interventions et du redressement et comporte les étapes ci-après :

- Élaboration des politiques et des plans;
- Évaluation et atténuation des risques;
- Appréciation de la situation;
- Prise de décisions concernant la gestion des crises, exécution et coordination des activités;
- Rétablissement des personnes, relèvement des biens et reprise des activités;
- Examen des mesures et recensement des enseignements en vue d'améliorer les méthodes;
- Exécution et formation;
- Application des enseignements.

9. Le système de gestion de la résilience de l'Organisation comprend des organes de prise de décision et de coordination des activités qui relient les éléments essentiels, de sorte que les tâches soient entreprises en temps voulu et avec cohérence. Un croquis illustrant ce système, par étapes de la gestion d'urgence et par modalités d'exécution, figure ci-après (croquis 1).

Croquis 1

### Le système de gestion de la résilience de l'Organisation



10. Les principes du système de gestion de la résilience de l'Organisation, qui est fondé sur le processus itératif de l'apprentissage et de l'amélioration permanents et qui permet au personnel d'adapter l'exécution à la situation locale sont les suivants :

a) **Planification et pratique fondées sur les risques.** Les plans de gestion des situations d'urgence dans les divers lieux d'affectation seront fondés sur une évaluation conjointe des risques susceptibles de perturber les activités, conformément aux politiques et principes directeurs existant à l'échelle du système des Nations Unies;

b) **Normalisation souple.** Les rôles et responsabilités fondamentales ainsi que la mise en œuvre seront adaptés à la situation locale et tireront parti des ressources et des modalités d'exécution existantes;

c) **Exécution harmonisée et intégrée.** Les composantes planification, structure et modification des comportements seront mises en œuvre en coordination avec les États Membres, les autorités du pays d'accueil et les autres partenaires clefs;

d) **Optimisation de l'apprentissage à l'échelle de l'Organisation.** Les enseignements tirés au stade de l'exécution seront recensés, enregistrés et partagés.

11. La mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation constitue une transformation dans la gestion des risques à l'Organisation. Cette évolution s'inscrit dans la tendance mondiale en faveur d'une conception plus globale de la gestion des risques opérationnels<sup>3</sup>. L'Organisation des Nations Unies et les organismes participants du système commun ont pour objectif d'être mieux à même d'assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des biens et d'exécuter les mandats en cas d'événements perturbateurs, en assurant la cohérence du système de gestion de la résilience dans tout le système des Nations Unies.

### III. Progrès dans la mise en œuvre

12. Sous la supervision de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises<sup>4</sup>, le Secrétaire général adjoint à la gestion a été nommé référent projet du système de gestion de la résilience. Les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix, aux affaires politiques et à l'appui aux missions sont responsables de la mise en œuvre de cette politique dans les opérations de maintien de la paix sur le terrain, dans les missions politiques spéciales et dans les installations logistiques, respectivement.

13. L'Assemblée générale, lorsqu'elle a approuvé le système de gestion de la résilience en tant que cadre de gestion des situations d'urgence à l'Organisation des Nations Unies, a souhaité l'étendre aux institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies. L'Organisation des Nations Unies et les organismes participants du système commun ont constitué un groupe de travail interdépartemental et interinstitutions composé de représentants des départements du Secrétariat, des bureaux hors Siège et des institutions, fonds et programmes.

<sup>3</sup> Voir *Réduction du risque de catastrophe : bilan mondial, 2013* (publication des Nations Unies), p. 201.

<sup>4</sup> L'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises est présidée par le Chef de Cabinet et regroupe les Secrétaires généraux adjoints de la plupart des départements du Secrétariat, ainsi que des représentants de haut niveau des institutions spécialisées, fonds et programmes ayant leur siège à New York.

14. Le groupe de travail a élaboré la stratégie de mise en œuvre et défini les réalisations essentielles escomptées, sous le contrôle de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises. Le système de gestion de la résilience de l'Organisation est avantageux pour les bureaux extérieurs moins importants qui ne disposent peut-être pas des compétences requises sur place, parce qu'il est modulable et fondé sur l'application de principes. En conséquence, il peut être mis en œuvre aux niveaux des bureaux, des régions ou du Siège, par un unique organisme ou sur la base d'une coopération interinstitutions. Dans les lieux d'affectation où il n'existe pas une mission intégrée, les organismes des Nations Unies peuvent appliquer le cadre du système, dans le respect des principes de gouvernance et de responsabilisation qui régissent leurs organisations respectives, conformément aux politiques et principes directeurs existants.

15. L'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises a approuvé la mise en œuvre graduelle, mais pas nécessairement séquentielle, du système de gestion de la résilience, comme indiqué ci-après :

a) Phase I : Siège de l'ONU à New York;

b) Phase II : bureaux hors Siège, commissions régionales et missions du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques;

c) Phase III : institutions spécialisées, fonds et programmes.

16. L'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises a en outre stipulé que, en matière d'élaboration et de mise en œuvre du système de gestion de la résilience, priorité serait donnée au Siège de l'ONU à New York, et qu'un appui serait accordé aux premiers organismes à le mettre en pratique dans le reste du Secrétariat et dans le système des Nations Unies.

17. Le Secrétaire général adjoint à la gestion a demandé qu'un directeur de projet soit nommé dans chaque lieu d'affectation pour diriger la mise en œuvre sur place du système de gestion de la résilience et assurer l'harmonisation des plans de gestion des urgences. La mise en œuvre du système de gestion de la résilience dans chaque lieu d'affectation s'effectuera comme suit :

a) Évaluation conjointe intégrée des risques susceptibles de perturber les activités et exécution de mesures coordonnées de prévention et d'atténuation des risques, conformément aux politiques et principes directeurs existant à l'échelle du système des Nations Unies;

b) Centralisation et intégration de la prise de décisions et de la coordination des opérations;

c) Harmonisation de tous les plans de gestion des crises et des urgences;

d) Mise en place d'un dispositif de maintenance, de simulation et de formation.

18. Pour garantir un appui solide et global à tous les participants, le Secrétariat a décidé d'adopter des mécanismes d'appui complémentaires de gestion des crises au Siège de l'ONU et dans les bureaux extérieurs, qui sont coordonnés par le Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises.

19. Le Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, qui se trouve au Siège, est devenu opérationnel le 28 janvier 2013. Il se compose de fonctionnaires des Départements des opérations de maintien de la paix, de la sûreté et de la sécurité, des affaires politiques et de la gestion ainsi que du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le Centre aidera les hauts fonctionnaires de tout le système à prendre rapidement, en bonne connaissance de cause et de manière coordonnée des décisions et des mesures stratégiques concernant les questions opérationnelles et liées aux crises.

20. On prévoit qu'en cas de crise à New York, l'infrastructure du Centre servirait à appuyer les interventions au Siège, à condition que cela ne compromette pas l'appui du Centre aux bureaux extérieurs.

### **Mise en œuvre au Siège de l'ONU à New York**

21. Sous la gouvernance de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises et grâce à l'action de la Cellule de gestion des crises<sup>5</sup>, le système de gestion de la résilience de l'Organisation a été intégralement mis en œuvre au Siège de l'ONU au moyen des réalisations ci-après, qui correspondent aux diverses modalités d'exécution :

- Adoption de la politique relative au système de gestion de la résilience à l'Organisation;
- Adoption d'un cadre conjoint de gestion des risques pour renforcer la prévention et l'atténuation des risques opérationnels susceptibles de perturber les activités à New York;
- Élaboration d'un plan intégré d'intervention d'urgence et de relèvement, sous forme d'un répertoire des pratiques, qui intègre la gestion des crises, la continuité des opérations, la reprise des activités informatiques après un sinistre et les communications en cas de crise;
- Mise en place de structures communes renforcées et homologuées pour régir, mettre en œuvre et maintenir le programme de gestion des urgences;
- Adoption d'un dispositif harmonisé de maintenance, de simulation et d'examen.

22. En application de la résolution 67/254 de l'Assemblée générale, l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises a approuvé la politique de système de gestion de la résilience de l'Organisation applicable à l'ensemble du Secrétariat le 20 novembre 2013. Cette politique est exposée en détail dans les rapports antérieurs du Secrétaire général (A/67/266 et A/66/516). Elle énonce les éléments fondamentaux, les modalités d'exécution, la démarche concernant la mise en œuvre, les priorités, les principes, les dispositions en matière de gouvernance, les termes et les définitions ainsi que les prescriptions relatives au contrôle et au respect des dispositions. La mise en œuvre de cette politique, fondée sur des principes, sera adaptée à la situation spécifique des divers lieux d'affectation de l'Organisation.

<sup>5</sup> Appuyée, au Département de la sûreté et de la sécurité, par le Groupe de gestion des situations de crise, la Cellule de gestion des crises est présidée par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité et est composée de personnel ayant, au Siège, des fonctions essentielles d'administration et d'appui et de représentants des institutions spécialisées, fonds et programmes basés à New York.

L'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises a pour mission de superviser l'application de la politique.

23. L'une des recommandations issues de l'analyse du retour d'expérience après l'ouragan Sandy a été d'examiner les mécanismes existants en matière d'évaluation des risques. Comme suite à cette recommandation, un groupe de travail interdépartements et interinstitutions a été constitué, sous la supervision du Groupe de gestion des crises et sous la présidence du Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité. Ce groupe de travail a élaboré un modèle opérationnel de gestion des crises aux fins de l'organisation des opérations d'urgence, fondé sur le modèle de gestion des risques de sécurité qui a été adapté pour s'appliquer à la gestion plus large des urgences. Cette méthode consiste à gérer simultanément trois niveaux de risque :

- Niveau 1 : gestion efficace des risques aux niveaux des départements et des bureaux;
- Niveau 2 : mise en œuvre de la gestion des risques opérationnels au niveau de l'Organisation, pour appuyer le niveau 1;
- Niveau 3 : audit interne et externe.

24. Le Groupe des opérations de crise a avalisé ce cadre dans le contexte de l'analyse du retour d'expérience concernant l'ouragan Sandy <sup>6</sup>. Il expose le mécanisme de gouvernance, les définitions clefs, les parties prenantes, le modèle de risque opérationnel et l'échelonnement des tâches ainsi que le plan de traitement des risques. Ce cadre a été utilisé pour évaluer les risques susceptibles de perturber les opérations à New York.

25. Le Siège de l'ONU est doté d'un plan approuvé de gestion des crises, d'un plan de continuité des opérations, d'un plan de reprise des activités informatiques après sinistre, ainsi que d'un plan de préparation aux pandémies. Pour appliquer concrètement ces documents d'orientation complets et offrir des orientations pratiques aux responsables pendant des interventions en cas de crise, le Siège a élaboré un répertoire des pratiques relatives au système de gestion de la résilience de l'Organisation, qui récapitule les informations essentielles sur la gestion des crises, la continuité des opérations, la reprise des activités informatiques après sinistre, les communications pendant les crises, les interventions médicales et contient des listes de contacts. Y figurent également des listes de points à vérifier en cas d'interventions d'urgence. Le Groupe de la continuité des opérations du Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion tient ce répertoire des pratiques à jour et l'actualise tous les trimestres, au nom de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises et du Groupe des opérations de crise, qui sont responsables de la gestion des crises au Siège.

26. Le système de gestion de la résilience de l'Organisation ne saurait être considéré fiable tant qu'il n'a pas fait l'objet de simulations et d'essais, de manière à garantir que les procédures de gestion des urgences sont conformes aux priorités et aux politiques et font l'objet d'une amélioration constante. À cet effet, le personnel ayant des responsabilités en matière de gestion des urgences doit recevoir une formation et pouvoir travailler en équipe, en situation de crise. L'Organisation doit également faire preuve d'une diligence raisonnable dans la gestion des risques

---

<sup>6</sup> Pour plus de détails, voir le prochain rapport du Secrétaire général sur les progrès en matière d'application des recommandations issues de l'analyse du retour d'expérience concernant l'ouragan Sandy.

recensés. Ces objectifs seront atteints grâce à l'application d'un dispositif de maintenance, de simulation et d'examen qui sera intégré dans toutes les modalités d'exécution de l'Organisation. Dans le cadre de ce dispositif de maintenance, de simulation et d'examen :

- a) Tous les aspects des interventions et du relèvement feront l'objet de simulations;
- b) Les plans de gestion des urgences seront actualisés;
- c) La documentation nécessaire, concernant par exemple l'analyse des retours d'expérience, sera tenue à jour et distribuée en temps voulu;
- d) Les capacités de gestion des urgences seront évaluées pour recenser les améliorations à apporter à l'exécution du programme de gestion des urgences et à la résilience de l'Organisation.

27. Le dispositif de maintenance, de simulation et d'examen a été lancé au Siège le 1<sup>er</sup> janvier 2014, sous la gouvernance et la supervision de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises.

28. Le fonctionnement du système de gestion de la résilience de l'Organisation au Siège sera examiné et amélioré en permanence.

**Progrès en matière de mise en œuvre dans les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales**

29. Compte tenu de la nécessité de renforcer la préparation aux urgences et les interventions en cas d'urgence pour tirer parti des enseignements de l'ouragan Sandy, l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises a donné la priorité au Siège de l'ONU dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation. Il n'en reste pas moins que d'importants progrès ont été réalisés par les bureaux hors Siège, missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales qui ont les premiers adopté cette politique.

30. À l'Office des Nations Unies à Genève, une équipe de gestion des crises composée de représentants de tous les organismes du Secrétariat basés à Genève et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a été constituée et chargée d'adopter et d'appliquer des plans de gestion des urgences. Les membres de cette équipe ont été formés à la résilience institutionnelle et ont mis à l'essai le répertoire des pratiques lors d'une simulation de crise. Le répertoire des pratiques porte entre autres sur la gestion des crises, la continuité des opérations, les communications en cas de crise et la reprise des activités informatiques après sinistre.

31. Pour renforcer les capacités constituées à l'issue de la mise en place complète, en 2011, d'un cadre intégré de gestion de la continuité des opérations dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, les Départements des opérations de maintien de la paix, des affaires politiques, de l'appui aux missions et de la sûreté et de la sécurité collaborent pour concevoir des directives relatives à la gestion des crises à l'intention des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales ainsi que des installations logistiques, qui seront harmonisées avec le système de gestion de la résilience de l'Organisation.

**Progrès en matière de mise en œuvre dans les institutions spécialisées, les fonds et les programmes**

32. Bien que la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation en soit à ses débuts, des progrès ont été constatés dans les institutions spécialisées, les fonds et les programmes :

a) **Programme alimentaire mondial.** Le Directeur exécutif a publié trois circulaires décrivant les principes, l'organisation, les rôles et les responsabilités en matière de gestion des crises, de continuité des opérations et d'intervention en cas d'urgence qui font référence au système de gestion de la résilience de l'Organisation et sont harmonisés avec celui-ci. Le Programme alimentaire mondial collabore avec le Groupe de la continuité des opérations et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture pour concevoir un cadre de gestion des urgences à l'intention des organismes ayant leur siège à Rome;

b) **Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.** La FAO a harmonisé son cadre de continuité des opérations avec le système de gestion de la résilience de l'Organisation afin d'intégrer tous les plans d'intervention en cas d'urgence et de préparation aux urgences. Elle incorpore également des éléments de ce système dans son manuel sur la préparation aux situations d'urgence et l'organisation des secours;

c) **Bureau international du Travail.** Pour coordonner et harmoniser la conception des interventions en cas de crises entre les diverses organisations à Genève, l'Office des Nations Unies à Genève a aidé l'an dernier le Bureau international du Travail à appliquer le système de gestion de la résilience de l'Organisation. Au siège du Bureau international du Travail, ces efforts ont permis de constituer une capacité de prise de décisions en cas de crise, de publier une directive sur la continuité des opérations, d'adopter une procédure opérationnelle permanente de gestion des crises et d'élaborer un mécanisme intégré d'intervention en cas d'urgence, conforme au modèle mis au point par l'Office des Nations Unies à Genève. Dans le même temps, un mécanisme modulaire de mise en œuvre du système de résilience dans tous les bureaux extérieurs du Bureau international du Travail a été élaboré et des équipes de gestion de crise ont été constituées dans tous les bureaux extérieurs plus importants, auxquels il a été demandé d'élaborer des mécanismes d'intervention d'urgence;

d) **Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.** Le HCR, qui fait partie de l'équipe de gestion des crises conduite par l'Office des Nations Unies à Genève, a prié l'Office de l'aider à mettre en œuvre le système de résilience à son siège et dans les bureaux extérieurs et a adopté le modèle de l'ONUG aux fins de mettre au point un mécanisme intégré d'intervention d'urgence;

e) **Programme des Nations Unies pour le développement.** Le PNUD a harmonisé son système de gestion de la continuité des opérations avec le cadre de gestion de la résilience de l'Organisation. La gestion de la continuité des opérations fait partie intégrante de la gestion générale des risques du Programme. Une nouvelle norme applicable aux plans de continuité des opérations a été introduite et diffusée dans les bureaux extérieurs. Cette nouvelle norme a permis de rationaliser le processus de planification tout en définissant précisément les rôles et les responsabilités en matière de fonctions critiques, dont l'appui au personnel, la sûreté et la sécurité du personnel et la reprise des activités informatiques après sinistre.

Une nouvelle structure d'intervention en cas de crise est en place de manière à pouvoir assurer une transition en bon ordre depuis la gestion préalable jusqu'à la gestion postérieure à la crise. Le PNUD a participé à l'élaboration des politiques relatives au système de gestion de la résilience de l'Organisation, en coordination étroite avec le Groupe de la continuité des opérations du Secrétariat. La politique de gestion de la résilience, une fois approuvée par l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises en novembre 2013, sera présentée au PNUD pour y être adoptée début 2014, son application intégrale étant prévue en 2014.

33. Dans le contexte de son mandat et du système de gestion de la résilience, les services de préparation, d'intervention en cas d'urgence et d'appui suite aux urgences de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise sont mis en œuvre graduellement au Siège de l'ONU à New York, dans les bureaux extérieurs, les commissions régionales, les missions ainsi que dans les institutions spécialisées, fonds et programmes.

34. L'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise a mis au point un ensemble de modules de formation concernant le soutien au personnel et aux familles, fondés sur les pratiques optimales internationales, dans le cadre de partenariats avec des institutions universitaires, des organisations non gouvernementales et le secteur privé. Ces pratiques optimales internationales sont complétées par les ressources internes et des modules de formation de l'ONU, fournis par le Groupe de gestion du stress traumatique du Département de la sûreté et de la sécurité et par le Bureau du Conseiller du personnel.

35. Les modules de formation précités visent à renforcer les capacités du personnel et des responsables et à assurer l'intervention, pendant des incidents critiques, d'interlocuteurs des familles, qui fournissent un appui spécialisé aux familles touchées, de bénévoles dans des centres d'appel et d'équipes d'appui des familles, qui permettent de renforcer la préparation et sont les premiers à agir en cas d'incident critique dans leurs lieux d'affectation. La formation permet de doter les personnes qui remplissent ces fonctions de compétences et de connaissances concernant la préparation aux situations d'urgence, les soins personnels, les premiers secours psychologiques, l'assistance affective et pratique, les prestations fournies par les services des ressources humaines et les interventions d'urgence et d'aider les familles à effectuer des démarches administratives dans le système des Nations Unies.

36. Des programmes de formation de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise ont été organisés au Siège et dans les bureaux extérieurs et les commissions régionales. Un groupe de 400 bénévoles recrutés parmi le personnel a été constitué pour servir de premiers intervenants et appuyer les familles pendant et après les crises. Cette initiative a également contribué à la constitution d'une capacité interne de personnel en matière de préparation et d'intervention. On étoffe actuellement le programme de formation, pour tenir compte des besoins d'appui dans les opérations sur le terrain et au sein des institutions, fonds et programmes des Nations Unies, ainsi qu'au PNUD, au Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et au Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).

37. Pour renforcer les capacités de personnel dans les opérations sur le terrain et améliorer la gestion de la résilience, un programme de formation des formateurs a été organisé à Entebbe (Ouganda) en septembre 2013, à l'intention d'administrateurs dans le domaine des ressources humaines, de l'administration et de la

psychosociologie venus de six missions sur le terrain, qui ont été agréés et appliqueront graduellement les programmes de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise dans leurs lieux d'affectation respectifs, constituant ainsi une capacité de personnel sur le terrain. Il est prévu d'organiser en 2014 une série de programmes de formation des formateurs à l'intention des missions non visées par la première formation et des institutions, fonds et programmes des Nations Unies.

38. L'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise a également élaboré et publié toute une gamme de ressources, de guides et de mécanismes depuis mars 2011, afin de favoriser la préparation du personnel et des familles au Secrétariat et dans les institutions, fonds et programmes. Toutes les ressources d'information sont accessibles sur le site Web de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise, qui est destiné au personnel, à leurs familles et aux partenaires.

39. Les renseignements et informations précités à l'intention du personnel et des familles sont complétés par des informations faciles d'accès sur la conduite à suivre en cas d'urgence; dans le cadre de l'analyse du retour d'expérience concernant l'ouragan Sandy, menée sous la conduite du Groupe des opérations de crise, présidé par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité, le Secrétariat met en place une page d'information unique sur les urgences, qui permettra d'envoyer automatiquement des messages d'alerte aux fonctionnaires qui se sont inscrits à ce service. Les protocoles relatifs aux communications de crise sont renforcés, pour que le personnel reçoive des informations d'urgence précises, en temps voulu.

40. Permettre au personnel de se préparer à des incidents critiques, d'y faire face et de se rétablir demeure une priorité pour 2014-2015. En plus des programmes de formation organisés par le Département de la sûreté et de la sécurité et le Département de la gestion, des consultations sont en cours avec l'École des cadres du système des Nations Unies pour concevoir un programme de formation modulaire pilote à l'intention des spécialistes des programmes, des opérations et des communications qui opèrent en cas d'urgence, afin d'intégrer le système de gestion de la résilience aux interventions techniques de l'Organisation au titre des programmes (à savoir les interventions humanitaires et en cas de crise). L'objectif de la formation envisagée est de renforcer les connaissances et les compétences des fonctionnaires de l'ONU en matière de coordination de la préparation aux urgences, d'intervention en cas d'urgence et de relèvement.

#### **IV. Prochaines étapes de la mise en œuvre**

41. Conformément à la stratégie de mise en œuvre arrêtée par l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises, une fois le système de gestion de la résilience mis en œuvre au Siège, on s'attachera à l'appliquer dans les bureaux extérieurs, les commissions régionales, les missions des Départements des opérations de maintien de la paix et des affaires politiques ainsi que dans les institutions spécialisées, les fonds et les programmes. Trois types d'activité se renforceront mutuellement :

a) Mise en œuvre de la politique du système de gestion de la résilience au Secrétariat de l'ONU;

b) Examen, par le Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion (Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination), des mécanismes et des cadres en place dans le système des Nations Unies en matière de gestion des risques d'urgence, de préparation et d'intervention, aux fins d'une coordination et d'une harmonisation;

c) Exploitation des possibilités de mise en œuvre plus poussée, incorporation des principes du cadre dans la culture institutionnelle, par exemple intégration du système de gestion de la résilience dans le programme modulaire de formation destiné aux spécialistes des programmes, des opérations et des communications intervenant en cas d'urgences, que l'École des cadres du système des Nations Unies élabore actuellement. Des indicateurs clefs de résultats seront également conçus en 2014 pour intégrer le système de gestion de la résilience dans les pratiques opérationnelles normales. Comme l'a recommandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et comme l'a décidé l'Assemblée générale, ces indicateurs de résultats porteront entre autres sur la réalisation d'économies d'échelle et la suppression des systèmes faisant double emploi. À ce propos, il convient de noter qu'actuellement, la validation de systèmes informatiques critiques fait maintenant partie du contrat de mission des hauts fonctionnaires. Dans son rapport [A/67/608](#), le Comité consultatif a indiqué qu'il comptait recevoir une évaluation de l'efficacité avec laquelle le système de gestion de la résilience de l'Organisation a été mis en œuvre, compte tenu d'indicateurs de résultats. Comme noté ci-dessus, le Secrétariat concevra ces indicateurs en collaboration avec les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les missions des Départements des opérations de maintien de la paix et des affaires politiques; ces indicateurs seront ensuite présentés à l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises pour qu'elle les approuve, en juin 2014. Une évaluation de l'efficacité avec laquelle le système de gestion a été mis en œuvre, compte tenu des indicateurs retenus, sera disponible à l'automne 2014, pour le Siège de l'ONU à New York et début 2015 pour les autres lieux d'affectation.

42. Le système de gestion de la résilience de l'Organisation est mis en œuvre par des chargés de projet et des référents du Siège de l'ONU, des bureaux extérieurs et des représentants des institutions, fonds et programmes et par une communauté en ligne à l'échelle du système. Sous la conduite du Groupe de la continuité des opérations, ces participants partageront les pratiques et les innovations optimales, qui seront intégrées dans des directives et dans la pratique.

43. Le Secrétaire général se propose de présenter un rapport de suivi à l'Assemblée générale, à sa soixante-neuvième session, qui fera la synthèse des progrès dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation et décrira particulièrement les progrès réalisés au Secrétariat et dans les institutions spécialisées, fonds et programmes.

## V. Coût du système de gestion de la résilience de l'Organisation

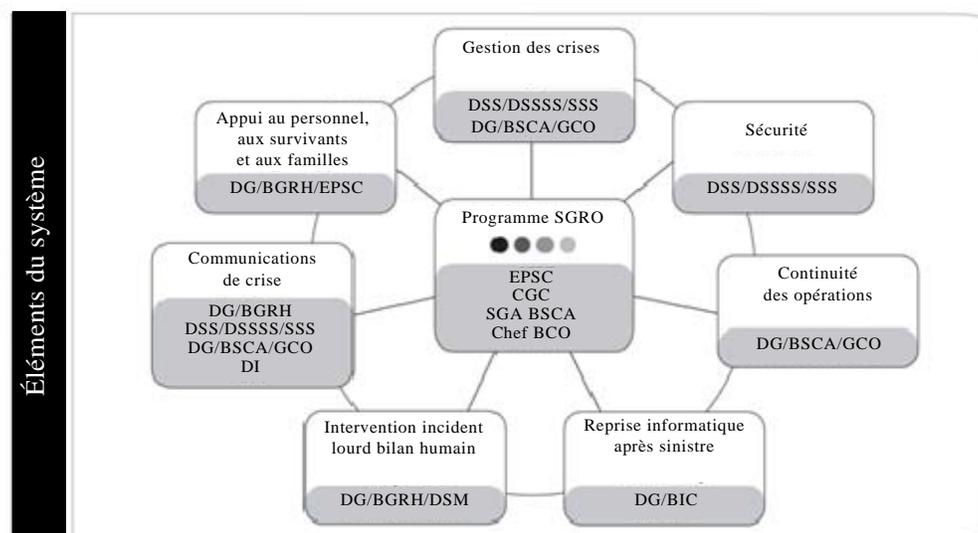
44. À la partie II de sa résolution [67/254](#), l'Assemblée générale a demandé un état détaillé de l'ensemble des coûts afférents au système de gestion de la résilience de l'Organisation (par. 4).

45. Le système de gestion de la résilience cherche à mettre en place un cadre commun général de gestion des risques et des urgences. Cette initiative regroupe et harmonise les politiques existantes d'organisation des opérations d'urgence ainsi que les méthodes qui les appuient. Son application fait appel aux ressources et moyens existants au Secrétariat. Cette démarche a été validée au Siège de l'ONU, où le cadre a été mis en œuvre au moyen des ressources existantes.

46. Les bureaux et départements du Siège qui fournissent des services d'appui au personnel organisent déjà des opérations d'urgence, dans le cadre des activités de continuité des opérations ou de préparation aux situations d'urgence ou en tant qu'éléments intrinsèques de leur mandat de base, par exemple lorsqu'ils fournissent des services de sûreté et de sécurité et un appui aux opérations sur le terrain. Les principales composantes du système de gestion de la résilience de l'Organisation sont présentées au croquis 2. Les divers référents sont indiqués dans chaque encadré du croquis 2, mais les départements gèrent également chacune des composantes dans leur propre structure.

#### Croquis 2

#### Éléments du système de gestion de la résilience de l'Organisation



47. S'agissant du temps consacré par le personnel à l'initiative, on trouvera au tableau 1 ci-après une liste des fonctionnaires concernés et une indication du temps moyen passé à la coordination et à la gestion de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation chaque année.

**Tableau 1**  
**Personnel affecté à la gestion de la mise en œuvre de l'initiative**

| <i>Poste</i>   | <i>Département/bureau</i> | <i>Jours par an</i> |
|--|---------------------------|---------------------|
| SGA du BSCA  | DG/BSCA                   | 1,5                 |
| Chef – Groupe continuité opérations (P-5)                                  | DG/BSCA/GCO               | 27                  |
| Spécialiste de la continuité des opérations (P-4)                          | DG/BSCA/GCO               | 15                  |
| Chef – EPSC (P-5)  | DG/BGRH/ESPC              | 4,5                 |
| Spécialiste des ressources humaines (P-4)                                  | DG/BGRH/ESPC              | 4,5                 |
| Fonctionnaire d'administration (adjoint de première classe) (P-2)          | DG/BGRH/ESPC              | 4,5                 |
| Directeur – DSM (D-2)  | DG/BGRH/DSM               | 4                   |
| Médecin principal (P-5)  | DG/EIMNU                  | 9,5                 |
| Chef, Service de l'appui aux bureaux extérieurs (D-1)                      | DSS/FSS                   | 3,5                 |
| Administrateur de programmes (P-3)   | DSS/FSS                   | 7                   |
| Coordonnateur pour les questions de sécurité (P-5)                         | DOMP/BSGA                 | 26,5                |
| Spécialiste de la résilience des organisations                             | DOMP/BSGA                 | 20                  |
| Informaticien (P-3)  | DAM/DTIC                  | 2                   |
| Spécialiste de la reprise des activités informatiques après sinistre (P-4) | DG/BIC/SGI                | 9                   |
| Responsable du programme de continuité des opérations (P-4)                | ONUG/DA                   | 24                  |

48. Les effectifs augmenteront à mesure que le cadre sera étendu à l'ensemble du Secrétariat et les chiffres seront actualisés en conséquence. Il est prévu que les activités menées au titre du projet se poursuivront au même rythme et que le système de gestion de la résilience continuera d'être mis en œuvre au moyen des ressources disponibles.

## **VI. Décision que l'Assemblée générale est invitée à prendre**

49. **L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.**