



# Assemblée générale

Distr. générale  
28 février 2019  
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 Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

#### I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle (A/73/666). Aux fins de cet examen, il s'est entretenu avec des représentantes et représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des compléments d'information et des précisions avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 20 février 2019.

2. Dans sa résolution 70/248 B, l'Assemblée générale a, entre autres, souscrit aux conclusions et recommandations que le Comité avait formulées dans son rapport (A/70/7/Add.41) et réaffirmé le paragraphe 4 de la section III de sa résolution 68/247 B, dans laquelle elle soulignait qu'il importait de mettre pleinement en œuvre le système de gestion de la résilience. Elle 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 sur la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle, comprenant des renseignements sur les mesures prises pour étendre le système aux bureaux hors Siège, aux commissions régionales, aux missions relevant du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques et aux institutions spécialisées et aux fonds et programmes des Nations Unies intéressés.

3. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/254 A, a souligné l'importance du système de gestion de la résilience organisationnelle pour la gestion des risques opérationnels auxquels l'Organisation des Nations Unies est confrontée dans le cadre d'une approche « tous risques » et souligné que les éléments fondamentaux de ce système étaient 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. Dans sa résolution 70/248 B, l'Assemblée générale a



souligné qu'il importait d'adopter une démarche globale pour gérer les situations d'urgence dans l'ensemble du système des Nations Unies et s'est félicitée de la mise au point d'un modèle pour la gestion des crises, comprenant des listes de contrôle et des procédures adaptables à la situation locale de toutes les entités et prévoyant d'associer le pays hôte pour assurer la coordination et la planification voulues.

4. Le rapport du Secrétaire général a été soumis en application de la dernière résolution en date sur ce sujet. Dans la section III de son rapport, le Secrétaire général présente les progrès accomplis dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle ainsi que l'estimation du coût de la mise en place de ce système dans l'ensemble du Secrétariat de l'ONU. Dans la section IV, il expose les perspectives d'avenir du système et, dans la section V, les prochaines étapes du renforcement de la résilience de l'Organisation.

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

5. Dans son rapport, le Secrétaire général présente les progrès accomplis dans l'application des principes de gestion de la résilience organisationnelle en tant que cadre de gestion des situations d'urgence dans l'ensemble du système des Nations Unies. Il indique que l'approche actuelle consiste à relier les domaines d'expertise propres aux activités de réponse aux situations d'urgence axées sur les risques et les effets dans tous les domaines intéressant la préparation, la prévention, les interventions et le relèvement (A/73/666, par. 2). Il fait le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience, qui couvre le Siège de l'Organisation à New York, les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales ainsi que les fonds et programmes et les institutions spécialisées<sup>1</sup> (ibid., par. 15 à 55).

### A. État d'avancement

6. Le Secrétaire général indique que le Siège de l'ONU a accompli d'appréciables progrès dans le renforcement de sa résilience dans les domaines usuels suivants : politique générale, gouvernance, maintenance et exercices de simulation de crise, gestion des risques et planification (ibid., par. 15). Il présente dans les paragraphes 16 à 24 de son rapport les progrès faits dans les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales.

7. Dans les paragraphes 31 à 55 de son rapport, le Secrétaire général dresse le tableau des progrès accomplis dans l'application des principes de gestion de la résilience dans les fonds et programmes et les institutions spécialisées des Nations

<sup>1</sup> Les fonds et programmes des Nations Unies comprennent les entités suivantes : Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Fonds des Nations Unies pour la population, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Programme alimentaire mondial, Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et Programme des Nations Unies pour le développement. Les institutions spécialisées des Nations Unies comprennent les entités suivantes : Agence internationale de l'énergie atomique, Fonds international de développement agricole, Fonds monétaire international, Groupe de la Banque mondiale, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Organisation de l'aviation civile internationale, Organisation internationale du Travail, Organisation maritime internationale, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, Organisation mondiale de la Santé, Union internationale des télécommunications et Union postale universelle.

Unies, à partir des renseignements fournis par ceux-ci à ce sujet (voir par. 5 ci-dessus). Ces organisations et entités ont rendu compte des actions qu'elles avaient engagées pour renforcer leurs cadres et structures de gestion des situations d'urgence, qui s'appuyaient dans la plupart des cas sur des plans de continuité des opérations, la gestion des risques et des crises et d'autres activités essentielles.

**8. Le Comité consultatif se félicite des efforts faits pour appliquer les principes de gestion de la résilience organisationnelle dans l'ensemble du système des Nations Unies et compte recevoir des informations à ce sujet dans le prochain rapport d'étape.**

## **B. Indicateurs clefs de performance**

9. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que les structures de gouvernance, les politiques et les instruments de gestion des risques sont en place, comme l'exigent les indicateurs clefs de performance de la plupart des organismes des Nations Unies et des entités du Secrétariat (ibid., par. 62 ; voir aussi par. 10 ci-dessous). Le Comité consultatif rappelle que, dans son précédent rapport, il a présenté le tableau qui lui avait été remis récapitulatif et décrivant les différents indicateurs (A/70/7/Add.41, annexe) et s'est réjoui que des indicateurs de performance aient été élaborés pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle (ibid., par. 7). Il a obtenu, à sa demande, des renseignements sur l'utilisation des indicateurs clefs de performance en 2015 et 2018 au Secrétariat et dans les organismes des Nations Unies. Il note qu'entre 2015 et 2018, neuf nouveaux organismes des Nations Unies ont pris des mesures pour mettre en place des structures et des systèmes et que la conformité avec les indicateurs de performance a globalement progressé dans 14 autres. Néanmoins, il constate aussi que plusieurs entités des Nations Unies n'ont que partiellement mené à bien les activités exigées par les indicateurs relatifs à la maintenance et à l'examen, à la gestion des risques et à la planification<sup>2</sup>. En outre, il note que les entités des Nations Unies peuvent avoir une approche différente de la continuité des opérations et qu'elles doivent établir des lignes directrices claires pour garantir l'homogénéité et la cohésion de leurs activités de mise en œuvre.

10. Le Comité consultatif relève en outre que, dans chaque entité, la conformité aux indicateurs de performance a été mesurée fin 2015 et fin 2018 au moyen d'un exercice d'auto-évaluation reposant sur un barème de notation en trois points : a) pleinement conforme ; b) partiellement conforme ; c) non conforme. Une option « sans objet » est aussi disponible. S'il convient que l'auto-évaluation peut servir à déterminer la conformité, il note que, par rapport à d'autres méthodes, comme l'évaluation par un tiers ou une combinaison de plusieurs méthodes, elle ne permet pas toujours de procéder à une comparaison utile du niveau de conformité entre les entités du Secrétariat, les fonds et programmes et les autres organismes du système. **Le Comité consultatif observe en outre, à partir des renseignements qui lui ont été fournis, que les trois appréciations du barème de notation ne semblent pas assorties de définitions claires et de paramètres précis, comme un taux de conformité, des critères de réalisation, des détails sur les moyens de procéder ou des indications concrètes sur les appréciations, qui permettraient d'orienter les évaluateurs dans le choix de la note à attribuer.**

<sup>2</sup> Les indicateurs de performance sont classés comme suit : A) politique générale ; B) gouvernance ; C) maintenance, exercices de simulation et examen ; D) gestion des risques ; E) planification.

### C. Norme de l'Organisation internationale de normalisation relative à la résilience organisationnelle

11. Le Secrétaire général indique que la politique actuelle concernant le système de gestion de la résilience organisationnelle définit un cadre professionnel pour la gestion des situations d'urgence et qu'elle sera examinée à l'aune de la norme de l'Organisation internationale de normalisation relative à la résilience organisationnelle<sup>3</sup>. À l'issue d'un examen de la politique par le groupe de travail de la communauté de pratique interinstitutions, un projet de politique générale révisée sera soumis à l'examen et à l'approbation du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination au premier semestre de 2019 (A/73/666, par. 14). Le Secrétaire général indique en outre qu'une fois achevé l'examen de la politique prévu pour 2019, il est recommandé que la communauté de pratique interinstitutions élabore des directives relatives à l'application de l'approche concertée et harmonisée du système de gestion de la résilience organisationnelle (ibid., par. 66). **Le Comité consultatif se félicite du projet d'examen de la politique par la communauté de pratique interinstitutions. Il note qu'il y a lieu d'élaborer des directives en matière de résilience organisationnelle et compte en outre que le Secrétaire général mettra au point des barèmes de notation clairs pour les indicateurs de performance afin d'assurer une mise en œuvre homogène et cohérente.**

### D. Formation

12. Le Secrétaire général évoque dans son rapport les mesures prises pour renforcer la communauté de pratique interinstitutions (ibid., par. 9), qui ont permis d'accroître le nombre de ses membres (actuellement plus de 130). Il indique également qu'un inventaire des moyens d'apprentissage dans les différents domaines d'expertise du système de gestion a recensé 92 cours offerts dans la communauté de pratique (ibid., par. 12 et fig. I). Le Comité consultatif a obtenu, à sa demande, une liste de huit domaines dans lesquels des modules de formation sont proposés au personnel, dont la prise de décisions et la coordination des opérations dans la gestion des crises, l'appui à la sécurité et les interventions de sécurité, la communication de crise, la reprise des activités informatiques après un sinistre et la continuité des opérations. Il a également obtenu des informations sur les membres du personnel visés par ces modules de formation ainsi que, le cas échéant, sur leurs classes et fonctions. **Le Comité consultatif est d'avis qu'il importe de former le personnel essentiel aux questions de résilience organisationnelle. Il recommande donc que les programmes de formation privilégient, dans la limite des ressources disponibles, des modules thématiques essentiels comme celui sur la continuité des opérations.**

### E. Cybersécurité

13. En ce qui concerne la reprise après sinistre dans le domaine des technologies de l'information et des communications, le Comité consultatif souligne l'importance grandissante de la cybersécurité pour la reprise après sinistre et la résilience (A/73/384, par. 24 à 32). Il prend également note de l'avis du Comité des commissaires aux comptes et des questions qu'il a soulevées, notamment la nécessité de faire des progrès dans plusieurs domaines clefs et les retards pris dans la réalisation du projet de reprise après sinistre visant à garantir la continuité des systèmes

<sup>3</sup> ISO 22316:2017, Sécurité et résilience – Résilience organisationnelle – Principes et attributs.

informatiques essentiels<sup>4</sup> en situation d'urgence (A/73/160, par. 58 à 92). À cet égard, le Comité consultatif rappelle l'importance de la sécurité informatique pour l'Organisation. Il note qu'il est nécessaire d'améliorer de manière homogène, globale et harmonisée la mise en œuvre du plan de reprise après sinistre des systèmes informatiques dans le Secrétariat afin que l'Organisation soit à même d'assurer sa cybersécurité. Il formule des observations et des recommandations complémentaires dans son rapport sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie Informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies (A/73/759).

## F. Préparation et soutien en cas de situations d'urgence

14. Le Secrétaire général indique qu'au cours de la période 2016-2018, la communauté de pratique interinstitutions a également mutualisé les meilleures pratiques pour la mise en œuvre et l'utilisation des systèmes de notification des situations d'urgence qui visaient certains aspects de la mise en œuvre, de l'expérimentation et de l'utilisation de ces systèmes dans des situations d'urgence réelles (A/73/666, par. 11). En réponse à ses questions, il a été précisé au Comité consultatif que plusieurs organismes des Nations Unies utilisaient le même système de notification des situations d'urgence au titre d'un contrat-cadre conclu par le Secrétariat, assurant de bonnes prestations à des conditions avantageuses. Le Comité note qu'il n'a pas reçu d'informations permettant de comparer la nature du système de notification mis en place pour le Secrétariat, les fonds et les programmes. **Le Comité consultatif note que sa demande d'informations détaillées est restée sans réponse et compte que des systèmes de notification des situations d'urgence solides et efficaces sont en place pour assurer le signalement rapide et adéquat des crises. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de rendre compte, dans son prochain rapport sur le système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies, des systèmes de notification en place.**

15. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'un programme d'apprentissage commun a été élaboré sous la direction de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise du Bureau des ressources humaines (ibid., par. 63). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les fonctions opérationnelles et stratégiques de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise avaient été réattribuées en réponse au rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492) et de son additif intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion » (A/72/492/Add.2). Ces fonctions ont été réattribuées : a) au Service d'intervention en cas de crise du Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) ; b) à la Section de l'appui aux clients et des situations particulières de la Division des activités spéciales (Département de l'appui opérationnel). Il a également été informé que ces deux services continueraient de travailler en étroite collaboration pour assurer une riposte rapide, globale et coordonnée de l'Organisation face à des situations de crise et fournir au personnel un appui continu avant, pendant et après les crises. Il a en outre été informé que l'accent mis sur ces deux domaines dans le cadre de la réforme de la gestion devrait permettre d'améliorer les réponses opérationnelles et

<sup>4</sup> Transfert d'une application ou d'un système de technologies de l'information et de la communication de son centre de données primaire vers un centre de données secondaire.

stratégiques aux problèmes et situations particulières et de resserrer la collaboration entre les départements.

16. S'agissant des fonctions des deux entités, le Comité consultatif a été informé que le Service d'intervention en cas de crise était chargé d'élaborer des politiques, des procédures et des mécanismes pour assurer une réponse souple, rapide et exhaustive de l'ensemble du Secrétariat aux situations de crise et faire ainsi en sorte que l'Organisation soit en mesure d'intervenir promptement et efficacement, notamment lorsqu'il y allait du devoir de protection et du bien-être du personnel. Le Service pilote également les efforts déployés par l'Organisation pour renforcer les capacités près des zones à risque, afin que des mesures appropriées et rapides puissent être prises pour atténuer les effets des crises complexes et graves et/ou réduire les risques élevés, tout en contribuant directement à la gestion des incidents. Le Comité a été informé également que la Section de l'appui aux clients et des situations particulières fournissait des services spéciaux pour appuyer le démarrage des missions, l'envoi de renforts et les opérations de transition, y compris les interventions en cas de crise et les actions humanitaires. La Section était chargée de la mise en œuvre des politiques et des procédures et, en tant que centre de coordination pour les situations d'urgence, mettait en action le centre d'appel et les réseaux des interlocuteurs des familles. Elle assurait désormais les fonctions opérationnelles de l'ancienne Équipe de préparation et de soutien en cas de crise, y compris la fourniture d'un appui au personnel et aux membres de leur famille sinistrés ainsi que l'organisation d'activités de préparation aux catastrophes et de formation afin d'autonomiser le personnel et de rendre l'Organisation plus résiliente.

**17. Le Comité consultatif est d'avis que les fonctions et responsabilités stratégiques et opérationnelles relatives aux actions à engager face aux situations d'urgence doivent être clarifiées, étant donné que les interventions en cas de crise avaient précédemment été confiées à un seul département du Secrétariat. Il recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de préciser la structure, les fonctions et les responsabilités des deux départements afin de garantir une intervention globale et efficace face aux crises qui surviennent.**

## **G. Structure de gouvernance au Siège de l'Organisation des Nations Unies**

18. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que deux organes composent la structure de gouvernance au Siège, à savoir l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises et la Cellule de gestion des crises [(A/73/666, par. 15 b)]. Il met également en avant les actions menées pour renforcer l'approche de la résilience organisationnelle (ibid., par. 66 ; voir également par. 11 ci-dessus). Le Comité consultatif a obtenu, à sa demande, des informations relatives à la composition de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises (voir annexe) et constate que les rôles et responsabilités en matière de planification et de coordination ne sont pas clairement définis. En outre, ayant demandé des précisions, il a été informé que, depuis janvier 2019, les fonctions du Groupe de la continuité des opérations ont été adaptées aux nouvelles structures. Le Groupe de la gestion de la viabilité et de la résilience de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, a été chargé de s'occuper en priorité de définir des orientations et d'élaborer des outils pour le Secrétariat et continuera de coordonner la communauté de pratique interinstitutions et de promouvoir la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle au sein du Secrétariat de l'ONU et des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies participants, comme

l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 70/248 B. Ayant demandé des précisions, il a également été informé que les débats portant sur l'intégration du système des coordonnateurs résidents dans le système de gestion de la résilience étaient toujours en cours. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général continuera de s'employer à renforcer les fonctions de coordination et de planification de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises et de la Cellule de gestion des crises, compte tenu de la nouvelle répartition des responsabilités en matière de gestion des situations d'urgence et de crise entre le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel (voir par. 14 à 17 ci-dessus) et de l'intégration au Secrétariat du système des coordonnateurs résidents. Il recommande qu'un organigramme et des renseignements détaillés relatifs à la redistribution des rôles concernant la résilience organisationnelle soient présentés à l'Assemblée générale, lorsqu'elle examinera le rapport du Secrétaire général.**

## H. Missions politiques spéciales

19. En ce qui concerne les missions politiques spéciales, le Secrétaire général indique que la mise en œuvre du système dans toutes les missions politiques spéciales est inégale [(A/73/666, par. 20 e)]. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'enjeu pour les missions politiques spéciales, en particulier celles dont les effectifs sont réduits et dispersés, consiste à sélectionner le personnel pouvant concilier les fonctions requises dans le cadre du système de gestion de la résilience organisationnelle avec ses fonctions habituelles. **Le Comité recommande au Secrétaire général de prendre les mesures nécessaires pour identifier et former le personnel pouvant mettre en œuvre le système pour assurer la sécurité du personnel et la continuité du mandat des missions en temps de crise.**

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

20. Le rapport du Secrétaire général présente les prévisions de dépenses relatives à la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle du Secrétariat de l'ONU, fondées sur une estimation du temps de travail du personnel, des frais de voyage, des dépenses liées aux services de consultants, entre autres (ibid., par. 25 à 29 et figure II). Le Secrétaire général indique qu'au cours de la période 2016-2018 un montant total de 135 000 dollars au titre des dépenses opérationnelles a servi principalement à financer les services de consultants (47 000 dollars) et les voyages du personnel (77 000 dollars) (ibid., par. 29). **Rappelant sa précédente recommandation (A/70/7/Add.41, par. 16), le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général communique dans son prochain rapport des prévisions actualisées des dépenses au titre de la mise en place du système de gestion de la résilience organisationnelle.**

## J. Assurance

21. Le Secrétaire général indique dans son rapport qu'il 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 (A/73/666, par. 30). S'agissant des polices d'assurance et des services de courtage auxquels l'Organisation fait appel, le Comité consultatif a reçu, à sa demande, des informations relatives aux polices d'assurance commerciale, aux services de courtage et aux organisations couvertes par les différentes polices. Il ressort de ces informations que les divers fonds et programmes et entités des Nations Unies sont couverts par plusieurs polices et que, depuis janvier 2018, des procédures d'appel à la concurrence pour la fourniture de services de courtage ont été ouvertes. Le Comité rappelle que, dans son précédent rapport sur la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle, le Secrétaire général a indiqué que, pour donner suite à la résolution 68/247 B, le Secrétariat avait renouvelé la police d'assurance mondiale sur les biens en obtenant une police à prime réduite mais qui couvrirait des risques sensiblement accrus et que cette police offrirait une couverture mondiale pour les risques concernant les biens immobiliers (A/70/7/Add.41, par. 19 ; voir aussi par. 26 ci-dessous). **Le Comité salue les progrès réalisés à ce jour en ce qui concerne la couverture d'assurance, l'adjudication par appel d'offres des services de courtage et la consolidation des polices et projets d'assurance des fonds, programmes et autres entités des Nations Unies. Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de poursuivre ses efforts pour recenser les possibilités de réduction des coûts, notamment grâce au regroupement des projets d'assurance et à la passation de marchés concurrentielle à l'échelle mondiale. À cet égard, il attend avec intérêt les informations actualisées devant figurer dans le prochain rapport d'étape du Secrétaire général.**

## K. Objectifs pour l'avenir

22. S'agissant des objectifs du système de gestion de la résilience de l'Organisation, le Secrétaire général indique que la bonne gestion des risques est primordiale pour que l'Organisation puisse continuer à s'acquitter de son mandat et que son ambition est de renforcer la résilience du personnel et d'améliorer l'intégration des principaux domaines d'expertise inhérents au système (A/73/666, par. 58 et 61). Selon lui, les meilleures pratiques suggèrent qu'il est essentiel, pour renforcer la résilience organisationnelle, de définir des objectifs clairs, d'assurer la pérennité des plans, des compétences, des orientations et de la coordination au sein des secteurs et entre eux et de veiller à la participation des acteurs concernés. 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'organisation. Le Secrétaire général précise qu'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 domaines d'expertise. 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 (ibid., par. 57).

23. Le Secrétaire général fait également savoir que les objectifs proposés pour le système de gestion de la résilience organisationnelle sont de renforcer la résilience du personnel et d'améliorer l'intégration des principaux domaines d'expertise associés au système. En outre, il propose que l'Organisation aille au-delà des centres d'intérêt actuels et s'interroge sur la possibilité d'intégrer d'autres composantes, telles que la gestion globale des risques et la gestion écologiquement viable, afin de gagner en efficacité et en efficience (ibid., par. 61). Le Comité consultatif prend note de la nécessité de l'intégration et de la coordination non seulement au sein de l'Organisation, mais également dans l'ensemble du système des Nations Unies. **Il compte que le Secrétariat de l'ONU consolidera et appliquera les meilleures**

pratiques et données d'expérience en matière de gestion des risques et de gestion de la résilience organisationnelle. Il réitère sa recommandation tendant à ce que des efforts continuent d'être faits pour assurer la coordination et l'intégration du système de gestion de la résilience avec le cadre global de gestion des risques de l'Organisation (voir également par. 11 ci-dessus). Le Comité recommande au Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de poursuivre ses efforts pour harmoniser les politiques et renforcer la coordination du système de gestion de la résilience à l'échelle du système.

## L. Prochaines étapes

24. À la section V de son rapport, le Secrétaire général examine les prochaines étapes du renforcement de la résilience de l'Organisation. Il y déclare que, pour de nombreuses entités, l'élaboration et la mise en œuvre d'un solide programme de maintenance et d'exercices de simulation et l'harmonisation des différents instruments de planification demeurent problématiques. Dans ces conditions, le partage des données d'expérience au sein de la communauté de pratique interinstitutions sera axé sur la planification intégrée et les exercices de simulation nécessaires pour renforcer l'application du système de gestion de la résilience organisationnelle. Le Secrétaire général indique également qu'un programme d'apprentissage commun sera élaboré afin de contribuer à l'application de ce système, en tirant parti des ressources existantes et en offrant les possibilités d'apprentissage les plus utiles à toutes les entités des Nations Unies représentées dans la communauté de pratique (ibid, par. 63). **Le Comité consultatif prend note des efforts déployés par le Secrétaire général pour mettre au point un programme d'apprentissage commun et tirer parti des programmes d'apprentissage existants. Toutefois, il rappelle que le personnel doit être formé à la résilience et à la continuité des opérations tout en recevant les autres formations obligatoires prescrites par l'Organisation (voir par. 12 ci-dessus). En outre, il salue les actions engagées pour rationaliser la politique et recommande qu'à l'avenir, les directives tiennent compte des impératifs de maintenance et d'exercices pratiques, en encourageant l'information, l'établissement de notes d'orientation et des exercices de simulation réguliers.**

25. Dans son rapport, le Secrétaire général note également que les indicateurs clefs de performance actuels mesurent exclusivement l'existence de structures, de politiques et de plans et que 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 (A/73/666, par. 65). **Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir des informations sur les nouvelles évolutions concernant les indicateurs clefs de performance et les barèmes de notation dans le prochain rapport du Secrétaire général.**

## III. Décisions que l'Assemblée générale devra prendre

26. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prendre note du rapport du Secrétaire général sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience organisationnelle, en tenant compte des observations et recommandations formulées dans le présent rapport.**

## Annexe

## Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises

<i>Membre</i>	<i>Poste</i>	<i>Titre fonctionnel</i>
Cabinet du Secrétaire général	Présidence	Directrice de cabinet
	Coordonnateur	Assistant spécial
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Présidente suppléante	Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité
	Suppléante	Directrice du Bureau du Secrétaire général adjoint
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Membre	Secrétaire générale adjointe chargée du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences
	Suppléant	Sous-Secrétaire général au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences
Bureau des affaires juridiques/Bureau du Conseiller juridique	Membre	Secrétaire général adjoint aux affaires juridiques et Conseiller juridique
	Suppléant	Sous-Secrétaire général aux affaires juridiques, Bureau du Conseiller juridique
Département de la communication globale	Membre	Secrétaire générale adjointe à la communication globale
	Suppléante	Directrice de la Division de l'information et des médias
Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	Membre	Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix
	Suppléant	Sous-Secrétaire général chargé du Bureau d'appui à la consolidation de la paix
Département de la sûreté et de la sécurité	Membre	Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité
	Suppléante	Sous-Secrétaire générale à la sûreté et à la sécurité
Département de l'appui opérationnel/ Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	Membre	Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
	Suppléant	Directeur de la Division des achats Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département de l'appui opérationnel
Département de l'appui opérationnel/Division de l'administration (New York)	Membre	Directeur de la Division de l'administration (New York)
	Suppléant	Chef du Service de la gestion des installations et des activités commerciales

<i>Membre</i>	<i>Poste</i>	<i>Titre fonctionnel</i>
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité/Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget	Membre	Contrôleur(euse)
	Suppléant(e)	Contrôleur(euse) adjoint(e)
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité/Bureau des ressources humaines	Membre	Sous-Secrétaire générale aux ressources humaines
	Suppléant	Directeur de la Division du droit administratif
Bureau de l'informatique et des communications	Membre	Sous-Secrétaire générale et Directrice générale de l'informatique et des communications
	Suppléant	Chef de la Section de la cybersécurité du Bureau de l'informatique et des communications
Département de l'appui opérationnel	Membre	Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel
	Suppléante	Sous-Secrétaire générale aux opérations d'appui
Département des opérations de paix	Membre	Secrétaire général aux opérations de maintien de la paix
	Suppléante	Sous-Secrétaire générale aux opérations de maintien de la paix
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	Membre	Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence
	Suppléante	Sous-Secrétaire générale aux affaires humanitaires et Coordinatrice adjointe des secours d'urgence
	Deuxième suppléante	Chef du Service administratif
Programme des Nations Unies pour le développement	Membre	Administrateur
	Suppléant	Administrateur associé
	Deuxième suppléant	Administrateur assistant et Directeur du Bureau des services de gestion
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	Membre	Directeur exécutif
	Suppléant	Directeur exécutif adjoint
Fonds des Nations Unies pour la population	Membre	Directeur exécutif
	Suppléant	Directeur général adjoint
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Membre	Directrice exécutive
	Suppléant	Sous-Secrétaire générale et Directrice exécutive adjointe

---

<i>Membre</i>	<i>Poste</i>	<i>Titre fonctionnel</i>
	Deuxième suppléant	Directrice de la gestion
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité/Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité/Section de la gestion du risque institutionnel	Secrétaire	Chef
	Suppléant	Administrateur de programmes

---