



Assemblée générale

Distr. générale
21 décembre 2018
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Point 136 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

Progrès accomplis dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la résolution [70/248 B](#), dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter, au plus tard à la première partie de la reprise de sa soixante-treizième session, un rapport d'étape sur l'application du système de gestion de la résilience organisationnelle, comprenant des informations sur les mesures prises pour l'étendre à tous les services du Secrétariat et aux entités participantes des Nations Unies.

Le présent rapport fait le point de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience au sein des entités du Secrétariat et résume les progrès accomplis par les organismes, fonds et programmes et la communauté de pratique interinstitutions.

À la demande de l'Assemblée générale, le rapport donne aussi des informations sur le temps de travail et les ressources opérationnelles consacrés par les entités du Secrétariat à la sensibilisation, à la formation et à la coordination des divers éléments du système de gestion de la résilience organisationnelle. Tous ces travaux ont été financés par les ressources des différents départements et bureaux concernés.

Le rapport se termine par un exposé de l'idée maîtresse et indique les prochaines étapes de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle.

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



I. Aperçu

1. À la section II de sa résolution 70/248 B, l'Assemblée générale a demandé un rapport d'étape sur l'application du système de gestion de la résilience organisationnelle, comprenant des informations sur les mesures prises pour l'étendre à l'ensemble du système des Nations Unies, et notamment sur le terrain. Le présent rapport est soumis en réponse à cette demande.

2. Ces dernières années, les pratiques de gestion des situations d'urgence de l'ONU ont évolué et se sont adaptées à des risques croissants : face à la menace mondiale d'une pandémie de grippe en 2006, la gestion de la continuité des opérations a été intégrée dans le système de gestion des urgences. À la suite à des conséquences catastrophiques du séisme survenu en Haïti en janvier 2010, une réponse médicale d'urgence et un soutien aux survivants et à leurs familles ont été ajoutés. L'une des leçons tirées de la réponse à la tempête Sandy en 2012 a été que la communication de crise était un élément essentiel. L'approche actuelle du système de gestion de la résilience organisationnelle, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/254 A et par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) en novembre 2014 en tant que cadre de gestion des situations d'urgence pour les organismes des Nations Unies, relie les disciplines de la préparation et de l'intervention d'urgence axées sur les risques et les effets dans l'ensemble du processus de préparation, prévention, intervention et relèvement.

II. Mise en œuvre du système de gestion de la résilience dans le système des Nations Unies

3. L'approche systémique du système de gestion de la résilience organisationnelle fait appel à toutes les disciplines qui entrent dans la gestion des situations d'urgence et qui ont pour objectif commun de prévenir et d'atténuer les répercussions des situations d'urgence sur le personnel, les biens et les activités de l'organisation en harmonisant leurs efforts¹.

4. Dans sa résolution 67/254 A, l'Assemblée générale a décidé que la gestion des crises, la gestion de la sécurité, la continuité des opérations, la reprise après sinistre dans le domaine des technologies de l'information et des communications, les interventions médicales d'urgence, les communications en cas de crise et le soutien au personnel, aux survivants et aux familles sont les éléments fondamentaux du système des Nations Unies pour la gestion de la résilience².

5. Le système de gestion de la résilience organisationnelle exige une structure de gouvernance solide qui garantit la coordination, l'intégration et l'harmonisation de l'expertise et de l'expérience diversifiées des principaux éléments et renforce la capacité de l'organisation de prévenir une situation d'urgence, s'y préparer, y répondre et s'en remettre. Le succès de l'approche exige également que le personnel responsable de l'application de l'approche systémique soit préparé à élaborer, communiquer, mettre en œuvre et maintenir le système de gestion de la résilience.

6. D'une manière générale, tous les efforts de gestion des situations d'urgence des organismes des Nations Unies et des entités du Secrétariat sont conçus en étroite coordination avec les autorités des gouvernements hôtes respectifs. Les détails de la collaboration avec les pays hôtes concernés sont analysés dans les rapports des différentes entités tout au long de la section III.

¹ Politique relative au système de gestion de la résilience organisationnelle, par. 1.

² Selon le contexte d'une entité des Nations Unies, des disciplines supplémentaires sont ajoutées.

III. Progrès accomplis dans l'application de l'approche intégrée du système de gestion de la résilience organisationnelle

7. On trouvera dans la présente section un résumé des progrès accomplis par les organismes des Nations Unies dans l'application de l'approche intégrée du système de gestion de la résilience au cours de la période 2016-2018, en particulier au Secrétariat. On donne également un aperçu des dépenses des diverses entités pour la sensibilisation, la formation et la coordination des principaux éléments du système de gestion de la résilience organisationnelle. Les activités tendent à renforcer le système de gestion et à relier les différentes disciplines impliquées dans la gestion des urgences. Le temps et les dépenses nécessaires pour aider les fonctionnaires à assumer les responsabilités propres à leur discipline, notamment la gestion de la continuité des opérations, l'appui au personnel et aux familles et les communications en cas de crise, n'ont pas été inclus dans le présent rapport car les dépenses correspondantes seraient engagées quelle que soit la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation.

A. Renforcement de la communauté de pratique interinstitutions

8. La communauté de pratique interinstitutions comprend des représentants des départements du Secrétariat, des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des institutions spécialisées, fonds et programmes. Le groupe de travail est présidé par le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui, qui en a délégué la responsabilité au Chef du Groupe de la continuité des opérations.

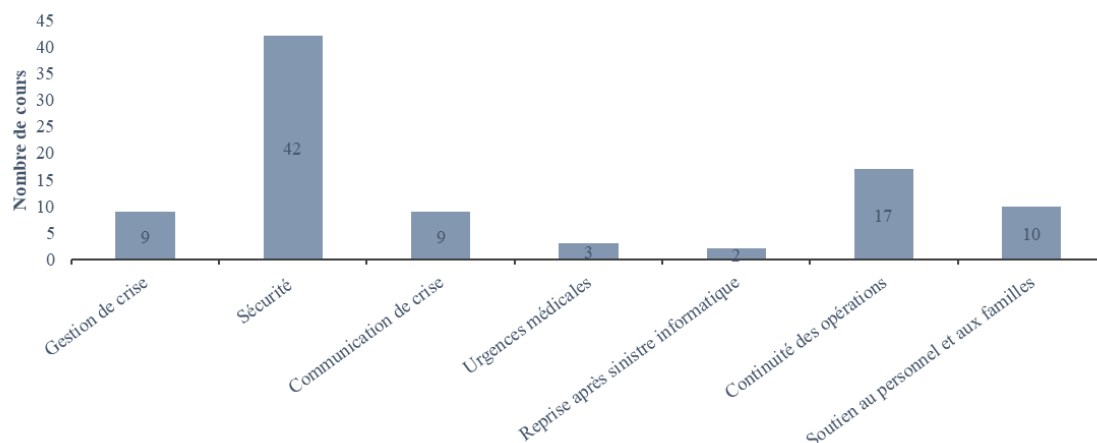
9. Les efforts accomplis pour élargir le système en s'adressant à d'autres organismes des Nations Unies, en renforçant l'appui aux commissions régionales et en intensifiant la collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et le Département des affaires politiques ont permis d'accroître le nombre de membres de la communauté de pratique (actuellement plus de 130) et le nombre d'organisations qui font part de leurs progrès.

10. Douze réunions virtuelles ont eu lieu au cours de la période considérée, et une conférence consacrée à la résilience organisationnelle du système des Nations Unies s'est tenue à New York en mars 2018. Des conférenciers du milieu universitaire et du secteur privé ont présenté des approches novatrices en matière de résilience organisationnelle et de continuité des opérations.

11. Au cours de la période, la communauté interinstitutions a également mis en commun les meilleures pratiques pour la mise en œuvre et l'utilisation de systèmes de notification des situations d'urgence qui traitent des questions relatives à la mise en œuvre, aux essais et à l'utilisation des systèmes de notification dans les situations d'urgence réelles.

12. Un inventaire des moyens d'apprentissage dans les différentes disciplines du système de gestion recense 92 cours offerts dans la communauté de pratique.

Figure I
Cours sur le système de gestion de la résilience organisationnelle



13. L'inventaire fournit également des renseignements sur l'auditoire et la formule des cours dispensés.

14. La politique actuelle sur le système de gestion de la résilience organisationnelle fournit un cadre professionnel pour la gestion des urgences. La communauté de pratique examine actuellement la possibilité de réviser cette politique conformément à la norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sur la résilience organisationnelle, qui reflète une compréhension plus large que celle que l'on trouve dans le système de gestion de la résilience des organismes des Nations Unies³. Le groupe de travail prévoit de soumettre un projet de politique générale révisé, pour examen et approbation, au Comité de haut niveau sur la gestion du CCS au premier semestre 2019.

B. Mise en œuvre au Secrétariat

Siège de l'Organisation des Nations Unies

15. Le Siège de l'Organisation des Nations Unies a accompli d'appréciables progrès dans le renforcement de sa résilience dans les catégories suivantes :

a) Politique générale : elle a continué de servir de cadre solide pour l'intégration et la coordination des principaux éléments du système de gestion. Pour faire connaître cette approche à l'ensemble du personnel du Secrétariat, une série d'articles sur ces éléments a été publiée sur l'intranet entre mars et septembre 2017. Les articles décrivaient les contributions spécifiques de chaque élément à la gestion des situations d'urgence au Siège de l'ONU. Une deuxième campagne visant à expliquer l'approche coordonnée du système de gestion de la résilience organisationnelle a été menée au cours du dernier trimestre de 2018 ;

b) Gouvernance : les deux organes qui composent la structure de gouvernance du Siège, l'Équipe principale chargée des politiques d'urgence et le Groupe des opérations de crise, ont mené des exercices de simulation de crise, et sur cette base, ont élaboré un mandat révisé. En 2016, l'Équipe a approuvé une nouvelle approche de la gestion de la continuité des opérations, rationalisant les processus, ce qui a permis de renforcer les capacités de continuité. En 2018, le Centre des opérations

³ Voir sect. IV, sur l'idée maîtresse du système de gestion de la résilience organisationnelle.

d'urgence a effectué un exercice fonctionnel dans une autre ville siège ce qui a permis d'améliorer les procédures et les processus au niveau tactique ;

c) Maintenance et exercices : Des séances de maintenance et des exercices de simulation sur la gestion de la continuité des opérations continueront d'être organisés pour que l'administration puisse maintenir ou reprendre rapidement la prestation des services opérationnels essentiels et urgents. Une formation ciblée à l'intention du personnel pour renforcer les capacités en matière de résilience individuelle, de communication en situation de crise et de soutien au personnel et aux familles est régulièrement dispensée. Dans la préparation des réunions de haut niveau des soixante et onzième à soixante-treizième sessions de l'Assemblée générale, des exercices de simulation avec les autorités du pays hôte ont été organisés, ce qui a renforcé la coopération et l'action conjointe avec les partenaires du pays hôte ;

d) Gestion des risques : à la suite de l'exercice conjoint de gestion des risques du système des Nations Unies à New York, plusieurs possibilités de coordination et de collaboration concernant les mesures de traitement des risques ont été identifiées. Le Service de la sécurité et de la sûreté du Siège entretient des communications régulières avec les autorités du pays hôte pour repérer et atténuer les risques en matière de sécurité ;

e) Planification : en 2017, le Siège de l'ONU a élaboré un nouveau plan de gestion des crises qui rationalise les procédures internes et tient compte des enseignements tirés de la simulation organisée par les organes directeurs. Les lignes directrices pour la gestion de la continuité des opérations sont alignées et reflètent les mêmes modes d'activation que le plan de gestion de crise.

Bureaux hors Siège

Office des Nations Unies à Genève

16. L'Office des Nations Unies à Genève a accompli des progrès notables dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle dans les catégories suivantes⁴ :

a) Politique générale : l'Office des Nations Unies à Genève a adopté la politique approuvée par le Comité de haut niveau sur la gestion et l'a largement diffusée auprès des coordonnateurs de l'ensemble du système des Nations Unies à Genève sur l'intranet et une plate-forme de collaboration en ligne utilisée par l'Équipe de gestion des crises ;

b) Gouvernance : en 2014, le Directeur général a nommé le Directeur de l'administration comme directeur de programme pour le système de gestion de la résilience organisationnelle ; celui-ci est secondé à cette fin par le Coordonnateur de la continuité des opérations. L'application du système de gestion de la résilience organisationnelle est supervisée par l'Équipe de gestion des crises, présidée par le Directeur général. L'équipe est composée de représentants des principales entités clientes, ainsi que des principales fonctions administratives et de soutien. L'équipe se réunit au moins deux fois par an ;

c) Maintenance et exercices : l'Office des Nations Unies à Genève donne au personnel des informations sur le système de gestion de la résilience organisationnelle par l'intranet. L'Équipe de gestion de crise a été informée à plusieurs reprises et de

⁴ La mise à jour porte également sur la Commission économique pour l'Europe, le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, qui sont desservis par l'Office des Nations Unies à Genève dans le domaine de la gestion des crises.

manière approfondie sur le système de gestion, et des exercices de télétravail annuels ainsi que des exercices de télétravail propres aux sections ont été menés. Le Bureau fait régulièrement participer des représentants du gouvernement hôte à des exercices afin d'assurer une collaboration optimale en cas de crise. En 2017, des représentants de l'équipe de gestion de crise ont été invités à participer à un exercice de crise majeure organisé par le gouvernement suisse ;

d) Gestion des risques : un registre de gestion des risques d'entreprise a été mis en place et est mis à jour chaque année. Le Service de la sûreté et de la sécurité tient à jour l'évaluation des risques en matière de sécurité et la met à jour chaque année ;

e) Planification : les plans d'intervention d'urgence suivants sont en place : i) le manuel de gestion de crise destiné à l'Équipe de gestion de crise, qui inclut le plan de continuité des opérations et le plan de communication de crise, ii) un plan de sécurité pour la Suisse ; iii) des procédures de reprise après sinistre dans le domaine des TIC pour les applications critiques ; iv) un projet de plan d'intervention en cas d'accident de masse ; et v) un projet de plan de soutien du personnel. L'équipe est responsable de l'approbation et de l'activation des plans, qui sont régulièrement examinés, mis à jour et validés par des exercices de simulation. L'harmonisation de tous les plans a permis au Bureau de mieux se préparer aux crises.

Office des Nations Unies à Nairobi

17. L'Office des Nations Unies à Nairobi, qui abrite surtout le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), a continué de faire preuve d'une grande résilience :

a) Politique générale : conformément à la politique du système de gestion de la résilience organisationnelle, l'Office a progressé dans le renforcement de la coordination des efforts de préparation du système des Nations Unies à Nairobi, ce qui s'est traduit par un niveau élevé de résilience ;

b) Gouvernance : l'architecture de gestion des crises du Bureau est bien établie et intégrée dans le système de gestion de la sécurité des Nations Unies et reliée au réseau d'intervention d'urgence du pays hôte et aux services de détection et de répression. L'équipe de gestion des crises et les autres organes d'appui d'urgence comprennent le personnel spécialisé essentiel des organismes, fonds et programmes concernés, et le manuel de gestion des crises du Bureau donne des orientations opérationnelles et permet la coordination. Le Bureau profitera de la réforme structurelle en cours de l'Organisation des Nations Unies pour rationaliser et ancrer davantage les principes du système au plus haut niveau de gouvernance du système des Nations Unies au Kenya ;

c) Maintenance et exercices : de multiples séances d'entraînement ont été organisées. La plupart des membres du personnel ont participé à des séances de sensibilisation et à des exercices réguliers de notification d'urgence. Une série d'exercices et de formations d'une semaine sur la gestion des crises auxquels ont participé l'Équipe de gestion de la sécurité, l'Équipe de gestion des crises et le Groupe des opérations d'urgence a été organisée par des facilitateurs externes en avril 2017. Plusieurs exercices ont été utilisés pour tester la fonctionnalité des plans de gestion des situations d'urgence, y compris un exercice d'évacuation en cas d'incident faisant un grand nombre de victimes, auquel ont participé les intervenants du pays hôte en tant qu'observateurs ;

d) Gestion des risques : Le Département de la sûreté et de la sécurité est responsable de la gestion des risques en matière de sécurité, et le Groupe de la

continuité des opérations coordonne les évaluations globales des risques dans le cadre du système de gestion de la résilience de l'organisation. Une campagne à l'échelle du Bureau sur la culture du risque est prévue pour 2019 ;

e) Planification : en 2017, les s principaux secteurs opérationnels ont mis à jour leurs plans d'urgence, y compris les dispositions en matière de communications, qui sont détaillées dans le manuel de gestion des crises et le plan de notification des urgences. Le Groupe de la continuité des opérations a mis au point un modèle qui comprend des tableaux de bord et des directives simples permettant à chaque organisme des Nations Unies de prendre des dispositions internes conformément à l'approche intégrée de la gestion des situations d'urgence.

Office des Nations Unies à Vienne

18. L'Office des Nations Unies à Vienne, en partenariat avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), continue de progresser dans la mise en œuvre de son cadre de gestion des situations d'urgence conformément aux principes de l'approche de gestion :

a) Politique générale : l'Office tient à jour un site intranet spécifique pour faciliter la diffusion de la politique générale et de la documentation connexe à l'ensemble du personnel de l'ONUV et de l'ONUDC basé à Vienne ;

b) Gouvernance : le système de gouvernance de l'Office sous la direction du Comité exécutif, présidé par le Directeur général, et la nomination du directeur de la Division de la gestion comme directeur de projet ont aidé l'Office à progresser dans l'application du système de gestion ;

c) Maintenance et exercices : un test complet du système de notification d'urgence de l'Office a été effectué en octobre 2016. Le dernier exercice de simulation sur table de l'équipe de gestion de crise, mené par des facilitateurs externes, s'est terminé avec succès en novembre 2017. Le rapport après action a confirmé que l'équipe avait réagi de façon appropriée et rapide au scénario d'urgence. En août 2018, le Service de la sécurité et de la sûreté à Vienne a mené un exercice d'évacuation auquel ont participé des représentants des services d'urgence du pays hôte ;

d) Gestion des risques : l'Office a procédé à des évaluations globales des risques, dont le registre de la gestion des risques d'entreprise, une évaluation des risques de sécurité et l'analyse des risques opérationnels. Les résultats de ces évaluations ont servi de base aux stratégies harmonisées et intégrées de gestion des risques, qui ont considérablement renforcé la résilience de l'ONUDC ;

e) Planification : tous les plans d'intervention d'urgence requis sont en place, élaborés en étroite coordination avec les autorités du hôte et revus chaque année.

Département des opérations de paix

19. Entre 2016 et 2018, les missions du Département des opérations de maintien de la paix ont progressé dans l'application de la méthode de gestion de la résilience organisationnelle :

a) Politique : en août 2015, la politique relative au système de gestion de la résilience organisationnelle a été diffusée sur le terrain, et chaque mission a été invitée à désigner un coordonnateur qui devrait aider le chef du personnel à appliquer l'approche systémique à la gestion des situations d'urgence de la mission ;

b) Gouvernance : le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont tous deux mis en place une structure de gouvernance du système de gestion de la résilience au Siège, et la politique du

système de gestion de la résilience a été largement diffusée. Les hauts responsables des deux départements sont au courant de l'architecture actuelle de gestion des crises et de leurs rôles et responsabilités respectifs en matière d'appui en cas de crise dans les missions. Toutes les missions de maintien de la paix ont mis en place des structures de gouvernance du système de gestion de la résilience organisationnelle et disposent des plans d'urgence requis. Les missions sont en train d'appliquer la nouvelle approche du Secrétariat en matière de continuité des opérations ;

c) Maintenance et exercices : les coordonnateurs de la résilience organisationnelle désignés par leurs missions ont reçu une formation de cinq jours pour les aider à appliquer le système de gestion de la résilience organisationnelle dans leurs missions. Le Siège de l'Organisation des Nations Unies a appuyé les coordonnateurs en organisant à distance des séminaires de formation sur le Web, des entretiens sur les besoins propres à chaque mission et un suivi régulier des groupes. En réponse aux recommandations contenues dans le rapport du général de corps d'armée (retraité) Carlos Alberto dos Santos Cruz, l'amélioration des capacités de gestion des crises au sein des missions de maintien de la paix est devenue une priorité. Le directeur du programme de résilience organisationnelle a élaboré des directives sur les capacités essentielles de gestion des crises et les exercices de simulation de gestion des crises. Un cadre de concepteurs et de facilitateurs d'exercices de simulation est en cours de création au sein de chaque mission de maintien de la paix. En 2018, 50 membres du personnel des missions ont été formés à la nouvelle méthode dans le cadre du cours annuel sur le système de gestion de la résilience organisationnelle et du cours sur la gestion des crises sur le terrain du Centre des opérations et des crises. Les missions sont encouragées à inclure des représentants du gouvernement hôte, le cas échéant, dans les exercices de simulation afin de renforcer la coordination entre les missions et les gouvernements hôtes en cas d'urgence ;

d) Gestion des risques : la résilience organisationnelle est intégrée et complète les processus et procédures de gestion des risques sur le terrain et au Siège et encourage les parties prenantes à partager une compréhension commune des risques et à harmoniser les mesures de gestion des risques ;

e) Planification : les coordonnateurs travaillent avec les principales parties prenantes pour harmoniser tous les plans d'urgence et établir un programme régulier de maintenance, d'exercices de simulation et d'examen. Lorsque cela est utile et approprié, les missions sont encouragées à intégrer des représentants du pays hôte dans la planification des mesures d'urgence. Le directeur du programme de résilience organisationnelle a fourni un appui considérable aux missions dans le cadre de l'examen des plans d'urgence.

Département des affaires politiques

20. Le Département des affaires politiques a continué de progresser dans l'application du système de gestion de la résilience organisationnelle :

a) Politique générale : après la diffusion de cette politique, le Département a désigné un coordonnateur au Bureau du Secrétaire général adjoint et a demandé aux missions politiques spéciales de nommer des coordonnateurs pour la résilience organisationnelle ;

b) Gouvernance : les hauts responsables ont été sensibilisés à l'architecture de gestion de crise du Département au Siège et à leurs rôles et responsabilités en matière d'appui à la gestion des crises sur le terrain ;

c) Maintenance et exercices : des procédures opérationnelles pour la gestion des crises dans les missions politiques spéciales ont été publiées et des exercices de

simulation ont été menés dans le cadre normalisé élaboré par le Département des opérations de maintien de la paix. Les enseignements tirés de ces exercices ont été communiqués à toutes les missions politiques spéciales en vue de renforcer leurs capacités de gestion des crises. Le rôle du pays hôte dans la gestion des crises est constamment souligné, notamment en informant les autorités compétentes des procédures employées par l'ONU et en invitant des représentants à assister aux exercices de simulation, ainsi que par des échanges réguliers aux niveaux technique et administratif. Au cours des trois dernières années, les missions politiques spéciales ont bénéficié d'un appui continu du Siège pour la mise au point et l'application de procédures et de moyens d'urgence. Plusieurs des coordonnateurs sur le terrain ont pu participer à l'atelier de cinq jours organisé par le Département des opérations de maintien de la paix au Centre mondial de services de Brindisi (Italie) sur l'approche du système de gestion de la résilience organisationnelle ;

d) Gestion des risques : conformément au cadre de gestion des risques du Département des affaires politiques au Siège les missions politiques spéciales ont été encouragées à élaborer des cadres de gestion des risques qui englobent les différentes disciplines du système de gestion de la résilience organisationnelle. Ces risques sont évalués, traités et revus régulièrement ;

e) Planification : les coordonnateurs du système de gestion de la résilience organisationnelle assurent des liaisons importantes avec les principales parties prenantes impliquées dans l'élaboration, la mise en œuvre et la tenue à jour des plans d'urgence. Compte tenu de la nature et des disparités de l'empreinte géographique, la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle dans toutes les missions politiques spéciales est inégale. Néanmoins, avec l'appui continu du Siège, des progrès constants sont réalisés, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités de continuité des opérations. Les coordonnateurs chargés d'aider le chef du personnel de la mission à appliquer le système de gestion de la résilience de l'organisation prennent souvent du retard, ce qui nuit à l'efficacité du système de gestion de la résilience de l'organisation dans les missions politiques spéciales.

Commissions régionales

Commission économique pour l'Afrique

21. La Commission économique pour l'Afrique (CEA) a fait d'importants progrès dans ses efforts de gestion des situations d'urgence :

a) Politique générale : suite à l'adoption de la politique de la CEA sur la gestion de la résilience organisationnelle en 2016, la CEA a créé un site intranet pour faciliter la large diffusion de la politique et de la documentation correspondante ;

b) Gouvernance : la CEA a créé un groupe de travail comprenant des chefs de division/section chargés de superviser l'application continue du système de gestion de la résilience organisationnelle. Des réunions régulières ont lieu et les rôles et responsabilités spécifiques des membres ont été clarifiés ;

c) Maintenance et exercices : après que les principaux responsables ont été informés du système de gestion, divers exercices de simulation ont été organisés ces dernières années, notamment un exercice de télétravail avec l'ensemble du personnel de la CEA, des exercices de simulation auxquels ont participé des représentants du gouvernement hôte, tels qu'un accident ayant fait de nombreuses victimes, une intervention d'urgence et une évacuation de tout le personnel des Nations Unies dans le complexe de la CEA, et plusieurs exercices ponctuels au niveau de la division ou de la section. Ces exercices ont permis aux fonctionnaires de la CEA de s'exercer à coordonner et à harmoniser leurs stratégies de préparation et d'intervention entre les principaux éléments du cadre ;

d) Gestion des risques : La CEA a élaboré un registre des risques qui analyse les risques pour la résilience, sur la base d'entretiens avec les chefs de section. Le groupe de travail a examiné et géré de façon proactive les mesures d'atténuation des risques afin d'accroître la résilience tout en intégrant simultanément d'autres initiatives et plans de gestion des risques à l'échelle de la CEA ;

e) Planification : le manuel a été mis à jour afin d'inclure un solide plan de gestion de crise adapté aux besoins de l'équipe de gestion de crise pour gérer et diriger l'ensemble des efforts d'intervention et de relèvement en cas d'incident grave. Un plan complet de communication en cas de crise a été élaboré et mis en pratique à l'aide de messages préétablis pour les scénarios les plus probables touchant la CEA. Le plan de continuité des opérations de la CEA et le plan de reprise après sinistre informatique sont en cours d'élaboration et devraient être finalisés d'ici à la fin de 2018.

Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

22. La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) a progressé dans l'application des principes du système de gestion de la résilience organisationnelle :

a) Politique générale : l'administration de la CEPALC a activement promu la politique relative au système de gestion de la résilience organisationnelle au niveau de la direction ;

b) Gouvernance : un gestionnaire de programme désigné a été chargé de mettre en œuvre le cadre de gestion des urgences conformément aux principes de la politique générale. Le Chef de la sécurité et de la sûreté entretient des relations étroites avec le pays hôte en participant à des réunions mensuelles pour établir des protocoles de gestion des situations d'urgence, en particulier pour faire face aux menaces sismiques ;

c) Maintenance et exercices : La CEPALC a effectué trois exercices de simulation sur table avec un groupe d'employés essentiels et des membres de l'Équipe de la continuité des opérations. De plus, un exercice d'essai à grande échelle a été mené en décembre 2017. Un exercice d'évacuation en cas de séisme auquel ont participé le personnel essentiel et les membres de l'Équipe de continuité des opérations a été mené en juin 2018 pour tester la capacité de préparation et d'intervention d'urgence. La CEPALC est en train d'élaborer des programmes de formation sur le système de gestion de la résilience organisationnelle pour l'ensemble du personnel. Ses efforts seront coordonnés avec ceux de la communauté de pratique interinstitutions ;

d) Gestion des risques : en 2018, la CEPALC a procédé à une évaluation des risques pour la sécurité de tous les organismes, fonds et programmes situés à Santiago. L'évaluation des risques de sinistre informatique et l'enquête sur la gestion des risques d'entreprise ont été lancées pour aider à repérer les risques liés à la continuité des activités de la CEPALC ;

e) Planification : La CEPALC a fait d'importants progrès dans la publication de la documentation sur la gestion des situations d'urgence, pour l'harmoniser avec les normes internes et les normes des Nations Unies et intégrer divers instruments de planification, notamment les évaluations des risques, les enquêtes sur la gestion globale des risques et la matrice du cadre logique et le manuel du système de gestion de la résilience de l'organisation. La CEPALC a également mis à jour son plan de continuité des opérations pour tenir compte de l'approche du système de gestion de la résilience organisationnelle.

Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

23. La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) a beaucoup progressé dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle. Au cours des trois dernières années, l'accent a été mis sur divers grands projets visant à renforcer la résilience des locaux de la CESAP à Bangkok :

a) Politique générale : la CESAP a intégré son système de gestion de la continuité des opérations dans le cadre de la politique de sécurité. Le système comprend des stratégies pour assurer la continuité des services essentiels et urgents, une intervention obligatoire en cas de crise et des mesures de protection du personnel et des actifs de l'organisation ;

b) Gouvernance : La CESAP s'appuie sur son équipe de gestion de la sécurité et sur son équipe de gestion des opérations pour gérer les situations d'urgence, en mettant l'accent sur la continuité des opérations pour rester à jour, efficace et réactive en cas de crise ;

c) Maintenance et exercices : La CESAP a mis à l'essai son plan de continuité des opérations, qui guide son intervention en cas de crise afin de réduire au minimum les pertes en vies humaines, les blessures et les dommages matériels potentiels. Le renouvellement d'un accord avec l'hôpital de Bangkok pour une intervention spécialisée en cas d'urgence et d'incident majeur a constitué un élément important de la planification du soutien du personnel ;

d) Gestion des risques : sur la base d'une évaluation approfondie des risques, la CESAP a installé des barrières de protection contre les inondations et amélioré les systèmes de pompage pour atténuer les risques d'inondation des locaux et achevé la mise en place de systèmes de protection contre les incendies pour les immeubles de bureaux. La CESAP a encore progressé dans le renforcement des locaux grâce à une mise en conformité sismique et au remplacement des équipements usagés, qui permettra de garantir que les locaux de la CESAP répondent aux objectifs modernes en matière de sûreté sismique et de sécurité des personnes ;

e) Planification : La CESAP a fait appel à des consultants pour examiner de manière indépendante le plan de continuité des opérations et formuler des recommandations sur les évolutions futures. La numérisation des données financières et des données sur les ressources humaines, ainsi que l'augmentation du nombre de licences d'exploitation de logiciels de bureau virtuel pour donner au personnel indispensable autorisé l'accès sécurisé et à distance aux informations classifiées, ont renforcé la capacité de la CESAP de poursuivre ses services essentiels. Le plan de sécurité de pays des Nations Unies est aligné sur l'accord de siège, qui détaille la collaboration avec les autorités thaïlandaises en matière de gestion des crises et de protection du personnel et du matériel des Nations Unies.

Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

24. La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) a progressé dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle :

a) Politique générale : la CESAO a adopté la politique relative au système de gestion de la résilience organisationnelle et a mis tous les documents connexes à la disposition de l'Équipe de gestion des crises. Un groupe Unite Connections a été créé pour gérer tous les documents pertinents, donnant accès au personnel de la CESAO qui exerce des fonctions critiques en temps réel et aux membres de la structure de gestion des crises ;

b) Gouvernance : sous la supervision du Secrétaire exécutif de la CESAO, le Directeur de la Division des services administratifs est le coordonnateur de crise et le directeur de programme du système de gestion de la résilience organisationnelle. Dans le cadre de la gestion de crise, l'Équipe de gestion des crises, dirigée par le Secrétaire exécutif, prend toutes décisions voulues pour répondre aux crises. L'Équipe d'intervention critique, composée des chefs de section ou unité de la Division et présidée par le Directeur de la Division, assure la continuité des activités, tandis que le Chef de la Section de sécurité et de la sûreté entretient des relations continues avec les autorités du pays hôte pour rester pleinement informé de toute évolution ;

c) Entretien et exercices : plusieurs exercices ont été effectués, y compris des exercices annuels et des exercices sur table. Tous les membres de la structure de gestion de crise ont reçu une formation sur les principes du système de gestion. De plus, chaque trimestre, les membres de l'équipe de gestion de crise examinent et mettent à jour le système de gestion de crise. La CESAO collabore avec le Siège de l'ONU à l'élaboration d'un programme de formation ;

d) Gestion des risques : la CESAO a mis en place un cadre global d'évaluation des risques qui combine la gestion des risques en matière de sécurité et la gestion globale des risques dans le cadre du système de gestion de la résilience organisationnelle et de gestion globale des risques de la CESAO. Grâce à l'intégration des différentes perspectives des éléments du cadre, la CESAO a renforcé son processus de gestion des risques et sa résilience ;

e) Planification : dans le système de gestion de la résilience organisationnelle, la CESAO a harmonisé le plan de sécurité, le plan d'évacuation d'urgence et anti-incendie de la Maison des Nations Unies, le plan d'appui à la gestion des crises, le plan de continuité des opérations, le plan de secours informatique, le plan de communication en cas d'urgence, le plan en cas d'accident majeur et le plan de soutien du personnel. Tous les plans sont revus tous les deux ans et selon les besoins.

Coûts de l'initiative relative au système de gestion de la résilience organisationnelle

25. On trouvera dans les paragraphes qui suivent une estimation du coût de la mise en place du système de gestion de la résilience de l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

Coût total de la sensibilisation, de la formation et de la coordination

(En milliers de dollars des États-Unis)

Coût	2016			2017			2018			Total
	Siège	Bureaux hors Siège	Commissions régionales	Siège	Bureaux hors Siège	Commissions régionales	Siège	Bureaux hors Siège	Commissions régionales	
Temps de travail du personnel (coûts)	197	69	66	199	73	71	226	95	73	106
Voyages	21	—	—	18	—	7	9	6	16	7
Consultants	—	1	4	—	2	35	3	2	—	4
Tous autres coûts ^a	2	—	—	2	—	3	2	—	2	1
Total	219	70	70	219	75	116	240	103	92	1 204

^a Comprend les frais généraux de fonctionnement et les fournitures et matériaux.

26. Les coûts indiqués dans le tableau ci-dessus ont été engagés pour la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle et pour la réalisation des principaux indicateurs de rendement. Les activités comprennent la diffusion de la politique générale, la mise en place d'une gouvernance et d'une gestion intégrée des risques pour le système de gestion de la résilience organisationnelle, et le déploiement de programmes normalisés d'exercices de simulation.

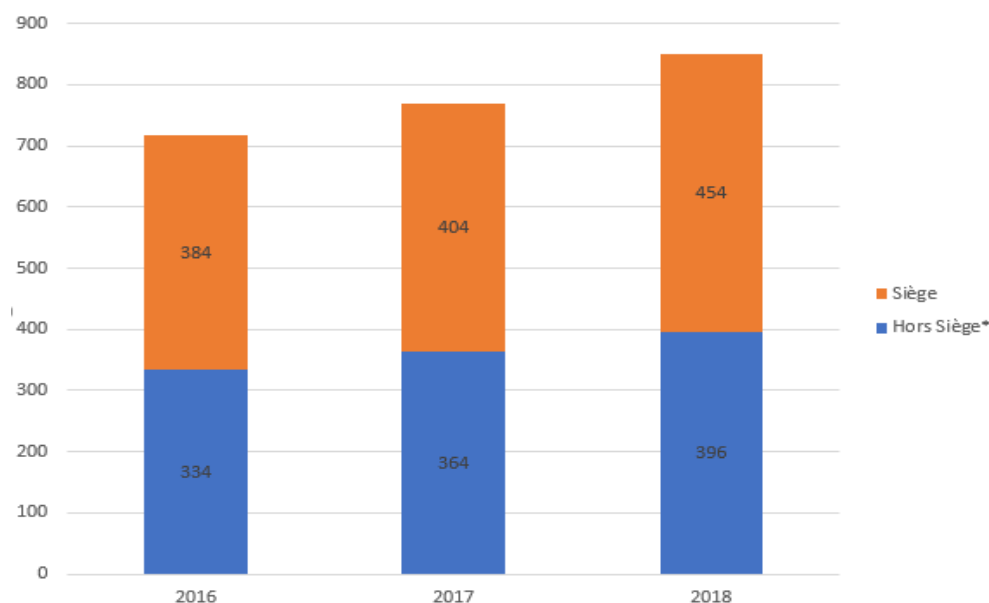
Temps de travail du personnel

27. Comme il n'y a actuellement pas de module d'allocation du temps à Umoja pour saisir le temps de travail du personnel, les chiffres ci-après sont des estimations faites par les diverses entités du Secrétariat. Les estimations comprennent le temps consacré par le personnel à la sensibilisation, à la formation et à la coordination des principaux éléments du système de gestion de la résilience organisationnelle de 2016 à 2018.

Figure II

Temps total consacré par le personnel du Secrétariat et des bureaux hors Siège à la sensibilisation, à la formation et à la coordination

(Jours de travail)



Note : Les bureaux hors Siège comprennent les commissions régionales.

28. Il est important de noter que la majeure partie du temps passé par le personnel au Siège a été consacrée à l'application du système de gestion de la résilience organisationnelle sur le terrain (850 jours sur un total de 1 242 jours sur la période). Cet appui a été fourni par l'administrateur de programme du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, le coordonnateur du Département des affaires politiques et le personnel du Département de la gestion.

Dépenses opérationnelles

29. Un montant total de 135 000 dollars au titre des dépenses opérationnelles de 2016 à 2018 a servi principalement à financer les services de consultants (47 000 dollars) et les voyages du personnel (77 000 dollars), ce dernier montant ayant servi à dispenser une formation sur l'application du système de gestion de la

résilience organisationnelle sur le terrain et à participer à la première conférence de la communauté de pratique interinstitutions tenue à New York en 2018.

Assurance globale

30. Comme l'Assemblée générale l'a demandé, le Secrétaire général continue de s'efforcer d'obtenir une couverture d'assurance suffisante à un coût raisonnable pour tous les lieux d'affectation de l'ONU et tous les risques auxquels ils sont exposés, en tenant compte des mesures d'atténuation des risques en cours, élaborées et appliquées dans le cadre du système de gestion de la résilience organisationnelle. Le Groupe de la gestion des risques gère actuellement une vingtaine de polices d'assurance commerciale pour le compte de l'Organisation, dont la plupart couvrent le monde entier et visent à atténuer les risques de l'Organisation, y compris pour les organismes, fonds et programmes. Chaque police est renouvelée sur une base annuelle ou semestrielle pour s'assurer que la couverture d'assurance est aussi large que possible tout en restant économique et conforme aux conditions actuelles du marché de l'assurance et aux meilleures pratiques. En janvier 2018, le Groupe et la Division des achats ont mis la dernière main à un appel d'offres pour les services de courtage et, après le succès de cet exercice pilote et en tenant compte des enseignements tirés, ils continueront de lancer des appels d'offres pour les services de courtage de polices d'assurance sur une base continue pour optimiser les résultats et maximiser les économies.

C. Mise en œuvre dans les fonds et programmes

31. Huit fonds et programmes du système des Nations Unies ont rendu compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des principes de la politique approuvée par le CCS en décembre 2014.

Programme des Nations Unies pour le développement

32. La gestion de la continuité des opérations du Programme des Nations Unies pour le développement, mise à jour en janvier 2018, sert de cadre de gestion des situations d'urgence dans l'ensemble de l'entité. Ce cadre aide les bureaux à faire face aux menaces internes et externes et assure la préparation, la résilience et la capacité de l'organisation de continuer de remplir son mandat lorsque de telles menaces se concrétisent. Il complète la gestion des risques d'entreprise de l'entité et fournit des outils pour faire face aux risques qui pourraient avoir une incidence sur la continuité des opérations. Les deux cadres s'appuient sur des structures de gouvernance efficaces qui comportent des mécanismes de surveillance et de soutien. La politique de gestion des risques de l'entreprise a été révisée et lancée à l'échelle mondiale afin de mieux gérer les risques dans l'organisation.

Fonds des Nations Unies pour la population

33. Le Fonds des Nations Unies pour la population a intégré le système de gestion de la résilience organisationnelle dans ses structures de gestion de la continuité des opérations. L'entité a intensifié le renforcement de sa capacité de réaction et de préparation en matière de gestion des crises en menant des exercices de simulation fondés sur des scénarios de menace de troubles civils, de terrorisme, d'épidémies et de risques naturels découlant d'exercices de gestion des risques dans le pays. Les systèmes de communication d'urgence ont été testés dans le cadre d'exercices de simulation de gestion de crise. Le Comité exécutif discute de la sûreté et de la sécurité du personnel en tant que point permanent de l'ordre du jour de ses réunions, afin

d'assurer le plus haut niveau de soutien possible à la mise en œuvre des politiques et procédures de l'entreprise, ainsi qu'à la surveillance des niveaux de conformité.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

34. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) continue de progresser dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle. Le programme de résilience organisationnelle est géré par le Bureau du Directeur général. Les efforts visant à renforcer les indicateurs de planification comprennent l'amélioration du protocole mondial de gestion des crises et le lancement d'un système de notification d'urgence pour les communications de crise. Alors que l'UNICEF s'efforce de mettre au point un ensemble toujours plus complet de ressources pour la mise à jour, l'exercice et l'examen des indicateurs de gestion de la résilience organisationnelle, le Fonds offre des cours de formation et de sensibilisation en ligne, des séances de sensibilisation sur place et des séances d'orientation pour les nouveaux fonctionnaires et agents. L'UNICEF a également mis en place un site SharePoint qui permet à tous les membres de la structure de gestion des situations d'urgence de partager les meilleures pratiques et au personnel d'accéder à diverses ressources de préparation.

Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

35. Depuis 2015, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a révisé son cadre de politique générale sur la résilience organisationnelle, y compris ses politiques sur la gestion des risques, la sécurité, la continuité des opérations et la communication en cas de crise, en vue de simplifier et d'harmoniser les politiques et procédures pour une application effective de l'approche intégrée. La planification de la continuité des opérations demeure une priorité : partout dans le monde, les bureaux de l'UNOPS doivent avoir des plans de continuité des opérations pleinement opérationnels qui sont testés chaque année. L'UNOPS a poursuivi la mise en place du cadre de gestion globale des risques et prépare actuellement le lancement d'un outil de gestion en ligne des risques opérationnels et organisationnels.

Programme alimentaire mondial

36. Au cours de la période 2016-2017, le Programme alimentaire mondial (PAM) a consolidé le système de gestion de la résilience organisationnelle à son siège et dans ses bureaux régionaux. La maintenance et les exercices ont parcouru un premier cycle annuel complet en 2017. L'accent a été mis sur la continuité des opérations, en particulier sur le transfert rapide des processus critiques d'un site à un autre. En 2018, le PAM a commencé à étendre la planification intégrée de la gestion de crise et de la continuité des opérations aux bureaux de pays. C'est ce qui motive la révision des structures normatives et de la gouvernance de l'entité ; l'objectif est d'améliorer leur efficacité au cours de l'exercice 2018-2019. Le PAM s'appuiera également sur son expérience pour aider à définir des cadres de continuité des opérations à l'échelle du système des Nations Unies.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

37. Le HCR continue de faire partie de l'Équipe de gestion de la sécurité et du groupe de coordination du système de gestion de la résilience organisationnelle à Genève. Avec l'aide de l'Office des Nations Unies à Genève, le HCR a mis la dernière main à la première version de ses procédures opérationnelles permanentes de gestion des crises pour son siège à la fin de 2016 et élabore actuellement son manuel de gestion des crises. Le même modèle sera utilisé pour étendre le champ d'application à d'autres lieux d'affectation.

Programme commun des Unies sur le VIH/sida

38. Depuis que le Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé la politique du système de gestion de la résilience organisationnelle, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) a renforcé sa conformité avec plusieurs indicateurs de performance. ONUSIDA a mis en place un processus global de gestion des risques, des évaluations étant effectuées à tous les niveaux et dans toutes les zones géographiques. ONUSIDA a adopté une solution informatique dématérialisée (cloud computing) pour ses systèmes de technologie de l'information, réduisant ainsi les risques liés à la possession de sa propre infrastructure physique. ONUSIDA est en train de mettre à jour ses plans de continuité des opérations, étant entendu que des changements majeurs seront apportés en ce qui concerne les objectifs de la réforme des Nations Unies.

Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)

39. Au cours des trois dernières années, ONU Femmes a mis en œuvre des programmes de continuité des opérations et de gestion des crises sur mesure dans tous les bureaux, y compris le contrôle de la conformité et la mise à l'essai de son plan de reprise après sinistre informatique. En 2018, le programme s'est concentré sur la refonte et l'automatisation des processus afin d'accroître l'efficacité grâce à la simplification et à l'application de technologies de pointe. De nombreuses activités ont été menées pour renforcer la résilience d'ONU Femmes, l'accent étant mis sur l'apprentissage par des exercices sur table et fonctionnels. Entre autres, un exercice d'une journée complète de gestion des crises et de continuité des opérations au siège a été organisé dans un autre site et a présidé par la Directrice exécutive.

D. Application dans les institutions spécialisées

40. Douze institutions spécialisées représentées au CCS ont renforcé leur gestion des situations d'urgence en appliquant l'approche coordonnée prévue par la politique relative au système de gestion de la résilience organisationnelle.

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

41. La première phase de mise en œuvre du projet de système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) s'est achevée au début de 2018, et des plans de continuité des opérations ont été élaborés pour le siège à Rome et le Centre de services partagés à Budapest. L'application du système de gestion dans les bureaux décentralisés s'est accélérée au second semestre 2018. Le personnel chargé de la gestion des situations d'urgence dans les trois institutions ayant leur siège à Rome a mis en place un réseau. Un mémorandum d'accord prévoyant l'utilisation partagée des locaux en cas de perturbation des fonctions essentielles d'un ou de plusieurs partenaires, ainsi qu'une formation conjointe à la préparation, est en cours de finalisation.

Agence internationale de l'énergie atomique

42. La direction et le personnel de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) reconnaissent le rôle essentiel que joue l'AIEA pour assurer l'utilisation sûre de la technologie nucléaire dans le monde. La résilience est donc considérée comme une priorité absolue et la continuité des opérations et la reprise après sinistre informatique sont considérées comme faisant partie des projets stratégiques de l'Agence. Un groupe de résilience organisationnelle responsable de l'application du cadre de gestion à l'Agence a été créé au niveau de la haute direction. Il intègre la

résilience organisationnelle dans les processus critiques de l'Agence, permettant ainsi la continuité des opérations en cas de perturbation.

Organisation de l'aviation civile internationale

43. L'application du système de gestion de la résilience organisationnelle de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) est dirigée par l'Équipe de gestion de la sûreté et des crises au siège, qui comprend la gestion des urgences et des catastrophes. Une telle structure a permis à l'OACI de développer une solide culture de sensibilisation aux risques et de gestion des risques dans les principaux domaines. Au cours des trois dernières années, l'OACI a continué d'actualiser chaque année ses mesures de continuité des opérations pour le siège et les bureaux régionaux et a organisé plusieurs exercices au niveau opérationnel, notamment avec le gouvernement du pays hôte. L'OACI a investi des ressources considérables dans le renforcement de ses mesures de reprise après sinistre informatique pour protéger l'organisation.

Fonds international de développement agricole

44. Depuis la création de son système de gestion de la continuité des opérations en 2011, le Fonds international de développement agricole a maintenu une structure efficace de gestion des crises. L'unité de la sécurité a pour mandat de surveiller et de mettre en œuvre activement les composantes du système de gestion de la résilience organisationnelle et de veiller à ce que les divers plans de préparation aux situations d'urgence soient à jour et efficaces. Deux exercices d'évacuation et un exercice sur table consacré à l'équipe de gestion des crises ont eu lieu en 2016 et 2017. L'un des principaux défis de l'application de l'approche systémique a été l'intégration et l'harmonisation..

Organisation internationale du Travail

45. L'Organisation internationale du Travail (OIT) a mis en place la plupart des composantes du système de gestion de la résilience organisationnelle et les examine régulièrement. Pour son siège, l'OIT a élaboré un plan de résilience de l'organisation, contenant des mesures de communication en cas de crise, les procédures opérationnelles permanentes pour la gestion des crises et les mesures de sécurité, ainsi qu'un plan de reprise après sinistre pour les principaux services informatiques. Tous les bureaux de pays de l'OIT ont un plan de continuité des opérations, y compris des protocoles pour la gestion des crises et la communication en cas de crise. L'OIT est en train de mettre à jour ces plans en fonction des enseignements tirés de l'expérience et de l'évolution de ses modalités opérationnelles. Les procédures d'intervention en cas d'incident grave faisant un grand nombre de victimes devraient être achevées en 2019.

Organisation maritime internationale

46. L'Organisation maritime internationale a mis en place des procédures bien établies de continuité des opérations et de reprise après sinistre pour les systèmes et les services essentiels, et elle est en train d'élaborer et d'intégrer ces systèmes pour se conformer à la politique générale définie. Le processus devrait être achevé après un atelier de formation ciblé à l'intention des parties prenantes concernées.

Union internationale des télécommunications

47. En mai 2017, le Conseil de l'Union internationale des télécommunications (UIT) a approuvé un projet visant à mettre au point un système de gestion de la résilience organisationnelle pour la gestion des situations d'urgence à l'UIT. Le projet

a débuté le 1er novembre 2017 et se terminera le 31 décembre 2019. Des recherches approfondies menées au siège, dans les bureaux régionaux et de zone, y compris des consultations avec le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU, ont permis d'affiner la politique, les plans et les procédures de gestion des risques en matière de sécurité et de faciliter un exercice de gestion des crises destiné aux hauts responsables. Une analyse de l'impact sur les activités et l'élaboration d'un programme de continuité des opérations et de reprise après sinistre, ainsi que la formation du personnel, la maintenance et les exercices appropriés, sont en cours.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

48. Bien que l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) fasse partie des organisations basées à Vienne pour les questions liées à la sécurité et à la gestion des crises, elle a mis en place ses propres systèmes concernant d'autres éléments du système de gestion de la résilience organisationnelle. Ses efforts de gestion des urgences sont prescrits par une circulaire du directeur général qui définit l'objectif, la structure de gouvernance et les fonctions des principaux intervenants et des membres du personnel. L'ONUDI demande également à tous les départements du siège et à leurs bureaux extérieurs d'établir des plans de continuité des opérations et de les examiner et de les actualiser régulièrement. Une autre initiative importante pour renforcer la résilience de l'organisation consiste à poursuivre les efforts visant à soutenir la résilience de chaque membre du personnel de diverses façons.

Union postale universelle

49. L'Union postale universelle (UPU), l'approche du système de gestion de la résilience organisationnelle a été traditionnellement traitée dans le cadre du plan de gestion des crises et de continuité des opérations. La politique correspondante a été approuvée par la direction générale et présentée au Conseil d'administration en 2007 et 2010 ; une mise à jour est prévue en 2019. Depuis 2014, l'auto-évaluation annuelle des risques et du contrôle s'inscrit dans le cadre de l'auto-évaluation des risques et du contrôle des processus critiques que le secrétariat de l'UPU entreprend dans le cadre de son contrôle interne. L'UPU a l'intention de sensibiliser le personnel à ce cadre et de le développer davantage, tout en veillant à ce qu'il reste adapté, compte tenu de la taille et de l'homogénéité de l'UPU.

Organisation mondiale de la santé

50. Depuis 2016, des progrès dans l'application du système de gestion de la résilience organisationnelle ont été réalisés principalement grâce à l'élaboration du Programme des urgences sanitaires de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), également en réponse à la crise Ebola. Le programme comprend un système sophistiqué de gestion des crises qui couvre tous les niveaux de l'organisation. La planification de la continuité des opérations a été renforcée dans tous les bureaux régionaux et nationaux. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique a fourni des orientations sur les divers éléments du système et, en collaboration avec le Programme, a sensibilisé l'opinion à l'importance de l'approche intégrée et de son application au niveau national.

Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

51. S'appuyant sur ses solides bases de résilience organisationnelle, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) a poursuivi ses activités de sensibilisation et de formation de son équipe de gestion des crises et de son personnel. La formation axée sur la coordination et la communication interorganisations a pris

la forme d'une table ronde conjointe avec l'Équipe de gestion des crises de l'Office des Nations Unies à Genève en 2017, à la suite d'un scénario de crise auquel le Directeur général a participé. Des exercices d'évacuation du personnel continuent d'avoir lieu régulièrement. De nouvelles sessions semestrielles d'orientation du personnel ont été lancées, qui donnent un aperçu des objectifs de la continuité des opérations, ainsi que des informations sur les crises et les situations d'urgence. Toutes les fonctions essentielles de l'entreprise ont examiné leurs plans de continuité des opérations et ont effectué des analyses des répercussions sur les activités.

Organisation météorologique mondiale

52. L'Organisation météorologique mondiale (OMM) a élaboré ses premières directives pour la gestion des situations d'urgence en 2014, et elles ont été alignées sur celles d'une organisation sœur pour harmoniser les approches et tirer parti des bonnes pratiques des autres organisations. Les lignes directrices se sont avérées être un moyen efficace de faire face aux situations d'urgence et de préparer des mesures d'urgence. Pour renforcer sa résilience, l'OMM a conclu des accords avec d'autres organisations, dont le Centre international de calcul, pour renforcer ses capacités de reprise après sinistre. L'OMM, qui était avant tout une organisation basée à son siège, est actuellement confrontée au défi d'une présence régionale croissante et a donc besoin d'un système renforcé de résilience organisationnelle.

E. Mise en œuvre dans les institutions financières internationales représentées au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination

53. Le Fonds monétaire international et la Banque mondiale collaborent activement avec les entités du système des Nations Unies et d'autres institutions financières internationales, mais leurs programmes de continuité des opérations fonctionnent de manière indépendante avec leur propre structure de gouvernance.

Fonds monétaire international

54. En tant que membre actif du CCS, le Fonds monétaire international a participé à des partenariats dans les domaines de la prévention des risques et de la résilience et sert de source d'information et de référence. Le Fonds s'emploie actuellement à regrouper les concepts de gestion des crises et de continuité des opérations dans un cadre unique de gestion des risques et de résilience afin de lever les ambiguïtés conceptuelles et d'établir une séquence normalisée d'actions pour la gestion des risques et le renforcement de la résilience. Le Fonds continuera de partager ses conclusions avec ses homologues afin de tirer davantage parti des domaines d'intérêt collectif et de déterminer les pratiques optimales.

Groupe de la Banque mondiale

55. Le programme de continuité des opérations du Groupe de la Banque mondiale a fait des progrès importants au cours des trois dernières années. La haute direction a approuvé les politiques et procédures formalisant la gouvernance de l'ensemble du programme. Une approche stratégique pour les 180 bureaux répartis dans le monde a été élaborée et mise en œuvre au moyen d'une formation sur place ou virtuelle. Une nouvelle méthode de collaboration avec les services du siège du Groupe a permis d'adopter une approche plus ciblée et plus efficace pour l'élaboration et la mise à l'essai de plans de continuité pour les unités fonctionnelles centrales du siège. Compte tenu du renforcement de l'équipe de gestion des incidents au siège, la rapidité de la prise de décisions et l'utilisation des capacités techniques pour faire face aux risques non classiques et émergents tels que la cybercriminalité ont été renforcées.

IV. Les perspectives d'avenir du système de gestion de la résilience organisationnelle

56. La gestion de la résilience organisationnelle fait partie intégrante de la gestion globale des activités d'une organisation, qui renforce sa capacité d'absorption et d'adaptation dans un environnement en évolution pour lui permettre d'atteindre ses objectifs⁵. Les organisations les plus résilientes peuvent prévoir les menaces et les possibilités découlant de changements soudains ou graduels dans leur contexte interne et externe, et y réagir. L'amélioration de la résilience peut être un objectif stratégique de l'organisation et est le résultat de bonnes pratiques et d'une gestion efficace du risque⁶.

57. Les meilleures pratiques suggèrent qu'il est essentiel de définir une idée maîtresse et de tenir à jour des plans, des compétences, des orientations et une coordination au sein des secteurs et entre eux, ainsi que d'assurer la participation des acteurs concernés par la résilience organisationnelle. La résilience d'une organisation dépend de la résilience de son personnel, ainsi que de la collaboration entre les diverses disciplines utiles à la gestion de l'organisation⁷. Une telle collaboration offre la possibilité d'harmoniser et d'intégrer les évaluations des risques et les mesures de traitement des risques et permet d'éviter les chevauchements et les lacunes entre les disciplines. Pour renforcer la résilience organisationnelle, il faut que les risques - et les indications d'action - ne soient pas gérés de façon compartimentée et déconnectée, mais d'une manière cohérente et harmonisée.

58. Une bonne gestion des risques est primordiale pour que l'Organisation puisse continuer à s'acquitter de son mandat. Ne pas valoriser ce potentiel aurait un impact sur la vie des personnes que l'ONU a pour mission de servir. Le cadre de gestion des risques de l'Organisation des Nations Unies doit tenir compte de facteurs tels que le coût dévastateur des souffrances humaines qui peuvent résulter de retards ou de carences dans l'exécution des mandats, la sûreté et la sécurité du personnel de l'Organisation et les risques pour sa réputation qui accompagnent le non-respect des mandats de l'Organisation (A/72/492, par. 64).

59. En conséquence, tous les organismes des Nations Unies doivent être en mesure de s'acquitter de leur mandat en période de conflit ouvert et d'atténuer les risques pour la sécurité du personnel, car la prévention et le règlement pacifique des différends sont la raison d'être des Nations Unies (A/72/525, par. 1).

60. L'approche actuelle du système de gestion de la résilience institutionnelle vise à aider les organismes des Nations Unies à prévenir tout incident susceptible de les empêcher de s'acquitter de leur mandat, atténuer les effets potentiels des événements qui ne peuvent être évités et récupérer rapidement les capacités perdues.

61. L'idée maîtresse proposée pour le système de gestion de la résilience organisationnelle consiste à renforcer la résilience de son personnel et à améliorer l'intégration des principales disciplines du système. Il est également proposé que l'Organisation aille au-delà des domaines actuels et se demande si l'intégration d'autres composantes, telles que la gestion globale des risques et la gestion écologiquement viable, pourrait lui permettre de gagner en efficacité et en efficience.

⁵ ISO 22316:2018, Sécurité et résilience – Résilience organisationnelle – Principes et attributs.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid. annexe A

V. Prochaines étapes du renforcement de la résilience de l'Organisation

62. La plupart des organismes des Nations Unies et des entités du Secrétariat qui présentent des rapports ont mis en place des structures de gouvernance, des politiques et des instruments de gestion des risques, comme l'exigent les principaux indicateurs de performance du système de gestion de la résilience organisationnelle. Pour de nombreuses entités, l'élaboration et la mise en œuvre d'un solide programme d'entretien et d'exercices et l'harmonisation des différents instruments de planification demeurent un défi. Pour résoudre ces problèmes, le partage de l'expérience au sein de la communauté de pratique sera axé sur la planification intégrée et les exercices visant à renforcer l'application du système de gestion de la résilience de l'organisation.

63. L'inventaire à l'échelle du système des Nations Unies des possibilités d'apprentissage dans les principales disciplines du système de gestion de la résilience par la communauté de pratique interinstitutions, sous la direction de l'Équipe de préparation et d'appui aux situations d'urgence du Bureau de la gestion des ressources humaines, sert de point de départ à l'élaboration d'un programme commun de formation. Ce programme s'adresse au personnel qui assume une fonction de préparation, de prévention, d'intervention ou de relèvement, ainsi qu'à l'ensemble du personnel. Le programme d'apprentissage commun tirera parti des ressources existantes et offrira les possibilités d'apprentissage les plus utiles à toutes les entités des Nations Unies représentées dans la communauté de pratique.

64. La première réunion de la communauté de pratique a renforcé les échanges professionnels entre les organisations participantes, ce qui a permis une collaboration plus étroite et l'échange d'approches novatrices. Les futures réunions prévues de la communauté de pratique comprendront également des spécialistes de la résilience organisationnelle de l'extérieur du système des Nations Unies.

65. Notant que les principaux indicateurs de performance actuels mesurent exclusivement l'existence de structures, de politiques et de plans, d'autres indicateurs de ce type seront mis au point pour mesurer les capacités de l'Organisation en matière de gestion des situations d'urgence et pour évaluer la valeur ajoutée de l'approche coordonnée et intégrée du système de gestion de la résilience organisationnelle.

66. Une fois achevé l'examen des politiques prévu pour 2019, il est recommandé que la communauté de pratique interinstitutions élabore des directives pour l'application de l'approche concertée et harmonisée du système de gestion de la résilience institutionnelle, afin que les organismes des Nations Unies soient mieux à même de protéger la vie de leur personnel et de maintenir ou rétablir rapidement les services dont les personnes qu'ils aident ont un besoin urgent.

VI. Décisions que l'Assemblée générale devra prendre

67. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport sur les progrès accomplis dans l'application des principes du système de gestion de la résilience organisationnelle dans le système des Nations Unies.