



Assemblée générale

Distr. générale
7 mars 2022
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

Trente-huitième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour 2022

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 institutionnelle ([A/76/607](#)). À cette occasion, il a obtenu des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de recevoir des réponses écrites le 9 février 2022.
2. Le Secrétaire général indique que son rapport est soumis en application de la section I de la résolution [73/279](#) B de l'Assemblée générale et qu'il fait le point de l'application du système de gestion de la résilience institutionnelle au Secrétariat et dans les entités représentées au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination au cours de la période 2019-2021.

II. Considérations générales et contexte

3. À la section II de sa résolution [67/254](#) A, l'Assemblée générale a approuvé le système de gestion de la résilience institutionnelle. Par la suite, à la section III de sa résolution [68/247](#) B, elle a souligné qu'il importait de mettre pleinement en œuvre ce système dans les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques du Secrétariat ainsi que dans les institutions spécialisées, fonds et programmes du système des Nations Unies participants, dans le cadre de la prochaine étape de la mise en œuvre.
4. En novembre 2014, le Conseil des chefs de secrétariat a approuvé le système de gestion de la résilience institutionnelle en tant que cadre de gestion des situations d'urgence pour ses membres. Le système de gestion de la résilience institutionnelle



est un système de gestion qui met en relation acteurs et activités dans les entités des Nations Unies et dans l'ensemble du système, aux niveaux national et régional et, le cas échéant, au niveau mondial, afin d'améliorer en permanence la capacité à anticiper les menaces et les possibilités découlant de changements soudains ou graduels dans les contextes interne et externe, à s'y préparer et à y faire face (CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, par. 7).

5. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les principes du système de gestion de la résilience institutionnelle étaient les suivants : a) planification et pratique fondées sur la gestion des risques : les plans de résilience définis à l'échelle d'une entité, d'un lieu d'affectation, d'un pays ou, le cas échéant, d'un territoire sont fondés sur une détection précoce des menaces et une évaluation efficace des risques ; b) normalisation souple : les rôles et responsabilités fondamentales ainsi que la mise en œuvre sont adaptés au mandat propre à chaque entité des Nations Unies et à la situation locale et tirent parti des ressources et des modalités d'exécution existantes ; c) exécution harmonisée et intégrée : les composantes planification, structure et modification des comportements sont mises en œuvre de manière harmonisée dans les entités des Nations Unies et en coordination avec les États Membres, les autorités du pays d'accueil et, lorsque c'est possible, d'autres acteurs clés ; d) optimisation de l'apprentissage institutionnel : les enseignements tirés de l'application du système sont recensés, évalués, enregistrés, appliqués à l'amélioration continue des politiques et procédures et partagés avec d'autres entités des Nations Unies et avec les parties concernées (voir également CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, par. 10).

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

6. Dans son rapport, le Secrétaire général décrit la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle et résume les progrès réalisés au Secrétariat et dans les entités représentées au Conseil des chefs de secrétariat au cours de la période 2019-2021, en mettant particulièrement l'accent sur les mesures prises pour faire face aux effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Parmi les initiatives menées, il évoque notamment la révision de la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle et de ses principaux indicateurs clés de performance (voir par. 16 ci-après) ; le perfectionnement et l'activation des plans de continuité des opérations ; la réalisation d'évaluations, de simulations et de formations ; l'amélioration des pratiques de communication ; les progrès accomplis dans d'autres domaines opérationnels, comme les systèmes de notification des situations d'urgence.

7. **Le Comité consultatif note que le système de gestion de la résilience institutionnelle, dont la phase pilote s'est achevée en 2010, a été développé au fil des ans, notamment en réponse aux situations d'urgence auxquelles les entités des Nations Unies ont dû faire face.** Il rappelle en particulier la suite donnée aux recommandations issues de l'analyse du retour d'expérience concernant l'ouragan Sandy et les enseignements qui en ont été tirés en termes d'assurance, d'infrastructures physiques et de résilience des systèmes informatiques et des moyens de communication (voir également A/68/780, par. 23 à 49).

8. **Le Comité consultatif prend note des progrès accomplis dans la mise au point et la mise en œuvre progressives du système de gestion de la résilience institutionnelle au fil des ans. Il souligne qu'il est essentiel de disposer d'une solide stratégie de gestion de la résilience institutionnelle dans l'ensemble du système, aux niveaux mondial, régional, national et local, pour renforcer la**

préparation aux situations d'urgence et garantir une intervention globale et efficace en cas de crise, et pour que l'Organisation puisse assurer la continuité de ses opérations et préserver la santé et de la sécurité de son personnel. Il compte que les progrès se poursuivront, compte tenu également de l'expérience acquise au cours de la période considérée, et attend avec intérêt de recevoir de nouvelles informations à ce sujet dans le prochain rapport.

A. Pandémie de COVID-19 et résilience institutionnelle

9. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que les systèmes de gestion de la résilience institutionnelle des entités des Nations Unies ont été mis à rude épreuve et renforcés comme jamais auparavant en raison de la pandémie et que celle-ci a éprouvé la résistance du système et confirmé du même coup le bien-fondé du cadre de gestion de la résilience institutionnelle ([A/76/607](#), par. 2 et 94).

10. **Le Comité consultatif salue les efforts déployés et les mesures prises par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et d'autres entités pour assurer la continuité des opérations et préserver la santé et la sécurité du personnel pendant la pandémie de COVID-19 (voir également [A/76/722](#), par. 20, et [A/76/7](#), par. 11).**

11. Aux paragraphes 16 à 21 du rapport, le Secrétaire général présente les enseignements tirés de la pandémie et les pratiques optimales qui ont été dégagées à cette occasion. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé de ce qui suit :

a) La résilience institutionnelle était tributaire d'un personnel adaptable et résilient et la sécurité et la santé au travail, notamment la santé mentale et le bien-être, étaient des priorités essentielles. De plus, le Secrétariat estimait que des modalités de travail hybride (sur place et à distance) seraient les plus efficaces pour le personnel dont les fonctions pouvaient être exercées à distance, car elles permettraient, entre autres, d'instaurer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, d'accroître la motivation du personnel et d'améliorer son moral tout en renforçant la résilience institutionnelle. **Le Comité consultatif rappelle qu'un examen des modalités de travail tenant compte des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 est en cours et attend avec intérêt de recevoir des informations complètes sur cet examen dans le cadre du prochain rapport sur la gestion des ressources humaines (voir également [A/76/733](#), par. 38).** Le Comité formule des observations à ce sujet dans son rapport sur le rapport final du Secrétaire général sur la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies ;

b) L'informatique et les communications jouaient un rôle déterminant dans la résilience institutionnelle. Les investissements réalisés avant la pandémie, notamment la mise en service de Unite Workspace et l'adoption de l'informatique en nuage, avaient permis un passage sans heurts au télétravail et favorisé la continuité des opérations. Ils avaient également montré qu'il importait de tenir à jour les systèmes, ressources et politiques informatiques en tenant compte des innovations technologiques et des questions de cybersécurité (voir par. 28 et 33 ci-dessous) ;

c) Pour assurer la résilience institutionnelle, il fallait également disposer d'une structure de gouvernance multidimensionnelle pour la gestion des crises, afin que les risques soient gérés à la fois au niveau opérationnel et au niveau stratégique (voir par. 25 ci-dessous).

12. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la durée et le caractère mondial de la pandémie avaient posé des problèmes inédits et qu'il

avait fallu adopter de nouvelles politiques, adapter les politiques en vigueur et concevoir des stratégies opérationnelles complexes pour permettre la continuité des opérations tout en protégeant la santé et la sécurité du personnel. Parmi les mesures adoptées figuraient la création d'un mécanisme d'évacuation sanitaire à l'échelle du système des Nations Unies et d'un programme de vaccination contre la COVID-19 ; l'adoption de nouvelles procédures pour la relève du personnel en tenue ; la fourniture d'un accès aux services de télésanté partout dans le monde, y compris pour les soins de santé mentale ; la formation à la gestion des équipes à distance.

13. Le Comité consultatif a également été informé qu'avec l'appui technique et financier de l'équipe spéciale interorganisations chargée de la première ligne de défense, les équipes de pays des Nations Unies avaient renforcé leurs dispositifs de préparation aux situations d'urgence sanitaire, notamment en créant des comités locaux de santé et de sécurité au travail, en modernisant les dispensaires des Nations Unies et en signant des accords de partenariat avec des hôpitaux privés dans les lieux d'affectation. Ces mécanismes de coordination pourraient être mis à profit pour renforcer et mettre en œuvre des stratégies de gestion de la résilience institutionnelle au niveau des pays. Le Comité a également été informé que le mécanisme de partage des coûts afférents à la première ligne de défense avait été mis en place dans l'urgence, et que les entités des Nations Unies feraient figurer la part leur revenant dans leurs systèmes et états financiers respectifs. Comme la gestion globale de ce programme avait été confiée au Secrétariat de l'Organisation, les dépenses correspondantes relevaient des finances du Secrétariat et seraient auditées par le Bureau des services de contrôle interne et le Comité des commissaires aux comptes dans le cadre de leurs audits habituels.

14. Le Comité consultatif salue la mise en place de mécanismes de coordination qui ont permis qu'une réponse harmonisée soit apportée à l'échelle du système à certains des problèmes rencontrés pendant la pandémie. Il souligne l'importance des efforts visant à harmoniser l'action du système des Nations Unies, à consolider les gains d'efficacité et à gagner en efficacité. Il compte que le Secrétaire général fournira des informations détaillées sur les aspects administratifs et budgétaires des initiatives mises en place pendant la pandémie, notamment les observations et recommandations formulées par les auditeurs, dans le cadre du rapport d'ensemble sur les mesures prises pour faire face à la COVID-19 (voir par. 15 ci-dessous).

Rapport global sur les effets de la pandémie de COVID-19 et les enseignements qui en ont été tirés

15. Le Comité consultatif rappelle que le Secrétaire général a présenté des informations concernant les effets de la pandémie de COVID-19 sur les activités de l'Organisation et les enseignements qui en avaient été tirés dans plusieurs rapports soumis à l'Assemblée générale à ses soixante-quinzième et soixante-seizième sessions. Il rappelle également qu'il a recommandé que le Secrétaire général fasse figurer des informations récapitulatives sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19, les pratiques optimales qui ont été dégagées à cette occasion et les gains d'efficacité obtenus dans le budget-programme et dans les budgets des opérations de maintien de la paix (voir par exemple [A/76/7/Add.29](#), par. 63), ainsi que dans des rapports portant sur d'autres domaines (voir par exemple [A/76/722](#), par. 20). **Le Comité consultatif note que les effets de la pandémie sur l'Organisation ont été documentés dans plusieurs rapports mais estime qu'il y a lieu d'en faire une synthèse, compte tenu de l'incidence notable de ces questions sur les activités et pratiques actuelles de l'Organisation et, potentiellement, sur ses activités et pratiques futures. Il recommande donc à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante-dix-huitième session, un**

rapport distinct sur les mesures prises pour faire face à la COVID-19, dans lequel il décrirait les incidences de la pandémie, les difficultés rencontrées, les initiatives et mesures prises et les coûts connexes, ainsi que la manière dont les perspectives ouvertes, les pratiques optimales dégagées et les enseignements répertoriés pendant cette période seraient mis à profit après la pandémie. Le rapport devrait être axé sur les domaines transversaux, notamment l'informatique et les communications, la santé et la sécurité au travail, la gestion des ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement, les modalités de travail, et les initiatives et mécanismes mis en place à l'échelle du système pendant la pandémie (voir par. 14 ci-dessus).

B. Version révisée de la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle et des indicateurs clés de performance

16. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'en janvier 2021, le Comité de haut niveau sur la gestion, qui relève du Conseil des chefs de secrétariat, a approuvé une révision de la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle à l'échelle du système ([A/76/607](#), par. 4). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que cette révision avait, pour l'essentiel : a) renforcé la définition du système de gestion de la résilience institutionnelle ; b) souligné qu'il revenait à chaque organisation de bâtir sa propre résilience et de collaborer avec les autres entités des Nations Unies présentes sur le même site ; c) mis à jour les sept éléments fondamentaux de la politique afin qu'ils correspondent aux termes utilisés dans d'autres politiques des Nations Unies, qu'ils rendent mieux compte de la réalité qu'ils recouvraient et que leur champ d'application soit plus large (par exemple, le concept de soutien sanitaire d'urgence avait remplacé celui d'intervention en cas de situation entraînant un grand nombre de victimes, et le concept de résilience des systèmes informatiques et des moyens de communication avait remplacé celui, plus réducteur, de reprise des systèmes informatiques après sinistre). La politique révisée tenait également compte de l'expérience des organisations participantes et de la norme de l'Organisation internationale de normalisation relative à la résilience, parue en 2017. Toutefois, les enseignements tirés de la pandémie, qui, selon le Secrétariat, continuaient d'évoluer, seraient pris en compte lors de la prochaine proposition de révision de la politique, attendue en décembre 2024.

17. Le Comité consultatif a en outre été informé qu'un ensemble révisé d'indicateurs clés de performance accompagnant la politique avait été approuvé en décembre 2021 et qu'un exercice d'évaluation était en cours. Les indicateurs clés de performance précédents, qui reposaient sur un barème de notation en trois points (pleinement conforme, partiellement conforme et non conforme) et au sujet desquels le Comité avait précédemment exprimé des préoccupations (voir [A/73/775](#), par. 9 à 11), avaient été remplacés par un modèle de maturité inspiré du modèle de maturité de référence qui était utilisé pour la gestion du risque institutionnel, avec des degrés allant de zéro à cinq et des définitions pour chaque degré de maturité, pour garantir l'harmonisation et la cohérence de la mise en œuvre¹.

¹ Les degrés de maturité sont les suivants : degré 0 : non appliqué – le système n'est pas du tout appliqué mais devrait l'être ; degré 1 : minimal – le système est appliqué occasionnellement ou informellement, de manière réactive ou ponctuelle. Il n'y a que peu ou pas de structure, et aucune cohérence dans le temps ; degré 2 : en développement – l'entité s'emploie à appliquer le système d'une manière structurée, dispose d'un plan pour ce faire et a défini une architecture, des normes et des principes de base. Les mesures prises sont documentées et exécutées de manière à pouvoir

18. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en application de la version révisée de la politique et des indicateurs clés de performance, chaque entité des Nations Unies devait adopter une politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle, se doter d'une structure de gouvernance, nommer un haut responsable à la tête de la structure de gestion des crises et adopter des mesures de gestion des risques et un dispositif de maintenance, de simulation et d'examen. De plus, chaque entité était également chargée, entre autres : a) de mettre en place un mécanisme de coopération entre les éléments fondamentaux du système, notamment aux niveaux régional, national et local ; b) d'assurer la coordination de son dispositif de gestion des risques ; c) de cerner et de renforcer les capacités essentielles liées aux éléments fondamentaux.

19. Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir de nouvelles informations sur la mise en œuvre de la version révisée de la politique et des indicateurs clés de performance dans le prochain rapport du Secrétaire général.

C. Coordination du système de gestion de la résilience institutionnelle

20. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que pour éviter les doubles emplois et optimiser l'utilisation des ressources, les entités des Nations Unies sont encouragées à collaborer et à mettre en commun ces ressources au niveau des lieux d'affectation et des pays. 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, d'assurer la coordination de l'application de la politique au niveau national pour l'ensemble du système des Nations Unies (A/76/607, par. 8). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, dans les environnements intégrés, les missions jouaient un rôle primordial dans la coordination de la résilience institutionnelle, et que dans les environnements non intégrés ou en l'absence d'une mission, ce rôle revenait au (à la) coordonnateur(trice) résident(e). De plus, les forums de coordination à l'échelle du système des Nations Unies avaient fait office de mécanismes de coordination supplémentaires pour les sept éléments fondamentaux du cadre de résilience institutionnelle.

21. Le Comité consultatif recommande de nouveau que le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, continue de renforcer les dispositifs de coordination et de planification liés au système de gestion de la résilience institutionnelle dans l'ensemble du système des Nations Unies, de manière globale et harmonisée et avec la participation des pays hôtes (voir également A/73/775, par. 23).

22. Ayant posé la question, le Comité consultatif a également été informé que le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies était membre de plusieurs réseaux du Comité de haut niveau sur la gestion qui étaient liés au système de gestion de la

être reproduites, et des rapports sont établis ; degré 3 : établi – le système est appliqué de manière formelle, structurée et documentée, avec des processus, une architecture, des normes et des principes directeurs communs. Des rapports sont régulièrement établis afin d'éclairer la prise de décisions opérationnelles, et des procédures de renvoi des problèmes au niveau supérieur sont définies le cas échéant ; degré 4 : avancé – le système est appliqué d'une manière gérée qui est bien comprise et acceptée par les principales parties prenantes internes et externes, et des rapports structurés et pratiques sont établis afin d'éclairer la prise de décisions stratégiques ; degré 5 : optimisé – le système est appliqué de manière à favoriser une amélioration continue et permet d'adopter des stratégies innovantes et créatives qui répondent aux besoins futurs et qui peuvent être adaptées en temps réel en cas d'évolution rapide de la situation. L'importance d'une application réussie est bien comprise et les résultats obtenus à cet égard sont examinés lors de l'évaluation de la performance de toutes les parties prenantes internes clés.

résilience institutionnelle, à savoir le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, le Réseau ressources humaines, le Réseau Finances et budget, le Réseau Technologie et numérique et le Réseau achats. De plus, le Secrétariat participait activement à plusieurs projets et initiatives du Comité de haut niveau sur la gestion qui avaient un rapport avec le système de gestion de la résilience institutionnelle, notamment dans les domaines suivants : Azure Active Directory B2B Collaboration ; achats en commun ; services de trésorerie communs ; groupe hors siège ; avenir du travail ; sécurité et santé au travail ; groupe de travail chargé de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle ; groupe de travail sur la gestion du risque institutionnel ; Stratégie de gestion de la durabilité ; Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap ; Groupe d'intérêt pour la sécurité informatique des Nations Unies. En outre, le Secrétariat était membre du Réseau des directeurs et directrices des services médicaux des entités des Nations Unies, du mécanisme mis en place pour les évacuations sanitaires liées à la COVID-19 à l'échelle du système des Nations Unies et de l'Équipe spéciale chargée de la première ligne de défense. **Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir, dans le cadre du budget-programme, une liste exhaustive de tous les mécanismes de coordination auxquels le Secrétariat est partie.**

23. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises, qui était présidée par le Directeur de Cabinet, faisait office d'organe directeur du système de gestion de la résilience institutionnelle au Siège de l'ONU et s'occupait de préparer le système des Nations Unies à New York aux situations d'urgence. En temps de crise, l'Équipe assurait l'encadrement et l'orientation stratégique des activités de la Cellule de gestion des crises, un organe opérationnel interdisciplinaire présidé par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité, et mobilisait des ressources supplémentaires, le cas échéant, pour accélérer l'action menée en réponse à la crise. L'Équipe était également chargée de piloter la planification de la prochaine phase de la transition vers un environnement de travail postpandémie.

24. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que la réforme de la gestion qu'il a engagée 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. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité s'employait à adopter de nouvelles politiques et à adapter les politiques en vigueur en réponse à la pandémie et qu'il collaborait avec d'autres entités des Nations Unies, par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat, pour que les politiques soient cohérentes et qu'elles tiennent compte des enseignements tirés de l'expérience. En parallèle, le Département de l'appui opérationnel se concentrait uniquement sur le volet opérationnel de la réponse à la pandémie. Le Comité avait demandé, mais n'avait pas reçu, des informations actualisées suffisamment claires et détaillées sur la redistribution des rôles entre les deux départements en ce qui concernait la résilience institutionnelle (voir [A/73/775](#), par. 17 et 18). Le Comité note également que les informations reçues avaient été présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session et rappelle qu'à l'époque, l'Assemblée avait prié le Secrétaire général de préciser la structure, les fonctions et les responsabilités du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel du Secrétariat afin de garantir une intervention globale et efficace face aux situations de crise (résolution [73/279](#) B, sect. I, par. 4).

25. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de communiquer, dans ses futurs rapports, des informations plus complètes et plus claires sur l'architecture du système de gestion de la résilience institutionnelle, notamment sur les structures de gouvernance aux

différents niveaux, la répartition des responsabilités, les relations hiérarchiques et l'application du principe de responsabilité. Les prochains rapports du Secrétaire général devraient également comprendre des informations plus détaillées sur les divers mécanismes de coordination liés à la résilience institutionnelle, y compris les initiatives menées à l'échelle du système, auxquels le Secrétariat de l'ONU était partie, en précisant pour chaque mécanisme les activités prévues et les activités en cours, la composition, les liens, les résultats escomptés et les coûts connexes.

D. Missions politiques spéciales

26. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que les missions politiques spéciales devaient faire face à des problèmes de résilience institutionnelle qui leur étaient propres. À la différence d'autres missions plus vastes, les missions politiques spéciales ne disposaient souvent que d'effectifs limités, ne comptaient aucun(e) spécialiste de la gestion de la résilience institutionnelle parmi leur personnel et s'appuyaient parfois sur des fournisseurs commerciaux pour assurer la sécurité de leurs installations, la connexion à Internet, les soins médicaux et d'autres services. Le Comité a également été informé qu'au second semestre de 2021, la résilience de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, déjà éprouvée par l'insécurité et la pandémie de COVID-19, avait été mise à rude épreuve par la grave détérioration des conditions de sécurité. Selon le Secrétariat, cette expérience avait mis en évidence l'importance d'une bonne gestion de la présence des missions dans les situations d'insécurité ainsi que le rôle essentiel de l'infrastructure informatique et des services de soins de santé d'urgence des Nations Unies, qui faisaient l'objet d'accords de partage des coûts.

27. Au paragraphe 8 de la section I de sa résolution [73/279](#) B, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'améliorer les capacités de gestion des crises des missions politiques spéciales. Au cours de la période considérée, en coordination avec plusieurs départements du Secrétariat et d'autres entités, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a continué de fixer des orientations générales et techniques, de faciliter la coordination et de contribuer à l'examen et à la mise à jour des plans d'urgence. Début 2020, il a notamment créé le Groupe de l'appui aux missions, qui était chargé d'appuyer et de coordonner les mesures prises dans toutes les missions, y compris les missions politiques spéciales, pour faire face à la pandémie de COVID-19 dans les domaines de la sûreté et de la santé, des ressources humaines, de la relève des contingents, des communications, de la chaîne d'approvisionnement et de la sécurité. **Le Comité consultatif souligne qu'il faudra des efforts soutenus, y compris après la pandémie, pour renforcer la résilience institutionnelle sur le terrain et améliorer les capacités des missions politiques spéciales en matière de gestion des crises. Il compte que le Secrétaire général fournira dans son prochain rapport des informations actualisées, notamment sur les mesures prises, les enseignements tirés et les problèmes restant à régler.**

E. Informatique et communications

28. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que, malgré de récentes améliorations, de nombreux systèmes informatiques sont encore bien en-deçà des objectifs de disponibilité accrue fixés ([A/76/607](#), par. 62). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que plusieurs systèmes d'importance stratégique et la majorité des applications ayant des fonctionnalités stratégiques ne présentaient pas le niveau de résilience institutionnelle requis. Il fallait installer des serveurs redondants, élaborer des plans de reprise après sinistre, procéder

périodiquement à des tests de reprise après sinistre et renforcer les ressources humaines et techniques. Le montant des investissements nécessaires restait toutefois à déterminer. **Le Comité consultatif est préoccupé par le fait que les systèmes et applications informatiques d'importance stratégique ne présentent pas le niveau de résilience institutionnelle requis et souligne de nouveau qu'il importe de disposer de services informatiques efficaces, sûrs et fiables, lesquels sont essentiels à l'exécution des mandats de l'Organisation (voir également A/75/7, par. VIII.62). Le Comité rappelle qu'il compte que le plan détaillé relatif à l'informatique et aux communications qui sera présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-dix-septième session indiquera clairement, justifications à l'appui, quelles ressources seront nécessaires, ainsi que la ventilation des coûts et les gains d'efficacité attendus, le cas échéant. Il souligne en outre qu'il importe de fournir des informations récapitulatives, complètes, détaillées, transparentes et exactes sur les coûts liés à l'informatique et aux communications, toutes sources de financement confondues (voir A/76/7, par. VIII.62 et XI.19).**

F. Coûts et assurance à l'échelle mondiale

29. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le coût de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle au Secrétariat s'élève à 1 748 000 dollars pour la période 2019-2021, dont 1 505 000 dollars au titre des dépenses de personnel et 212 000 dollars au titre des consultants (A/76/607, par. 23 et 24).

a) Les dépenses de personnel correspondent au temps de travail consacré par le personnel à la sensibilisation, à la formation et à la coordination en lien avec les éléments constitutifs du système de gestion de la résilience institutionnelle. La majeure partie du temps de travail du personnel au Siège a été consacrée à la mise en œuvre du système de gestion de la résilience institutionnelle sur le terrain (ibid., par. 25 et 26). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'au Siège, 12 membres du personnel étaient affectés aux activités de coordination, de formation et de sensibilisation, alors que dans les bureaux hors Siège et les commissions régionales, leur nombre était compris entre un et cinq. Il a également été informé que certaines entités avaient évoqué la nécessité de renforcer les effectifs chargés des fonctions essentielles de résilience institutionnelle.

b) Le montant de 212 000 dollars a été consacré à des services de consultants axés sur l'actualisation et la mise en œuvre des plans de continuité des opérations et sur la formation y relative, notamment sur la formation du personnel des missions (ibid., par. 27). Ayant posé la question, le Comité a été informé qu'on avait recours aux services de consultants pour obtenir des conseils très spécialisés sur des éléments spécifiques du système de gestion de la résilience institutionnelle.

30. Le Comité consultatif rappelle qu'il importe de s'appuyer autant que possible sur les compétences internes et de renforcer les capacités internes, notamment en mettant en commun les enseignements tirés de l'expérience et en privilégiant, dans la limite des ressources disponibles, les formations portant sur les questions de résilience institutionnelle (voir par exemple A/73/775, par. 12).

31. Le Comité consultatif a demandé, sans l'obtenir, un tableau indiquant, par chapitre du budget, les dépenses de personnel et autres dépenses consacrées par le Secrétariat au système de gestion de la résilience institutionnelle. Le Comité a en revanche été informé que les coûts des contributions de divers spécialistes (par exemple dans les domaines de la sécurité, des installations de communication et des ressources humaines) qui ne relevaient pas des activités de coordination, de formation et de sensibilisation du personnel étaient imputés aux entités concernées et ne

faisaient pas l'objet d'un suivi. De même, le Comité n'a pas reçu les informations qu'il avait demandées sur le coût des investissements informatiques réalisés pour renforcer la résilience institutionnelle du système pendant la pandémie.

32. En ce qui concerne l'assurance à l'échelle mondiale, le Secrétaire général indique dans son rapport que, comme l'a demandé l'Assemblée générale, il 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 (A/76/607, par. 63). S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a été informé qu'à l'issue de huit invitations à soumissionner, l'Organisation travaillait actuellement avec quatre des cinq principaux courtiers d'assurances ayant la capacité et la portée mondiale requises par l'envergure de l'Organisation et son profil de risque. La dernière invitation à soumissionner en date avait également permis de réduire les commissions, ces réductions étant comprises entre 2,0 et 9,25 %. Le Comité a demandé, mais n'a pas reçu, des informations plus détaillées sur le montant effectif des dépenses engagées et des économies réalisées.

33. **Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a demandé à plusieurs reprises un état détaillé des coûts afférents au système de gestion de la résilience institutionnelle (voir par exemple les résolutions 70/248 B, sect. II, et 68/247 B, sect. III). Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de présenter, dans ses futurs rapports, un état détaillé des coûts totaux des activités d'appui au système de gestion de la résilience institutionnelle, notamment de ceux liés aux dépenses de personnel, aux investissements informatiques, à la formation, aux exercices, aux services de consultants et à l'assurance, et de lui donner ainsi une vue d'ensemble du coût global du système et de tout gain d'efficacité réalisé (voir également A/73/775, par. 20, A/70/7/Add.41, par. 16, A/68/780, par. 17 à 19, et A/67/608, par. 23).**

G. Prochaines étapes

34. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'à l'avenir, chaque organisation du système des Nations Unies, dans chaque lieu d'affectation, devra systématiquement tenir compte des enseignements tirés et des pratiques optimales dans ses cadres de gestion ainsi que dans ses activités de planification après la pandémie, ce qui lui permettra de mieux anticiper les crises mondiales de grande ampleur et de mieux s'y préparer (A/76/607, par. 95 et 97). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience relèverait de la responsabilité des chefs de secrétariat des organismes membres du Conseil des chefs de secrétariat ; c'était à eux qu'il incombait d'adapter et d'appliquer la politique de résilience institutionnelle et de l'intégrer au cadre réglementaire de leurs organismes respectifs. Le groupe de travail sur le système de gestion de la résilience institutionnelle, qui a permis aux entités de mettre en commun des informations et des pratiques optimales, pourrait également jouer un rôle dans ce cadre. **Le Comité consultatif souligne qu'il importe de regrouper et d'appliquer les enseignements tirés de la pandémie pour renforcer les mécanismes de préparation et la résilience institutionnelle en prévision des futures crises et situations d'urgence. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de redoubler d'efforts en vue d'une prise en compte harmonisée et rapide de ces enseignements dans l'ensemble du système des Nations Unies et de faire le point à ce sujet dans son prochain rapport.**

IV. Conclusion

35. Les décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont énoncées au paragraphe 98 du rapport du Secrétaire général. **Sous réserve des observations et recommandations formulées dans le présent rapport, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prendre note du rapport du Secrétaire général.**
