



Assemblée générale

Distr. générale
16 décembre 2021
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session
Point 138 de l'ordre du jour
Projet de budget-programme pour 2022

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la résolution [73/279 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-seizième session, un rapport d'étape sur l'application du système de gestion de la résilience institutionnelle.

Il fait le point de la mise en œuvre du système au sein des entités du Secrétariat et résume les progrès accomplis par les organismes, fonds et programmes, les institutions spécialisées et les institutions financières internationales représentés au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Le Secrétaire général examine l'incidence de sa réforme de la gestion sur le système de gestion de la résilience institutionnelle et sur le renforcement de la coordination et de la planification assurées pour le système par les équipes de pays des Nations Unies. En outre, il décrit les enseignements tirés de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et les pratiques optimales appliquées dans ce contexte.

À la demande de l'Assemblée générale, le présent rapport contient 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 institutionnelle.

Il se conclut par la présentation des prochaines étapes de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle.

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



I. Aperçu

1. En juin 2013, dans sa résolution 67/254 A, l'Assemblée générale a approuvé le système de gestion de la résilience institutionnelle pour le Secrétariat. Par la suite, en novembre 2014, le système a été approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) en guise de cadre de gestion des situations d'urgence¹ pour les organisations membres du système des Nations Unies représentées au CCS. La politique du CCS relative au système de gestion de la résilience institutionnelle a été révisée en janvier 2020, comme indiqué à la section II ci-après.

2. Au cours de la période considérée dans le présent rapport (les années civiles 2019 à 2021), les systèmes de gestion de la résilience institutionnelle à tous les niveaux ont été mis à rude épreuve et renforcés comme jamais auparavant en raison de la pandémie mondiale de maladie à coronavirus (COVID-19). Bien que la plupart des entités se soient dotées de plans pour assurer la continuité des opérations pendant les situations d'urgence de courte durée, la crise prolongée due à la COVID-19 et l'incertitude l'accompagnant ont suscité des difficultés complexes et imprévues.

3. L'approche intégrée et fondée sur la collaboration (privilegiée par le système des Nations Unies) du système de gestion de la résilience institutionnelle, qui constitue un cadre sur la base duquel les responsables des principaux éléments constitutifs du système de gestion de la résilience institutionnelle établissent des plans, se coordonnent et prennent des décisions conjointement, s'est révélée adaptée à la situation et a permis au système des Nations Unies de maintenir l'exécution de ses opérations, de mettre à profit les enseignements tirés et de continuer à s'acquitter des divers mandats dont il est investi.

II. Révision de la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle

4. En janvier 2021, le Comité de haut niveau sur la gestion, qui relève du CCS, a approuvé une révision de la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle, à l'intention des organisations membres du système des Nations Unies représentées au CCS. Les divers éléments de cette révision définissent le système de gestion de la résilience institutionnelle et il est expliqué que celui-ci appuie chaque organisation individuellement ainsi que le système des Nations Unies dans son ensemble, quel que soit le lieu d'affectation concerné, aux niveaux régional et mondial.

5. Il est noté dans la politique que les organisations résilientes s'adaptent continuellement à l'évolution de l'environnement dans lequel elles agissent, afin d'accomplir leurs objectifs et de prospérer. Elles « peuvent prévoir les menaces et les possibilités découlant de changements soudains ou graduels dans leur contexte interne et externe, et y réagir »². Le développement de la résilience au sein d'une organisation est une entreprise interdisciplinaire et multifonctionnelle et elle doit être considérée comme une composante intégrante et cruciale de la stratégie de gestion opérationnelle d'ensemble d'une organisation.

¹ Le cadre en question ne doit pas être confondu avec le cadre de gestion des urgences du Comité permanent interorganisations, qui recouvre les interventions d'urgence menées à l'échelle mondiale pour sauver des vies et protéger les individus en temps de crise humanitaire.

² Organisation internationale de normalisation (ISO) 22316:2017 : « Sécurité et résilience – Résilience institutionnelle – Principes et attributs ».

6. La révision de la politique a été l'occasion d'actualiser les sept éléments principaux du système de gestion de la résilience institutionnelle :

- a) Gestion des crises³ ;
- b) Sûreté et sécurité du personnel (mais aussi des visiteurs), des locaux et des biens⁴ ;
- c) Communication de crise ;
- d) Soutien sanitaire d'urgence ;
- e) Résilience en matière de technologies de l'information et des communications (TIC) ;
- f) Continuité des opérations ;
- g) Appui aux fonctionnaires des Nations Unies et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises.

7. Ces éléments principaux englobent les domaines fonctionnels qui doivent être intégrés et harmonisés pour une application effective de la politique. Chaque entité du système des Nations Unies peut organiser les éléments en question de la manière qui répond le mieux à ses besoins et leur en adjoindre d'autres pour mieux tenir compte de ses caractéristiques et mandats propres.

8. Il est indiqué clairement dans la politique révisée qu'il incombe au système des Nations Unies d'instaurer les conditions voulues pour que tous les lieux d'affectation, y compris hors Siège, soient résilients. En outre, pour éviter les doublons et optimiser l'utilisation faite des ressources, les organisations du système des Nations Unies sont encouragées à collaborer et à mettre en commun ces ressources dans les lieux d'affectation où celles-ci sont effectivement exploitables, ainsi qu'au niveau national. Il revient aux équipes de pays des Nations Unies (lorsqu'elles sont présentes) ou, à défaut, aux forums de coordination à l'échelle du système des Nations Unies pertinents, d'assurer la coordination de l'application de la politique au niveau national pour l'ensemble du système des Nations Unies

Mise à jour des indicateurs clés de performance relatifs au système de gestion de la résilience institutionnelle

9. À la suite de l'approbation de la politique révisée relative au système de gestion de la résilience institutionnelle par le Comité de haut niveau sur la gestion, un sous-groupe de travail du groupe de travail mondial sur le système de gestion de la résilience institutionnelle a été établi en février 2021 avec pour mission d'actualiser les indicateurs clés de performance ainsi que les modalités des activités de pilotage, de simulation et d'examen prévues dans la politique. Le sous-groupe de travail a clarifié les indicateurs clés de performance et les a alignés sur la terminologie et les définitions utilisées dans la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle telle que révisée. Il a également examiné le barème utilisé pour mesurer les progrès accomplis à l'aune des indicateurs pour garantir l'harmonisation et la cohérence de la mise en œuvre, et a recommandé un modèle de maturité qui puisse servir de cadre pour l'évaluation du perfectionnement du système de gestion de la résilience institutionnelle et favorise l'amélioration sur une base continue. En décembre 2021, le Comité a approuvé le projet de modèle pour les indicateurs clés de performance du système de gestion de la résilience institutionnelle. Les indicateurs clés de performance, les modalités de pilotage, de simulation et d'examen et le modèle

³ Les principes et procédures de gestion des crises sont décrits dans la politique des Nations Unies pour la gestion des crises du 19 mars 2018.

⁴ En conformité avec les principes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

de maturité mis à jour sont tous consultables sur la page Web du CCS consacrée au système de gestion de la résilience institutionnelle⁵.

III. Incidence de la réforme de la gestion engagée par le Secrétaire général sur le système de gestion de la résilience institutionnelle au Secrétariat

10. La réforme de la gestion engagée par le Secrétaire général a eu une incidence positive sur le système de gestion de la résilience institutionnelle au Secrétariat, comme en témoigne l'action menée par celui-ci face à la pandémie de COVID-19. Depuis qu'elle s'est déclenchée, les responsabilités ont été réparties entre le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel, et toute l'attention voulue peut désormais être portée aux directives de politique générale comme aux directives opérationnelles sur lesquelles repose la prise de décisions. Si l'agencement des services préalablement à la réforme était demeuré inchangé, les deux entités se seraient consacrées presque exclusivement à des questions d'ordre opérationnel. Grâce à la nouvelle structure, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a été en mesure de promulguer rapidement des politiques nouvelles ou révisées relatives aux arrangements administratifs applicables en période de pandémie. De son côté, le Département de l'appui opérationnel a fourni avec efficacité des avis consultatifs aux entités clientes, ainsi que des directives spécialement adaptées et un appui opérationnel ad hoc aux opérations sur le terrain et aux entités du Secrétariat actives dans des lieux d'affectation particulièrement difficiles. Les commentaires en retour recueillis au moyen d'enquêtes font apparaître un degré élevé de satisfaction des entités clientes vis-à-vis de l'appui apporté.

11. La pandémie de COVID-19 a mis à rude épreuve la nouvelle approche intégrée des TIC. Toutefois, la réforme de la gestion a facilité l'adoption d'une approche intégrée pour la mise en place de nouvelles initiatives et de nouvelles technologies. Les décisions et les investissements stratégiques arrêtés par le Secrétariat, notamment l'évolution vers l'informatique en nuage et l'adoption de plateformes informatiques normalisées, ont été déterminants pour assurer la continuité des opérations au cours de cette période, tout comme la capacité renforcée du Bureau de l'informatique et des communications de mettre en œuvre les grands projets à l'échelle du Secrétariat.

12. L'action menée face à la pandémie a également administré la preuve de l'efficacité de la nouvelle chaîne d'approvisionnement. Mise en place par le Secrétariat, elle s'est révélée résiliente et a permis le déploiement rapide des moyens (aériens, sanitaires et informatiques) nécessaires en cas d'imprévu dans les lieux d'affectation hors Siège. Ces mesures anticipatives ont été rendues possibles par l'instauration de la structure intégrée de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de la réforme de la gestion. Cette structure a contribué à l'efficacité de la réponse apportée, en temps opportun et pour un bon rapport coût-efficacité, aux besoins essentiels des missions pendant la crise.

IV. Système de gestion de la résilience institutionnelle : renforcement de la coordination et de la planification par les équipes de pays des Nations Unies

13. En raison de la pandémie de COVID-19, les équipes de pays des Nations Unies ont été d'autant plus déterminées à renforcer leurs fonctions de coordination et de

⁵ Voir <https://unsceb.org/organizational-resilience-management-system-orms>.

planification de la gestion des situations d'urgence à l'échelle du système des Nations Unies. Celles qui étaient actives dans les lieux d'affectation hors Siège ont été les premières à prêter assistance aux États Membres face aux conséquences de la pandémie. Ce faisant, les entités des Nations Unies elles-mêmes présentes sur le terrain ont constaté l'incidence de la pandémie sur la santé et la sécurité de leur personnel et ont mis en place de nouveaux mécanismes pour gérer les risques y associés et garantir la résilience institutionnelle. Par exemple, pour renforcer la sécurité et la santé au travail, tant à l'intention du personnel des Nations Unies que des personnes à leur charge, et ce dans tous les lieux d'affectation, 14 entités se sont réunies pour prendre en charge de manière centralisée les coûts associés à la constitution d'un fonds d'urgence, à hauteur de 19,3 millions de dollars, aux fins de l'instauration d'un mécanisme de défense de première ligne à l'échelle du système visant à permettre à l'ONU de maintenir sa présence et de poursuivre son action.

14. En septembre 2020, une équipe spéciale interorganisations chargée de la première ligne de maîtrise des risques a été établie, avec à sa tête le Bureau de l'appui au développement. Le dispositif dit de première ligne de maîtrise des risques a coordonné l'examen technique mené par les entités des Nations Unies et les modalités de la prise de décisions lorsqu'il s'est agi de renforcer les moyens affectés aux tests de dépistage de la COVID-19 parmi le personnel des Nations Unies et à la prise en charge des malades dans 43 équipes de pays des Nations Unies. L'équipe spéciale, en s'appuyant sur le Réseau des Directeurs et Directrices des services médicaux des entités des Nations Unies et sur les médecins régionaux des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies, a également mené à bien plusieurs évaluations des risques à gérer par la première ligne de maîtrise dans 151 pays et territoires où l'ONU était présente et a fourni des avis techniques adaptés à chaque situation aux pays présentant les risques les plus élevés.

15. En réponse à la demande accrue, de la part des équipes de pays des Nations Unies, d'instauration d'une procédure de vaccination conduite par l'ONU, le mécanisme interorganisations chargé d'assurer la première ligne de maîtrise des risques a transféré l'intégralité du solde du fonds pour la première ligne de maîtrise des risques au Département de l'appui opérationnel au premier trimestre de 2021, à l'appui de l'effort de vaccination consenti à l'échelle du système et axé sur les fonctionnaires des Nations Unies et les personnes à leur charge et sur les organisations non gouvernementales internationales partenaires apportant leur appui à l'exécution des mandats dont l'Organisation est investie. Outre les avantages immédiats que présente la vaccination du personnel des Nations Unies dans les lieux d'affectation hors Siège, les structures de coordination et les stratégies de communication locales qui ont été mises en place au niveau national auront une incidence de long terme sur l'amélioration de la gestion de la résilience institutionnelle au sein des équipes de pays des Nations Unies.

V. Enseignements tirés de la pandémie de maladie à coronavirus et pratiques optimales appliquées

16. Avant le déclenchement de la pandémie, les stratégies de nombre d'organisations du système des Nations Unies en matière de TIC mettaient fortement l'accent sur l'exploitation des technologies de l'informatique en nuage. Cette approche s'est révélée précieuse en ce qu'elle a contribué à l'utilisation résiliente des TIC et à la continuité des opérations durant la pandémie, notamment en rendant des systèmes d'une importance critique accessibles aux fonctionnaires indépendamment de leur lieu d'affectation. Elle a également permis de transposer à une plus grande échelle les services concernés en fonction des besoins et rendu possible leur prestation

à distance aux États Membres et au personnel, en optimisant la disponibilité et la fiabilité.

17. Avant même le déclenchement de la pandémie, de nombreuses organisations avaient adopté des solutions reposant sur les vidéoconférences, qui constituent aujourd'hui la norme dans le secteur. Les organisations ont découvert qu'elles étaient en mesure d'exécuter leurs activités avec succès à distance ou selon des modalités hybrides, pour autant que leurs systèmes soient accessibles à distance. L'expérience ainsi acquise constituera un avantage significatif en matière de résilience et d'adaptabilité dans les futures situations d'urgence et elle contribuera aussi probablement à façonner de nouvelles modalités de travail lorsque la pandémie aura été jugulée.

18. La décision prise par de nombreuses organisations, ces dernières années, de fournir à leur personnel des ordinateurs portables plutôt que des ordinateurs de bureau a également notablement contribué à favoriser la résilience et encourager le télétravail. Les fonctionnaires ont ainsi pu poursuivre leurs activités sans perturbation ; quant aux organisations, elles n'ont pas eu besoin d'engager une procédure d'achat complexe à un moment où les chaînes d'approvisionnement mondial étaient elles-mêmes perturbées et où l'offre de dispositifs électroniques était au plus bas.

19. Les pratiques de communication en temps de crise ont été perfectionnées et affinées en réponse à la pandémie, ce qui a fait apparaître combien il était important de communiquer avec le personnel en temps opportun, de manière claire et cohérente.

20. On a compris, dans les organisations, que la résilience institutionnelle dépendait d'un personnel adaptable et résilient. Il est essentiel de fournir des outils, des systèmes, des ressources d'apprentissage et des politiques actualisés. La sécurité et la santé au travail, y compris la santé mentale et le bien-être, sont des priorités essentielles.

21. Un autre enseignement clé a été tiré : il est important de disposer d'une structure de gouvernance multidimensionnelle pour la gestion des crises, qui garantisse l'intégration des fonctions, en particulier celles qui sont associées aux éléments principaux du système de gestion de la résilience institutionnelle.

VI. Systèmes de notification des situations d'urgence utilisés par les entités du système des Nations Unies : mise à jour

22. Le système de notification des situations d'urgence est un élément important d'un système de gestion de la résilience institutionnelle efficace et la plupart des entités en sont désormais dotées. Pour renforcer encore l'intégration et la cohérence, le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, présidé par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité, a évalué la faisabilité de l'instauration d'une plateforme qui rendrait possible l'interopérabilité entre les systèmes de notification des situations d'urgence des entités et a d'ores et déjà engagé la mise en service d'une telle plateforme commune.

VII. Coût de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle au Secrétariat

23. Le tableau ci-après donne le détail des coûts afférents au système de gestion de la résilience institutionnelle au Secrétariat et du temps qui y est consacré par le personnel.

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

Coût	2019			2020			2021			Total
	Siège	Bureaux hors Siège	Commissions régionales	Siège	Bureaux hors Siège	Commissions régionales	Siège	Bureaux hors Siège	Commissions régionales	
Temps de travail (coûts standard)	283	75	24	291	145	33	467	139	48	1 505
Voyages du personnel	4	–	10	–	–	–	–	–	–	14
Consultant(e)s	5 ^a	–	58	–	–	78	5 ^a	–	66	212
Tous autres coûts ^b	3	1	–	3	2	–	5	2	1	17
Total	295	76	92	294	147	111	477	141	115	1 748

^a Fonds extrabudgétaires.

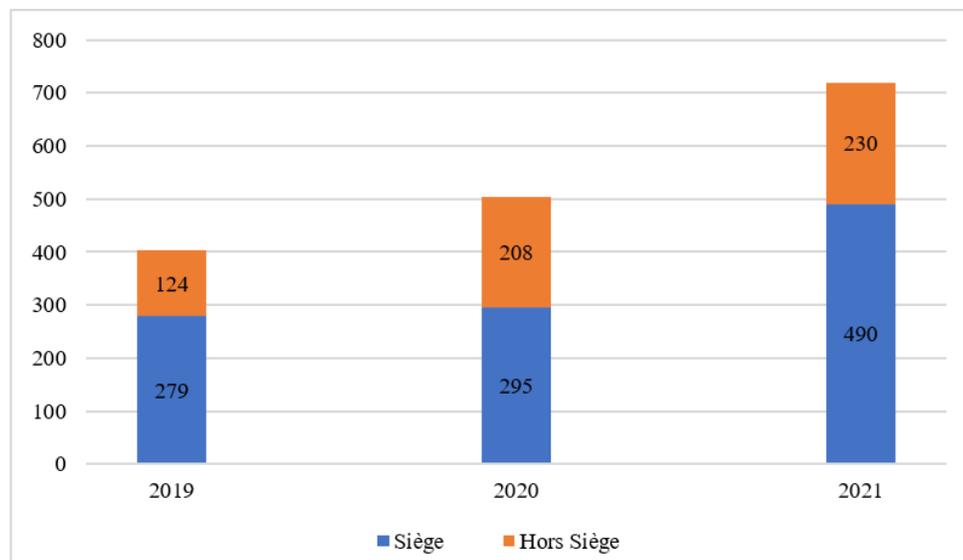
^b Comprend les frais généraux de fonctionnement et les fournitures et matériaux.

24. Les coûts indiqués dans le tableau ci-dessus ont été engagés pour la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle au Secrétariat, et ont eu pour effet de renforcer encore l'adéquation et l'intégration de ses éléments clés, et d'approcher au plus près de l'accomplissement des indicateurs clés de performance y associés. L'augmentation des coûts notée pour le Siège de l'ONU en 2021 est en grande partie due à la mise en place d'un effectif se consacrant exclusivement au système de gestion de la résilience institutionnelle au Département des opérations de paix. L'augmentation du temps de travail dont il est fait état pour les bureaux hors Siège est due aux activités liées à la prise en compte des enseignements tirés de la pandémie, en collaboration avec toutes les parties prenantes (internes ; entités hébergées), aux fins de l'ajustement et du renforcement de l'adéquation des éléments constitutifs du système et des mécanismes de coordination. L'augmentation notée au titre des commissions régionales est principalement due aux activités de formation et de sensibilisation intéressant le système de gestion de la résilience institutionnelle.

25. La figure ci-après a été établie sur la base d'estimations faites par les entités du Secrétariat. Elles incluent le temps de travail consacré par le personnel à la sensibilisation, à la formation et à la coordination en lien avec les divers éléments constitutifs principaux du système de gestion de la résilience institutionnelle de 2019 à 2021.

Figure
**Durée totale du temps consacré par le personnel du Secrétariat
à la sensibilisation, à la formation et à la coordination en lien avec les principaux
éléments constitutifs du système**

(Jours de travail)



Note : La rubrique « hors Siège » inclut les bureaux hors Siège et les commissions régionales.

26. Il est important de noter que la majeure partie du temps passé par le personnel au Siège a été consacrée au système de gestion de la résilience institutionnelle sur le terrain (1 064 jours sur un total de 1 626 jours sur la période considérée). Cet appui a été fourni par l'administrateur(rice) de programme responsable du système de gestion de la résilience institutionnelle au Département des opérations de paix, par la personne référente au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, ainsi que par le personnel compétent du Bureau de la coordination des activités de développement et du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

Dépenses opérationnelles

27. De 2019 à 2021, un montant total de 226 000 dollars a été consacré aux services de consultant(e)s (212 000 dollars) et aux voyages du personnel (14 000 dollars). Les services de consultant(e)s ont été axés sur l'actualisation et la mise en œuvre des plans de continuité des opérations et à la formation y relative, ainsi que sur la formation du personnel des missions au système de gestion de la résilience institutionnelle. Les frais de voyage concernent principalement la participation de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) à un atelier consacré à la gestion du risque institutionnel en 2019.

VIII. Progrès dans l'application de l'approche intégrée du système de gestion de la résilience institutionnelle

28. On trouvera à la présente section un récapitulatif des progrès effectués par les entités des Nations Unies dans l'application de l'approche intégrée du système de gestion de la résilience institutionnelle de 2019 à 2021, l'accent étant mis sur le Secrétariat.

A. Mise en œuvre au Secrétariat

Siège de l'ONU

29. De nouvelles avancées ont été enregistrées au Siège de l'ONU, à New York, dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle, sur la base de l'expérience acquise dans le cadre des interventions menées face à la pandémie de COVID-19. À mesure que le développement du système de gestion de la résilience institutionnelle se poursuit, celles et ceux qui gèrent ses principaux éléments élaborent des directives et dispensent des formations au personnel. En février 2020, par exemple, des directives pour la gestion de la continuité des opérations au Siège ont été publiées. En avril 2020, les directives relatives au plan d'appui à la préparation du personnel aux situations d'urgence et un guide sur la préparation des fonctionnaires et de leurs proches aux situations de crise ont été publiés. En 2019 et 2020, à l'échelle mondiale, une formation a été dispensée à plus de 1 100 fonctionnaires des Nations Unies à la préparation sur le plan individuel et sur le plan financier.

30. Au cours de la période considérée, la Cellule de gestion des crises et l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises, constitutives de la structure de gouvernance du système de gestion de la résilience institutionnelle au Siège, ont fréquemment œuvré de concert à la coordination et à la gestion de l'action intégrée menée au Siège en réponse à la pandémie. En outre, le Comité de la sécurité et de la santé au travail a été constitué avec pour mission de conseiller la Cellule de gestion des crises et l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises ; il est constitué de membres du Secrétariat et d'institutions spécialisées, fonds et programmes présents au Siège et sa présidence est tournante. En juillet 2019, la Cellule de gestion des crises et l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises ont procédé à une simulation de situation de crise, puis ont perfectionné le système de gestion de la résilience institutionnelle sur la base des enseignements tirés, notamment en clarifiant les rôles et les responsabilités en matière de communication en période de crise.

31. En 2019, il a été procédé à une nouvelle évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat. À la suite du déclenchement de la pandémie, on a de nouveau examiné l'inventaire des risques pour s'assurer qu'il constituait une base adéquate pour l'action à mener par les responsables de la gestion des risques institutionnels. De 2019 à 2021, le Département de la sûreté et de la sécurité a géré et actualisé – sur une base annuelle – les évaluations des risques de sécurité intéressant les villes sièges. En 2021, la Cellule de gestion des crises a actualisé le Plan opérationnel de gestion des crises pour le Siège dans le cadre de l'examen annuel – dont certains éléments portaient sur la pandémie.

Département des opérations de paix

32. Le Département des opérations de paix a accéléré la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle et des plans qui y sont associés étant donné que les conditions dans lesquelles œuvraient les opérations de paix demeuraient instables en raison d'une multitude de risques, allant des attaques extrémistes aux catastrophes naturelles. Le rôle joué par le système de gestion de la résilience institutionnelle pour la préparation et les interventions aux niveaux stratégique et opérationnel est donc demeuré essentiel, comme envisagé dans l'initiative Action pour le maintien de la paix du Secrétaire général, prolongée pour la période 2021-2023 sous la forme d'Action pour le maintien de la paix Plus.

33. Les missions de maintien de la paix se sont adaptées aux difficultés sans précédent qu'elles ont rencontrées pour poursuivre l'exécution de leur mandat, tout

en garantissant la sécurité de leur personnel et des interlocuteurs locaux et en appuyant les interventions sanitaires menées au plan national. Au cours de la période considérée, les missions ont activé leurs plans de continuité des opérations et leurs structures de gestion des situations de crise. La communication interne s'est intensifiée sous l'impulsion des haut(e)s responsables des missions – réunions-débats, mobilisation des réseaux d'appui entre pairs, initiatives axées sur le bien-être. Il a été procédé aux ajustements nécessaires pour faciliter l'accès aux installations, assurer la fourniture d'articles alimentaires et autres articles essentiels, ainsi qu'un soutien psychologique pour les cas de stress, et d'autres formes d'appui psychosocial ont été proposées au personnel. Les modalités de travail souples ou exceptionnelles ont permis de limiter la présence de personnel sur site mais l'irrégularité de la disponibilité et de la fiabilité d'Internet a rendu plus complexe le télétravail dans nombre de missions.

34. En 2019, le Département a promulgué une politique sur l'autorité, le commandement et le contrôle dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, qui a clarifié, entre autres, les structures et procédures de gestion des crises et rationalisé les activités menées à l'échelle des missions pour planifier les interventions d'urgence sous l'autorité des chefs d'état-major. En 2021, pour renforcer encore les capacités des missions de gérer les crises, élément crucial du système de gestion de la résilience institutionnelle, le Département a lancé une formation à la gestion des crises sur le terrain, à l'intention des chefs d'état-major.

35. Le Département a pris des mesures pour donner suite au rapport établi par le lieutenant Carlos Alberto dos Santos Cruz sur les causes de l'augmentation du nombre de décès parmi les soldats de la paix. Sur la base de la politique de mars 2018 (révisée en mars 2020) relative à l'évacuation sanitaire primaire sur le terrain, chaque mission de maintien de la paix a établi ses propres instructions permanentes s'agissant des situations entraînant un grand nombre de victimes. Le Département a procédé à des tests de résistance pour vérifier l'application des instructions permanentes dans les quatre missions de plus grande taille en 2019 ; d'autres missions ont également actualisé leurs plans et leurs capacités en matière d'intervention sanitaire. Depuis lors, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali a mis en place une solide chaîne d'évacuation interne depuis ses camps régionaux vers les structures sanitaires des Nations Unies et autres, à Bamako et à Accra, et la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo s'emploie actuellement à accroître ses moyens sanitaires à Béni, où se succèdent les conflits. Compte tenu de la nécessité de renforcer l'état de préparation et les capacités d'intervention dans les bases d'opération et dans les bureaux régionaux, les simulations incluront à compter de 2021 les zones de tension en proie à des conflits situées à l'écart des quartiers généraux des missions afin d'améliorer la coordination interne à l'échelle de zones géographiques plus vastes.

36. Le Département, dont certains fonctionnaires se consacrent exclusivement au système de gestion de la résilience institutionnelle sur le terrain, a prêté assistance aux missions pour l'actualisation de leurs plans de continuité des opérations, ajusté leurs plans de soutien sanitaire d'urgence et mis au point des plans d'intervention face à la COVID-19. L'escalade de la pandémie en 2020 a conduit à repousser la formation annuelle au système de gestion de la résilience institutionnelle, qui s'est tenue virtuellement en octobre 2021.

Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix

37. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a progressé dans l'application du système de gestion de la résilience institutionnelle,

notamment en renforçant les moyens alloués à la gestion des crises dans les missions politiques spéciales. Il a participé à la révision de la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle et des indicateurs clés de performance, ainsi que de leurs modalités d'application aux missions. En coopération avec le Département des opérations de paix et d'autres parties prenantes, un additif provisoire a été mis au point pour les instructions permanentes en matière de gestion des crises sur le terrain, qui a été diffusé au cours du second semestre de 2020. Les haut(e)s responsables sont tenu(e)s informé(e)s sur une base continue de l'architecture de gestion des crises du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix au Siège, ainsi que de leurs rôles et responsabilités respectifs en matière d'appui à la gestion des crises sur le terrain.

38. Par l'intermédiaire de l'équipe d'assistance du Groupe de l'appui aux missions face à la COVID-19 et en coordination étroite avec le Département des opérations de paix, les missions ont pu réaliser des simulations sur table visant à rationaliser et à valider leur architecture de gestion des crises dans le contexte de la pandémie. Au Siège, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix vérifie chaque trimestre le bon fonctionnement de son système de notification d'urgence – qui fait partie intégrante du cadre de gestion du risque au Secrétariat. Les missions politiques spéciales élaborent quant à elle des cadres de gestion du risque alignés sur les dispositions du système de gestion de la résilience institutionnelle.

39. La mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle dans l'ensemble des missions politiques spéciales continue de s'améliorer, en dépit des problèmes posés par la nature de ces missions et par la variabilité de leur couverture géographique. Les personnes référentes pour le système de gestion de la résilience institutionnelle continuent de jouer un rôle important en assurant la liaison avec les principales parties prenantes s'agissant de l'élaboration des plans d'intervention d'urgence, de leur mise en pratique et de leur mise à jour sur une base continue. Pour renforcer la capacité des missions de terrain, 24 personnes référentes issues de 12 missions politiques spéciales ont participé à la formation annuelle au système de gestion de la résilience institutionnelle destinée aux opérations de paix, qui s'est tenue virtuellement en octobre 2021.

Bureau de la coordination des activités de développement

40. Le Bureau de la coordination des activités de développement, qui appuie l'ensemble des 132 bureaux de coordonnateur(rice) résident(e) dans le cadre du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, a fait progresser la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle au sein du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et a ménagé des possibilités de synergies entre le Secrétariat et les équipes de pays des Nations Unies.

41. En 2020, le Bureau a publié des directives à l'intention de l'ensemble des bureaux de coordonnateur(rice) résident(e) pour la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle, comprenant notamment des modèles de planification des interventions d'urgence, un modèle de fiches de poche pour les chaînes téléphoniques et d'autres supports à adapter à la configuration spécifique des bureaux de coordonnateur(rice) résident(e). Le Bureau tient à jour un répertoire central des plans d'intervention d'urgence de ces bureaux et fournit un appui destiné à faire en sorte qu'ils soient conformes à la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle et actualisés. De plus, au moyen de téléconférences hebdomadaires portant sur les politiques et la programmation – tenues régulièrement en 2020 et 2021 et consacrées à la COVID-19 – auxquelles ont participé de haut(e)s dirigeant(e)s de l'ensemble des entités représentées au CCS et des équipes de pays des Nations Unies, mais aussi de la communication de mises à jour régulières aux

équipes de pays par le Sous-Secrétaire général pour la coordination des activités de développement, le Bureau a facilité la circulation d'informations au sujet des initiatives pertinentes en matière de préparation et d'intervention dans le domaine de la COVID-19 ayant une incidence sur la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle à l'échelle du système des Nations Unies.

42. En outre, grâce au programme d'efficacité et à l'appui apporté au Groupe des innovations institutionnelles et au Groupe des Nations Unies pour le développement durable, le Bureau a pu prêter son concours et dispenser des avis directement aux équipes de gestion des opérations au niveau national, et les aider à élaborer des stratégies relatives aux activités d'appui alignées sur les principaux éléments du système de gestion de la résilience institutionnelle, incluant notamment la création de plans d'intervention d'urgence interorganisations englobant des composantes telles que la résilience de l'utilisation des TIC, l'appui aux fonctionnaires et aux personnes à leur charge, la gestion des crises et la collaboration en matière de soutien sanitaire. En outre, les bureaux de coordonnateur(ice) résident(e) ont appuyé les groupes de communication interorganisations au niveau national aux fins de l'élaboration de stratégies de communication en cas de crise dans le contexte de la COVID-19. En partenariat avec le Département de l'appui opérationnel, certains bureaux de coordonnateur(ice) résident(e) ont facilité les négociations engagées avec les gouvernements et les hôpitaux au sujet d'accords destinés à faire en sorte que les pôles régionaux d'évacuation sanitaire puissent accueillir des patients atteints de la COVID-19 travaillant pour l'ensemble des entités du système des Nations Unies, sous l'égide de l'Équipe spéciale des Nations Unies pour les évacuations sanitaires liées à la COVID-19.

Bureaux hors Siège

Office des Nations Unies à Genève

43. L'Office des Nations Unies à Genève⁶ a notablement progressé dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle. Il a adopté la politique telle qu'approuvée par le Comité de haut niveau sur la gestion et a largement diffusé le document d'orientation correspondant aux personnes référentes en matière de résilience institutionnelle dans l'ensemble des entités présentes à Genève, au moyen de l'intranet et d'une plateforme de collaboration en ligne utilisée par l'Équipe de gestion des crises.

44. La mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle est supervisée par l'équipe de gestion des crises, présidée par la Directrice générale de l'Office des Nations Unies à Genève. Au début de février 2020, il a été procédé à une simulation sur la base d'une hypothèse de situation de crise liée à la pandémie, pour vérifier que l'Équipe était prête à intervenir comme il conviendrait.

45. L'inventaire de la gestion du risque institutionnel a récemment été actualisé pour inclure le risque de pandémie. Le Service de la sûreté et de la sécurité, responsable de l'évaluation des risques de sécurité, actualise chaque année la liste de ces risques. L'état de préparation aux situations de crise à l'Office s'est nettement amélioré en conséquence de l'harmonisation de ses plans d'intervention d'urgence. L'Équipe est responsable de l'approbation et de l'activation de ces plans, qui sont régulièrement examinés, actualisés et validés.

⁶ La mise à jour couvre également la Commission économique pour l'Europe, le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, auxquels l'Office des Nations Unies à Genève fournit des services dans le domaine de la gestion des crises.

Office des Nations Unies à Nairobi

46. L'Office des Nations Unies à Nairobi, qui héberge le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), a maintenu un niveau élevé de résilience. Depuis mars 2020, il met en œuvre des stratégies d'atténuation de l'incidence de la COVID-19, et il a notamment établi une structure de traitement de la COVID-19 à l'intention du personnel des Nations Unies et des malades faisant l'objet d'une évacuation sanitaire régionale vers cette structure, en partenariat avec l'hôpital de Nairobi.

47. Le système de gestion de la résilience institutionnelle au niveau intra-institutionnel et interorganisations mis en place par l'Office en 2014 demeure effectif et fonctionne conformément à la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle récemment révisée et approuvée par le CCS, ainsi qu'aux indicateurs clés de performance pertinents. Le mécanisme de gouvernance intègre les sièges respectifs du Programme des Nations Unies pour l'environnement et d'ONU-Habitat, de l'ensemble des entités des Nations Unies hébergées dans les locaux de l'Office, ainsi que le Bureau du coordonnateur résident pour le Kenya. Traditionnellement, l'infrastructure de gestion des crises est alignée sur le système de gestion de la sécurité des Nations Unies, qui comprend un système de notification au personnel des situations d'urgence et dont les responsables dialoguent régulièrement avec ceux de l'appareil de sécurité du pays d'accueil par l'entremise du Département de la sûreté et de la sécurité, ainsi qu'avec les responsables de la structure nationale de gestion des catastrophes par l'entremise de l'équipe de pays des Nations Unies.

48. La simulation sur table annuelle et les examens a posteriori ont eu pour résultats l'amélioration de la capacité de l'Office de gérer de front une crise sanitaire et une crise en matière de sécurité, la mobilisation d'un plus grand nombre d'experts de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et l'alignement des plans de l'Office sur ceux du Ministère de la santé du Kenya. Conçu sur la base de l'expérience récemment acquise et grâce à l'instauration d'une culture de gestion des crises sous l'égide du système de gestion de la résilience institutionnelle, le Plan d'intervention axé sur la COVID-19 pour le système des Nations Unies au Kenya a été approuvé le 11 mars 2020 par l'Équipe de gestion des crises pour la COVID-19. L'infrastructure de gestion des crises a été modifiée à deux titres : constitution d'un Comité directeur pour la COVID-19, chargé d'examiner les options stratégiques avant de les soumettre à l'Équipe de gestion des crises à l'échelon supérieur ; transformation de l'Équipe de gestion des services communs existante en mécanisme administratif et opérationnel interorganisations. L'Équipe de gestion des crises a approuvé un plan de retour dans les bureaux en quatre phases pour Nairobi. Il demeurera crucial de faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité selon l'approche commune du système de gestion de la résilience institutionnelle.

Office des Nations Unies à Vienne

49. L'Office des Nations Unies à Vienne, en partenariat avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, a continué de progresser dans la mise en œuvre de son cadre de gestion des situations d'urgence conformément aux principes du système de gestion de la résilience institutionnelle. Avant même mars 2020 et le lancement de mesures spéciales associées à l'intervention face à la COVID-19, l'Office avait promu la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle auprès des responsables et gérait un site intranet pour la diffuser auprès du personnel. La pandémie a ensuite exigé que l'attention se porte sur la mise en œuvre pratique de la politique en question.

50. En août 2019, le Service de la sécurité et de la sûreté à Vienne a procédé à une simulation d'évacuation à laquelle ont participé des représentant(e)s des services d'urgence du pays hôte. En 2020, face à la crise bien concrète de la COVID-19, l'Équipe de gestion des crises a mis en ligne des directives du Gouvernement hôte. L'inventaire des risques institutionnels a été constitué, notamment sur la base d'une évaluation spécifique des risques intéressant le Service de la sécurité et de la sûreté. Cet inventaire et cette évaluation, ainsi qu'une analyse des risques opérationnels, sont actualisés régulièrement pour renforcer la résilience de l'Office. Tous les plans d'intervention d'urgence requis sont au point. Un plan d'intervention supplémentaire, axé sur la pandémie de COVID-19, a été approuvé en réponse au déclenchement de celle-ci.

Commissions régionales

Commission économique pour l'Afrique

51. La Commission économique pour l'Afrique (CEA) a notablement progressé dans le domaine de la gestion des situations d'urgence. Elle a établi des équipes de gestion des crises (pour elle-même et pour les entités des Nations Unies actives en Éthiopie), auxquelles sont assignées des responsabilités et des lignes hiérarchiques bien définies. Conformément à la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle, la Commission a établi et tient à jour des plans à son niveau et au niveau national et les communique au personnel qui dispense des services essentiels dans des délais serrés ; en outre, elle sensibilise les responsables à la nécessité d'aider le personnel à comprendre les responsabilités qui lui incombent et de donner accès aux ressources requises.

52. Au début de 2019, l'équipe de gestion des crises et le personnel essentiel de la CEA ont reçu une formation aux responsabilités à exercer et aux activités à mener en temps de crise. Les plans établis pour chaque composante du système de gestion de la résilience institutionnelle sont actualisés en moyenne tous les deux ans, à l'exception des plans intéressant la sécurité, qui le sont annuellement. Le plan de continuité des opérations pour les Nations Unies en Éthiopie a été approuvé en juin 2021 par la Secrétaire exécutive de la CEA et par la Coordinatrice résidente et Coordinatrice de l'action humanitaire des Nations Unies en Éthiopie à la suite d'un exercice mené conjointement et portant, d'une part, sur le plan de continuité des opérations et, d'autre part, sur le plan relatif à la sécurité – les autorités du pays hôte ayant participé à ce second volet de l'exercice. La CEA a procédé en 2020 à une évaluation des risques à l'échelle de la Commission et dispensé une formation sur l'évaluation des risques et la communication d'informations à ce sujet aux personnes référentes et aux responsables. En juin 2021, un comité local de gestion des risques composé de responsables de haut niveau a été constitué.

Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

53. La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) a mis en place un cadre de résilience institutionnelle aligné sur la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle durant le confinement imposé en raison de la COVID-19 et dans la période qui a suivi, ce qui a contribué à renforcer le système – mise en place de stratégies visant à assurer la continuité de services aux entreprises essentiels et assortis de délais impératifs ; intervention de long terme menée face à la crise. La Commission a assigné à un responsable de programme la responsabilité de mettre en œuvre le cadre de gestion des situations d'urgence. Elle a nettement progressé à deux titres : harmonisation des plans et de la documentation avec les normes locales et celles des Nations Unies ; intégration de divers instruments de planification. Elle a également actualisé son plan de continuité des opérations pour

tenir compte de l'approche du système de gestion de la résilience institutionnelle et une annexe a été ajoutée au plan de continuité des opérations, consacrée à l'action à mener face à la COVID-19.

54. Il a été procédé à une simulation sur table au cours de 2019. En raison du recours au télétravail, les exercices d'entraînement sur site et les simulations sur table ont été repoussés à plusieurs reprises en 2020 et en 2021. En 2019, la Commission a également examiné l'évaluation des risques incluse dans son plan de gestion de la continuité des opérations et expérimenté un plan d'intervention en cas d'inondations. Depuis le déclenchement de la pandémie en 2020, la CEPALC s'est concentrée sur une approche intégrée de l'action à mener face à la COVID-19 et a procédé à des améliorations de la gestion des risques aux titres suivants : gestion sanitaire et gestion des situations d'urgence ; préservation de la santé mentale ; innovation dans le domaine infrastructurel ; services numériques ; outils et pratiques de collaboration virtuelle pour le télétravail et les réunions à distance.

55. Tout au long de 2020 et 2021, les plans d'urgence pour l'atténuation des répercussions de la COVID-19 et des risques y associés ont été évalués. La personne responsable de la sécurité et de la sûreté entretient des liens étroits avec le pays hôte en participant aux réunions mensuelles visant à établir les protocoles de gestion des situations d'urgence et, plus spécifiquement, prend des mesures en vue de l'apparition possible de cas de COVID-19 dans les bureaux de la CEPALC dans la région, ainsi que pour gérer les risques recensés.

Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

56. La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) a encore progressé dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle, en tirant parti de l'expérience acquise dans le cadre de l'action menée face à la COVID-19. L'accent a été mis sur les modalités pratiques du télétravail ; sur la mise en place de systèmes de sécurité et d'hygiène du travail ; sur la planification de la phase de construction du projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie ; sur le renforcement de l'infrastructure de gestion des conférences pour assurer une meilleure résilience des locaux de Bangkok. Conformément à la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle, la CESAP a intégré son plan de gestion de la continuité des opérations dans son cadre directeur en matière de sécurité et renforcé ses plans d'intervention face à la pandémie.

57. La gouvernance en matière de gestion des situations d'urgence a été confiée à l'équipe de coordination du dispositif de sécurité au niveau national et à l'Équipe de gestion des opérations de la CESAP. Dans le contexte particulier de l'intervention menée face à la COVID-19, une équipe de gestion des imprévus liés à la COVID-19 se réunit régulièrement et formule des recommandations à l'intention de la personne responsable de la sécurité du personnel et des locaux de l'ONU en Thaïlande et de l'équipe de coordination du dispositif de sécurité au niveau national, avec pour objectifs la cohérence de l'action menée et l'élaboration d'un plan de retour dans les bureaux. On continue de vérifier l'efficacité des plans de continuité des opérations, en réfléchissant à diverses hypothèses d'intervention face à la pandémie dans les locaux de la Commission. Chaque trimestre, il est procédé à des exercices destinés à tester la chaîne téléphonique en cas d'alerte touchant la sécurité qui rendrait nécessaire la localisation du personnel des Nations Unies à l'intérieur du périmètre du lieu d'affectation.

58. Sur la base d'une évaluation des risques approfondie, 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 elle a achevé la mise en place de

systèmes de protection contre l'incendie. Elle met actuellement en œuvre un plan pour la sécurité et l'hygiène du travail fondé sur les risques. Elle réexamine régulièrement son plan de continuité des opérations et mobilise toute une gamme d'outils pour rendre possible le télétravail. En réponse à la pandémie, elle a également mis en service un ensemble d'outils et de technologies à l'appui de l'organisation de conférences à distance ou selon des modalités hybrides afin renforcer la résilience de sa plateforme intergouvernementale.

Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

59. La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) a communiqué la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle révisée à celles et ceux de ses fonctionnaires qui exercent des fonctions essentielles et soumises à des contraintes de temps, ainsi qu'aux membres de la structure de gestion des situations de crise. Elle a œuvré en coordination étroite avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité afin de proposer un programme de formation virtuelle au système de gestion de la résilience institutionnelle en janvier 2021.

60. La CESAO continue d'harmoniser et de réexaminer, tous les deux ans ou plus souvent si nécessaire, ses plans intéressant le système de gestion de la résilience institutionnelle. La gestion du risque institutionnel inclut désormais la gestion des risques liés à la sécurité et d'autres aspects de la gestion des risques qui relèvent du système de gestion de la résilience institutionnelle ; le processus d'ensemble de gestion des risques et la résilience s'en trouvent renforcés.

Cybersécurité

61. La pandémie a mis en relief la dépendance de l'ONU vis-à-vis de ses ressources informatiques. Il est essentiel que ces ressources soient disponibles et accessibles de façon continue, même lorsque les conditions sont difficiles, que ce soit en raison d'une panne des systèmes, d'une faille de leurs composants sous-jacents ou de l'infrastructure d'appui, ou de cyberattaques.

62. Le Secrétariat accorde la priorité à l'accroissement de la capacité d'accès à distance sécurisé aux systèmes hébergés en interne et continue de faire migrer des systèmes vers des environnements en nuage, qui offrent des mécanismes de résilience intégrés et améliorent la protection des systèmes hébergés en interne contre les attaques visant à rendre inopérantes les infrastructures de service. Toutefois, de nombreux systèmes sont encore bien en-deçà des objectifs de disponibilité accrue fixés, et des investissements supplémentaires seront requis pour renforcer leur résilience et administrer la preuve de leur efficacité au fil de tests et d'exercices réguliers.

Assurance à l'échelle mondiale

63. Comme l'avait demandé l'Assemblée générale, le Secrétaire général a poursuivi l'action menée pour doter l'Organisation d'une couverture suffisante s'agissant de l'assurance dommages aux biens à un coût raisonnable dans tous les sites où elle est présente et pour tous les types de risques auxquels elle est exposée. À la suite de l'expérimentation fructueuse d'un appel d'offres publié en janvier 2018 à l'intention de cabinets de courtiers, le Groupe de la gestion des risques, qui relève de la Division des finances du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, conjointement avec la Division des achats du Département de l'appui opérationnel, a été en mesure de mettre la dernière touche aux appels d'offres destinés à doter l'Organisation de services de courtiers pour l'ensemble des principales polices

d'assurance privée, et il lancera d'autres appels d'offres sur une base régulière pour continuer d'optimiser les résultats et de réaliser le plus d'économies possible.

B. Mise en œuvre dans les fonds et programmes

64. Huit fonds et programmes du système des Nations Unies ont fait état des progrès qu'ils avaient accomplis dans l'application des principes définis dans la politique.

Programme des Nations Unies pour le développement

65. La gestion de la continuité des opérations, qui s'inscrit dans le cadre de gestion du risque institutionnel du Programme, est alignée sur le système de gestion de la résilience institutionnelle des Nations Unies et demeure le principal dispositif garantissant que le Programme est préparé à toutes les éventualités et résilient. Le plan en question inclut le plan de reprise après sinistre dans le domaine de l'informatique, les plans relatifs à la sécurité (plans de gestion des crises, des événements ayant des répercussions négatives et des situations d'urgence) et la planification de la continuité des opérations. Les plans de continuité des opérations pour l'ensemble des bureaux sont actualisés et testés chaque année. À l'aide de tableaux de bord institutionnels, on contrôle la mise en œuvre et le respect de ces plans par les bureaux du Programme des Nations Unies pour le développement à l'échelle mondiale.

Fonds des Nations Unies pour la population

66. Pour apporter un soutien aux membres de son personnel et à leurs proches remplissant les conditions requises, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a mis au point un programme complet axé sur le devoir de protection, pour renforcer le cadre existant déjà à chaque niveau de l'organisation, appuyé par un(e) coordinateur(rice) du devoir de protection à l'échelle mondiale. Le programme en question donne accès à des services de conseil à l'ensemble du personnel du FNUAP et prévoit des modalités de travail flexibles à l'appui des membres du personnel travaillant à domicile, le versement d'une aide financière d'un montant symbolique en cas de télétravail et la fourniture, à l'échelle mondiale, de supports de formation et de ressources axés sur le bien-être. Le FNUAP vise à instaurer non seulement un modèle de protection adapté aux répercussions sur le bien-être de la COVID-19, mais aussi un cadre ancré dans la durée.

67. Le manque de fiabilité de l'accès à Internet et à l'électricité demeure un problème. Dans certains des sites les plus touchés, le FNUAP a financé l'achat de panneaux solaires et de modems, ce qui a été extrêmement efficace et a permis aux équipes de continuer à travailler.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

68. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) poursuit la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle, en implémentant ses éléments principaux plus efficacement. En 2019, il a instauré son système de notification d'urgence, pour améliorer la communication en cas de crise et assurer la continuité des opérations, ainsi que des modules de formation à la préparation individuelle de base aux situations d'urgence et à la gestion de la continuité des opérations. Après le déclenchement de la pandémie de COVID-19, en 2020, l'UNICEF a amélioré sa résilience en intensifiant la collaboration interorganisations. La gestion de la crise et la communication de crise sont allées de pair : il était en effet nécessaire, pour la communauté des Nations Unies, de recueillir et de partager – en temps voulu – des

informations et des directives relatives à la COVID-19 avec l'ensemble du personnel, à l'échelle mondiale.

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

69. En 2018, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) avait procédé à la migration de l'ensemble des données de l'organisation vers une plateforme de travail sur le Web, ce qui a renforcé sa résilience et lui a permis de poursuivre ses opérations pendant la pandémie. En outre, l'ensemble du personnel a reçu une formation au travail en ligne fondé sur la collaboration en temps réel. L'UNOPS a amélioré la gestion de la continuité des opérations en cas de perturbation prolongée tout en veillant à préserver le bien-être de son personnel grâce à des commentaires en retour et à une communication continue de la part de l'encadrement, en accordant la priorité à la santé mentale et en proposant des services de conseil. En 2019, l'UNOPS a mis en service un dispositif en ligne de gestion du risque institutionnel, venu enrichir son progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets.

Programme alimentaire mondial

70. Au cours de la période considérée, le Programme alimentaire mondial a révisé ses cadres de gestion de la résilience institutionnelle, des crises et de la continuité des opérations, et actualisé les circulaires existantes pour tenir compte des nouvelles structures organisationnelles et des enseignements tirés de la pandémie. Le cadre de gestion de la résilience institutionnelle révisé clarifie les rôles et les responsabilités, pour une approche intégrée et efficace de la gestion de la résilience institutionnelle.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

71. Au début de novembre 2020, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a mis en service une application de planification en ligne de la continuité des opérations, qui permet d'examiner et d'actualiser les plans précédemment soumis et de procéder à leur enregistrement électronique. Toujours en 2020, les entités du siège à Genève, Budapest et Copenhague ont chacune établi un plan de continuité des opérations, et l'ensemble a été intégré dans un plan global de continuité des opérations au siège, sur la base duquel il a été possible d'assurer l'exécution ininterrompue des processus essentiels et non essentiels en période de pandémie.

72. Des directives en lien avec la pandémie ont été diffusées aux titres suivants : a) règles à appliquer par les fonctionnaires pour se protéger et protéger les membres de leur famille ; b) bien-être mental, modalités de télétravail et accès aux soins médicaux ; c) aspects administratifs – règles à appliquer pour assurer la protection au travail, lors des voyages et au moment du retour dans les bureaux. En juin 2020, une stratégie de communication de crise axée sur la COVID-19 a été publiée et, en octobre de la même année, c'est une stratégie mondiale relative au risque d'atteinte à la réputation et à la communication de crise qui a été lancée. Un programme complet de formation au risque d'atteinte à la réputation et à la communication de crise a débuté, également en 2020, ciblant les représentants, haut(e)s responsables, conseiller(ère)s en matière de risques et fonctionnaires chargé(e)s de la communication et des relations extérieures dans toutes les régions.

Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

73. En 2021, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a engagé la mise en service progressive, à l'échelle mondiale, de son application englobant continuité des opérations et gestion des crises

afin d'automatiser et de simplifier l'élaboration, la mise à jour, l'utilisation et la mise en œuvre de ses plans de continuité des opérations et de gestion des crises, ainsi que le contrôle de la conformité et l'auto-évaluation systématique de ces plans.

74. L'accent mis dans les stratégies de TIC successives sur l'exploitation des technologies de l'informatique en nuage et sur l'hébergement de l'ensemble des systèmes et bases de données institutionnels dans des services en nuage publics ou communautaires s'est révélé utile pour promouvoir la résilience informatique pendant la pandémie.

75. De même, avant le déclenchement de la pandémie, ONU-Femmes avait adopté des solutions de vidéoconférence, devenues la norme dans le secteur. Le fait de disposer d'outils aussi efficaces et résilients s'est révélé déterminant et les solutions de vidéoconférence sont désormais huit fois plus utilisées qu'avant le déclenchement de la pandémie.

Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

76. Ces deux dernières années, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) s'est concentré sur le renforcement de ses plans d'urgence et de continuité des opérations sur le terrain. Les plans d'urgence ont été réexaminés et actualisés et des simulations sur table ont été menées pour les bureaux du Liban et de Cisjordanie. Au cours de la période considérée, l'UNRWA s'est heurté à un grave déficit de financement qui a compromis la continuité de ses services. Pour que les opérations essentielles puissent continuer d'être exécutées et garantir la disponibilité des services essentiels sur une base constante, il a adopté des plans de gestion des crises ainsi que des mesures d'efficacité très rigides, et il a intensifié les activités de collecte de fonds. En février et mars 2020, l'UNRWA a réexaminé ses plans de continuité des opérations et ses inventaires des risques pour tenir compte des risques liés à la pandémie de COVID-19 et atténuer leurs répercussions sur ses opérations, et il a constitué une équipe spéciale de gestion de la crise de la COVID-19.

C. Application dans les institutions spécialisées

77. Douze des institutions spécialisées représentées au CCS ont renforcé leurs modalités de gestion des crises en adoptant l'approche fondée sur le système de gestion de la résilience institutionnelle.

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

78. Au cours de la période considérée, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture a fait porter ses efforts en particulier sur sa structure de gestion des crises et sur les stratégies d'appui au personnel, en veillant à instaurer un environnement de travail sûr et sécurisé, en particulier dans le contexte de la pandémie. Elle a constitué une Équipe de gestion des crises, présidée par le Directeur général adjoint, et a renforcé son cadre de gouvernance du système de gestion de la résilience institutionnelle en confiant à une division spéciale la coordination et la rationalisation de sa politique en matière de résilience institutionnelle. Elle a également assis le système sur des bases solides en publiant ou en actualisant des instruments, directives et plans directement ou étroitement liés à ses principaux éléments, notamment des directives en matière de gestion des crises, une politique relative à la continuité des opérations et une politique et un plan de reprise après sinistre informatique.

Agence internationale de l'énergie atomique

79. L'Agence internationale de l'énergie atomique a notablement renforcé son système de gestion de la résilience institutionnelle, par exemple en procédant à une analyse d'impact sur les opérations à l'échelle de l'organisation, en proposant une formation à la gestion de la continuité des opérations au personnel essentiel de l'Organisation internationale de normalisation et en allouant des moyens supplémentaires à la reprise après sinistre informatique. Elle établit actuellement une nouvelle structure cadre pour son système de gestion de la résilience institutionnelle et a lancé un cycle d'examen complet de la planification de la continuité des opérations afin de veiller à ce que sa capacité de résilience demeure solide.

Organisation de l'aviation civile internationale

80. Le système de gestion de la résilience institutionnelle à l'échelle de l'Organisation de l'aviation civile internationale a été mis à rude épreuve en 2020. La pandémie a eu des répercussions sur l'ensemble du personnel, sur les opérations de portée mondiales et sur l'utilisation des actifs institutionnels. L'entrée en fonctions de l'Équipe de gestion des crises au siège a été la clé du succès de la gestion de la crise en cours et de l'application de bonnes pratiques en matière de résilience institutionnelle. Les enseignements tirés ont été inclus dans l'inventaire des risques institutionnels et des experts supplémentaires ont été mobilisés pour garantir l'efficacité de la planification, des interventions d'urgence, de la formation à la continuité des opérations et du perfectionnement en la matière, ainsi que de la reprise rapide des opérations, dans l'optique du retour à la normale.

Fonds international de développement agricole

81. Au cours de la période considérée, le Fonds international de développement agricole a créé un Bureau de la gestion du risque institutionnel, plusieurs équipes spécialisées se consacrant à quatre principaux groupes de risque. Un Comité du risque opérationnel et de la conformité a été constitué, chargé des risques institutionnels. Il se concentre sur les sous-groupes suivants : gestion de la continuité des opérations et renforcement de la résilience ; TIC ; sécurité ; santé et bien-être. L'amélioration des cadres de continuité des opérations et des pratiques et de la planification y associées, ainsi que des activités de sensibilisation et de renforcement des capacités menées par les départements et les divisions, tant au siège que dans les bureaux de pays du Fonds, se poursuit. Au niveau institutionnel, sur la base des enseignements tirés de l'action menée face à la pandémie, des pratiques adaptées en matière de communication de crise ont été mises au point et les pratiques existantes ont été actualisées.

Organisation internationale du Travail

82. L'Organisation internationale du Travail poursuit la mise en œuvre des éléments constitutifs du système de gestion de la résilience institutionnelle et participe activement aux activités menées par le groupe de travail des Nations Unies sur cette question. Depuis le déclenchement de la pandémie de COVID-19, la section du plan de continuité des opérations au siège consacrée à la pandémie a été mise à jour ; tous les bureaux extérieurs ont actualisé et exécutent leurs plans de continuité des opérations respectifs en coordination avec les bureaux de coordonnateur(rice) résident(e) et ont participé à des réunions de l'Équipe de gestion de la sécurité locale. Depuis le début de la pandémie, les autres entités des Nations Unies sont consultées et des informations leur sont communiquées au sujet de divers aspects de la gestion de la crise et de la continuité des opérations sur une base régulière. Il est désormais prévu de parachever en 2022 la définition des procédures constitutives du plan d'intervention en cas d'événements entraînant un lourd bilan humain.

Union internationale des télécommunications

83. Le 31 décembre 2019, l'Union internationale des télécommunications a achevé l'exécution d'un projet axé sur la gestion des situations d'urgence dans l'optique du système de gestion de la résilience institutionnelle ; dans le prolongement de cette entreprise, elle a affiné sa politique de gestion des risques en matière de sécurité, les plans connexes et les procédures de gestion des crises existants et a organisé un exercice de gestion des crises à l'intention des haut(e)s responsables. Une analyse stratégique d'impact sur les opérations a été réalisée, qui a conduit à l'élaboration d'ensemble d'un programme axé sur la continuité des opérations et la reprise après sinistre, incluant notamment une formation à l'intention du personnel, ainsi que la définition de modalités de maintenance et de pratiques appropriées. En janvier 2020, un poste spécifique a été créé et pourvu, dont le(la) titulaire a pour mission de coordonner le pilotage du système de gestion de la résilience institutionnelle, l'organisation d'exercices de simulation et l'examen régulier du système. En juin 2021, l'organe directeur de l'Union internationale des télécommunications a approuvé à l'unanimité le cadre réglementaire applicable au système de gestion de la résilience institutionnelle.

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

84. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a mis en place la plupart des éléments constitutifs d'un système de gestion de la résilience institutionnelle. À titre d'exemple, la plupart des bureaux de pays sont dotés d'un plan de continuité des opérations, incluant des protocoles pour la gestion des crises et la communication de crises. Actuellement, l'UNESCO normalise et actualise ces plans sur la base des enseignements tirés et des modifications apportées à ses modalités opérationnelles, de telle sorte qu'ils soient adaptés à des événements ou situations difficiles de toutes natures. Il est prévu de créer un mécanisme central de coordination, d'affiner chaque composante du système de gestion de la résilience institutionnelle et de l'actualiser sur une base régulière. La dernière étape consistera à intégrer le système de gestion de la résilience institutionnelle dans le cadre de gestion des risques de l'UNESCO.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

85. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel fait partie des organisations basées à Vienne qui s'occupent des questions liées à la sécurité et à la gestion des crises. Toutefois, elle est dotée de son propre système de gestion de la résilience institutionnelle. Au cours de la période considérée, elle a mis au point et publié trois documents d'orientation clés : une politique de gestion du risque institutionnel ; un recueil des priorités générales en matière de gestion des risques, incluant des directives pour l'exécution d'interventions rapides et de haute qualité en toutes circonstances au moyen de programmes résilients ; un plan de continuité des opérations actualisé, tenant compte des caractéristiques uniques de la pandémie. Elle a également assuré une formation et un soutien aux familles dans le domaine de la santé mentale pendant le confinement et elle élabore actuellement des politiques qui appuieront la résilience des fonctionnaires à titre individuel, notamment une politique relative au télétravail et à d'autres modalités de travail souples. La cybersécurité continue de faire l'objet d'une attention particulière.

Union postale universelle

86. À l'Union postale universelle, le système de gestion de la résilience institutionnelle est traditionnellement englobé dans le plan de gestion des crises et de continuité des opérations. Il est régulièrement procédé à l'évaluation et à

l'actualisation du plan dans le souci d'assurer la continuité des opérations, en tenant compte des faits nouveaux ainsi que des nouvelles politiques et directives mises en place dans l'ensemble du système des Nations Unies. La sensibilisation du personnel et le perfectionnement du cadre général – en veillant à ce qu'il demeure réaliste pour une organisation de 250 employés travaillant pour la plupart au siège – sont complexes.

Organisation mondiale de la Santé

87. L'OMS a mis en place des mécanismes de coordination mondiaux pour gérer les répercussions de la pandémie en interne et avec les autres organisations du système des Nations Unies, notamment par l'intermédiaire des équipes nationales de gestion des crises. On s'emploie actuellement à renforcer le soutien psychosocial offert par l'OMS à son personnel. Les investissements dans la préparation aux menaces contre la cybersécurité se sont notablement accrus et ont notamment abouti à la création d'un centre des opérations de sécurité et à la mise en place progressive à l'échelle de l'organisation d'un processus de détection et d'intervention au niveau des terminaux, et il est désormais possible de procéder sur une base régulière à des tests d'intrusion et à des analyses en vue de détecter les vulnérabilités internes.

88. Institution spécialisée dans le domaine de la santé, l'OMS conseille les coordonnatrices et coordonnateurs résidents quant à la réponse que les équipes de pays des Nations Unies doivent apporter à la pandémie. En 2019, elle a adopté une nouvelle approche de la gestion des risques, pour renforcer sa propre culture du risque tout en veillant à ce que la gestion des risques fasse partie intégrante de son cadre de résultats.

Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

89. Tout au long de 2019, tirant parti de l'actualisation exhaustive de son modèle d'analyse d'impact sur les opérations, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle s'est concentrée sur l'élaboration de plans de continuité des opérations pour chacun de ses domaines fonctionnels essentiels et bureaux extérieurs clés. Elle a également actualisé sa politique sur la résilience institutionnelle pour tenir compte de la maturation de sa planification de la résilience depuis la publication de la première mouture de la politique y relative en 2015. Pour renforcer l'intégration des principaux éléments constitutifs du système de gestion de la résilience institutionnelle, une équipe a été constituée, qui se réunit régulièrement pour coordonner de façon systématique l'action menée au titre de chacun des éléments. Enfin, l'Équipe de gestion des crises a procédé à un exercice de simulation pour déterminer quelles réponses il conviendrait d'apporter s'il devenait soudain nécessaire pour le personnel de travailler à distance, ou dans le cas d'une cyberattaque.

Organisation météorologique mondiale

90. La pandémie a mis pour la première fois à l'épreuve le système de continuité des opérations de l'Organisation météorologique mondiale, mais la plupart de ses fonctionnaires ont pu pratiquer le télétravail. Des investissements et des améliorations de taille ont été réalisés, intéressant notamment les conférences virtuelles et l'interprétation à distance. L'organisation se trouve désormais dans une position plus solide, et a accru sa capacité de résilience face à des perturbations de grande ampleur.

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

91. 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 respectifs fonctionnent de manière indépendante, avec leur propre structure de gouvernance.

Fonds monétaire international

92. Le Fonds monétaire international a engagé la transformation de son programme de continuité des opérations et de gestion des crises en cadre de résilience opérationnelle, une politique en la matière ayant été approuvée. L'Équipe chargée du programme de résilience opérationnelle inclut des représentant(e)s des domaines opérationnels de l'institution et du Bureau de la gestion des risques. Tirant parti des enseignements tirés de l'action menée en réponse à la pandémie et compte tenu des modifications apportées aux objectifs institutionnels, l'Équipe actualisera les priorités en matière de résilience opérationnelle et alignera la stratégie de résilience opérationnelle sur les risques transversaux et nouvellement apparus, dans le but de les gérer avec la plus grande efficacité possible.

Groupe de la Banque mondiale

93. Au cours de la période considérée, on a mis l'accent, à l'échelle institutionnelle, sur la gestion de la pandémie. Toutefois, d'autres crises telles que les catastrophes naturelles ou d'origine anthropique, les troubles civils et d'autres événements ont continué d'avoir des répercussions sur les bureaux et les fonctionnaires partout dans le monde. Les équipes de gestion des crises des bureaux de pays dirigent les activités menées en réponse à des événements perturbateurs et jouent un rôle clé s'agissant de la sécurité des fonctionnaires et de leurs proches, de la protection des biens du Groupe de la Banque mondiale et de la poursuite de l'exécution des opérations critiques. Une équipe de gestion des événements graves appuie les équipes de pays, composée d'experts des divers types de risques, qu'ils pèsent sur la continuité, la sécurité, la santé et la sûreté ou l'infrastructure. Dans le cadre de l'amélioration en cours de la continuité, la Banque mondiale met en œuvre un cadre de résilience opérationnelle qui englobe la continuité des opérations et la résilience dans les domaines liés à la cybersécurité, aux tierces parties et à la technologie, en tenant compte de l'évolution des menaces opérationnelles auxquelles la Banque fait face.

IX. Prochaines étapes du renforcement de la résilience à l'échelle du système

94. La pandémie de COVID-19 a éprouvé comme jamais auparavant la résistance du système de gestion de la résilience institutionnelle, s'agissant en particulier de l'approche intégrée et harmonisée de la gestion des situations d'urgence qui le caractérise, appelant du même coup la confirmation du bien-fondé de concepts validés à l'échelle du système des Nations Unies. Les sept éléments principaux du système de gestion de la résilience institutionnelle étaient essentiels pour que soit apportée une réponse globale et intégrée tout au long de la crise, en coordination étroite dans chaque lieu d'affectation et à l'échelle mondiale.

95. À l'avenir, chaque organisation du système des Nations Unies, dans chaque lieu d'affectation, devra systématiquement tenir compte des enseignements tirés et des meilleures pratiques définies dans ses cadres de gestion, ainsi que dans ses activités

de planification après la pandémie. L'exécution des mandats et l'appui apporté aux États Membres s'en trouveront améliorés. Face à la pandémie, il a été démontré que les pratiques de travail modernes pouvaient grandement renforcer la résilience et la souplesse à l'échelle institutionnelle, et qu'il était nécessaire de faire preuve de vigilance dans le domaine de la cybersécurité et d'instaurer des types de communication et d'appui anticipatifs sur une base plus fréquente et plus diversifiée à l'intention des responsables et du personnel, notamment dans les domaines de la santé mentale et du bien-être.

96. Dans son rapport de 2021 sur la gestion de continuité des opérations dans les organisations du système des Nations Unies (JIU/REP/2021/6), le Corps commun d'inspection a recommandé qu'il soit procédé à des évaluations de la continuité des opérations durant la pandémie, dans le but de recenser les lacunes et les effets de levier et d'ajuster les politiques, processus et procédures, en particulier dans des domaines comme celui des ressources humaines, des TIC et de la sécurité et de l'hygiène du travail, afin qu'il soit possible de mieux se préparer aux événements perturbateurs à venir et d'y répondre plus efficacement. Le Corps commun d'inspection a également observé que, s'agissant de plusieurs groupes de risques essentiels, une interactivité régulière entre la gestion du risque institutionnel et la gestion de la continuité des opérations, ayant pour objet de valider les approches retenues, était essentielle aux fins du recensement de l'ensemble des risques, de la définition de la réponse à y apporter et de la gestion de ces risques aux niveaux stratégique et opérationnel, et qu'elle devrait être facilitée et encouragée par les haut(e)s responsables.

97. Dans son rapport intitulé « Notre programme commun », le Secrétaire général a appelé au renforcement de la prospective stratégique, de la préparation et de la résilience face à des risques de portée mondiale potentiellement catastrophiques. Si l'on applique les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19, il sera possible de mieux anticiper les crises mondiales de grande ampleur et de mieux s'y préparer.

X. Décision que l'Assemblée générale est invitée à prendre

98. **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 institutionnelle dans le système des Nations Unies.**