



# Assemblée générale

Distr. générale  
7 août 2012  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-septième session

Points 130 et 146 de l'ordre du jour provisoire\*

### Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013

Aspects administratifs et budgétaires du financement  
des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

## Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies : cadre de gestion des situations d'urgence

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Dans sa résolution 66/247, l'Assemblée générale a pris note de la démarche adoptée en ce qui concerne le système de gestion de la résilience de l'Organisation, étant entendu que le rapport de suivi qui lui serait présenté à sa soixante-septième session donnerait une description exhaustive du dispositif complet de gestion des situations de crise. Le présent rapport décrit les progrès accomplis dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience au Siège de l'Organisation et dans la mise en place d'un cadre complet amélioré dans les bureaux hors Siège et dans les missions sur le terrain. Il précise en outre les modalités d'extension possibles de ce cadre aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies.

---

\* A/67/150.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Historique.....	3
II. Objectifs.....	4
III. Portée.....	6
IV. Cadre et méthode.....	6
V. Panorama de la gestion des situations d'urgence.....	10
A. Grands participants.....	10
B. Partenariats.....	14
VI. Gouvernance et responsabilisation.....	14
VII. Mise en œuvre.....	16
A. Mise en œuvre du système de gestion de la résilience au Siège de l'Organisation des Nations Unies.....	16
B. Mise en œuvre d'une infrastructure informatique résiliente au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, à New York.....	19
C. Mise en œuvre du système de gestion de la résilience dans les bureaux hors Siège et les missions sur le terrain.....	20
D. Mise en œuvre du système de gestion de la résilience dans les institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies.....	20
VIII. Décision attendue de l'Assemblée générale.....	21
Annexe	
Guide de mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies.....	22

## I. Historique

1. La vulnérabilité des activités mondiales de l'Organisation des Nations Unies, conjuguée à l'impact que la perturbation de ses opérations de maintien de la paix et de ses opérations humanitaires est susceptible d'avoir pour la vie des millions de personnes qui en dépendent, ne saurait être sous-estimée. Toute interruption de l'activité de l'Organisation peut en effet avoir des répercussions désastreuses pour les parties prenantes. Par ailleurs, la nature des menaces auxquelles l'Organisation fait face (attaques militaires ou terroristes, défaillance des infrastructures essentielles, catastrophes naturelles) est devenue plus variable. Il est donc devenu crucial de maîtriser l'impact des perturbations et de réagir face à de tels événements. Pour ce faire, il faut dépasser la gestion de crise, l'intervention d'urgence et la planification de la continuité de l'activité, démarches qui ont été mises en œuvre au Secrétariat par le passé, au Siège à New York comme dans les bureaux hors Siège.

2. La société contemporaine doit faire face à des risques que l'on peut qualifier d'exceptionnels, et notamment à la menace que représentent les réseaux transnationaux de groupes terroristes ayant un champ d'action international. Les menaces auxquelles se trouve exposée l'ONU ont profondément évolué depuis que l'Organisation est devenue la cible affichée de groupes terroristes. Ces changements mettent en évidence la nécessité pour l'Organisation de modifier sa manière d'anticiper les menaces et d'y réagir.

3. Dans ces conditions, et comme suite à la demande exprimée par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/247, le présent rapport propose un cadre de gestion des situations d'urgence harmonisé, intégré et global, qui est emprunté au dispositif déjà mis en place mais en élargit le champ. Baptisé système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies, ce cadre englobe toutes les démarches de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence axées sur les risques. Il marque une évolution de la démarche de gestion des situations d'urgence du Secrétariat et organise une « réponse opérationnelle unique ». Dans son rapport intitulé « Politiques de continuité des opérations dans les organismes du système des Nations Unies », le Corps commun d'inspection a jugé cette évolution positive<sup>1</sup>.

4. Éléments essentiels de la gouvernance institutionnelle, la préparation aux situations d'urgence et la résilience sont de la plus haute importance pour la planification et la conduite des missions confiées à l'Organisation, aussi bien au Siège que sur le terrain. À partir de ce constat, l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises avait approuvé en 2010 une proposition visant à expérimenter la démarche du système de gestion de la résilience au Siège de l'Organisation. Au terme de la phase d'expérimentation, le cadre a ensuite été approfondi. Fondé sur les normes et les bonnes pratiques internationales, il a pour objet d'améliorer les capacités d'anticipation, de préparation, d'intervention et de reprise de l'Organisation en cas de perturbations majeures (situation d'urgence, crise, catastrophe) par l'harmonisation et l'uniformisation de l'ensemble de ses activités de préparation. En règle générale, la mise en œuvre d'un cadre de gestion des situations d'urgence permet d'améliorer la capacité des organisations à maîtriser les risques de perturbations au moyen de mesures d'anticipation, de prévention, de protection, d'atténuation, d'intervention et de reprise de l'activité.

---

<sup>1</sup> A/67/83.

## II. Objectifs

5. Le principal objectif du système de gestion de la résilience de l'Organisation est de définir un cadre global allant de la préparation aux situations d'urgence à la reprise de l'activité en passant par l'intervention. Plus précisément, ce système offre un cadre de gestion prévoyant aussi bien les activités de planification et de préparation en amont des situations d'urgence que les mesures ultérieures d'intervention, de continuité et de reprise de l'activité. La mise en œuvre du système en conformité avec les meilleures pratiques permettra à l'Organisation de mieux se préparer et de mieux réagir en cas de perturbations et parfois d'empêcher que de tels événements ne dégénèrent en situation d'urgence, en crise ou en catastrophe.

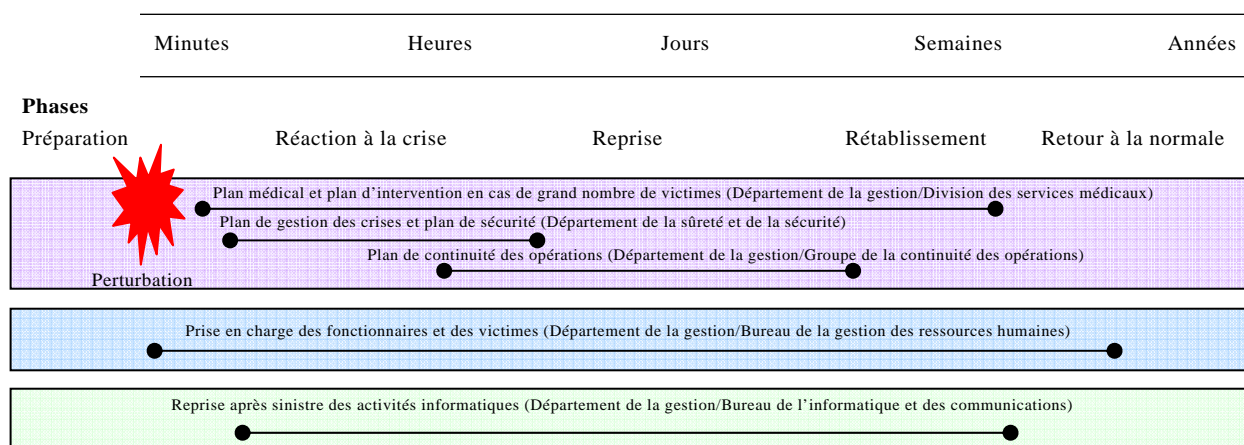
6. Avant que le système de gestion de la résilience de l'Organisation ne soit mis en œuvre, les activités de gestion des situations d'urgence au Secrétariat étaient organisées par plusieurs plans élaborés sous la direction de différents départements. Ainsi, la gestion des crises (y compris la planification des interventions et l'appui psychologique pour la gestion du stress traumatique) relevait du Département de la sûreté et de la sécurité; la continuité des opérations, la planification des moyens médicaux, l'appui aux fonctionnaires et aux victimes d'actes de malveillance, de catastrophes naturelles et autres situations d'urgence, du Département de la gestion; les plans de reprise des systèmes informatiques après sinistre, du Département de la gestion. Il n'existait pas de cadre général permettant de coordonner l'ensemble des phases de planification en matière de gestion des situations d'urgence, de la planification à la reprise de l'activité en passant par l'intervention. Dans la plupart des sites de l'Organisation, une sorte de cellule de crise décisionnelle (sous différentes formes) avait été mise en place pour assurer le déclenchement des différents plans de préparation.

7. Même si le cadre global de planification des situations d'urgence est encore en chantier, le système de gestion de la résilience de l'Organisation devrait permettre au Secrétariat d'adopter des politiques et procédures ainsi que des mécanismes de gouvernance et de déclenchement communs, permettant ainsi d'éviter toute situation de « cloisonnement », dans laquelle les différentes entités du Secrétariat élaboreraient des plans d'urgence qui ne tiennent pas compte des liens, interactions et interdépendances qui les unissent. Ce cadre permettra également à l'Organisation d'exercer un contrôle sur les différentes activités de préparation en cours.

8. Les différents plans de gestion des situations d'urgence qui sont liés à tous les aspects du système de gestion des situations d'urgence peuvent être vus comme étant étroitement liés et interdépendants (voir fig. I). La figure I décrit les phases d'intervention qui s'enclenchent après l'apparition d'un événement perturbateur. Dans les minutes qui suivent une perturbation, l'Organisation lance les activités d'intervention en cas de crise en déclenchant le plan de gestion des crises, le plan d'intervention médicale et le plan d'intervention en cas de situation entraînant un grand nombre de victimes s'il y a lieu. Ensuite, elle active, s'il y a lieu, le plan de reprise après sinistre des activités informatiques. Il s'agit de la phase dite de « réaction à la crise ». Après quelques heures, la phase de reprise de l'activité est engagée et le plan de continuité des opérations est déclenché s'il y a lieu. Cette phase peut durer plusieurs jours. Une fois que cette phase de reprise est terminée, l'Organisation entre dans la phase de rétablissement de l'activité pendant laquelle la plupart des opérations reviennent progressivement à la normale. Il s'agit de la phase dite de « retour à la normale ». Le volet de prise en charge du personnel et des

victimes du système de gestion de la résilience est également déclenché, s'il y a lieu, lors de l'apparition de la perturbation, mais cet aspect peut s'étendre sur plusieurs années en fonction de la durée de prise en charge des éventuelles victimes de l'incident.

Figure I  
Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies : plans et repères chronologiques



9. Dans la plupart des crises majeures, comme lors du tremblement de terre qui a frappé le Chili en février 2010, il est nécessaire de déclencher plusieurs plans d'urgence différents. Ainsi, à la suite du séisme dans ce pays, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, dont le siège est à Santiago, a dû déclencher quasi simultanément son plan d'intervention en cas d'incident, son plan de gestion des crises, son plan d'intervention en cas d'incident entraînant un grand nombre de victimes, son plan de continuité d'activité et son plan de reprise après sinistre des systèmes informatiques. Ayant constaté qu'il fallait assurer une étroite coordination entre ces différentes composantes de la gestion des crises et mené plusieurs tests et exercices mettant en jeu plusieurs aspects au même moment, la cellule de gestion de crise de la Commission a été en mesure d'activer les différents plans de manière coordonnée.

10. Les sites qui n'ont pas encore pris en compte l'importance d'une étroite coordination entre les différentes entités jouant un rôle dans la gestion des crises tireront grandement parti de l'adoption du système de gestion de la résilience, qui viendra formaliser les interdépendances et établir des procédures de gouvernance et de coordination claires facilitant le déclenchement simultané des multiples plans de réaction en cas de crise. Le système permettra de décrire les tâches et les procédures concernant les processus communs aux différentes activités (appréciation des risques, élaboration des mesures de gestion des risques, adaptation du plan, exercices et revue du plan), afin que ces dernières puissent être menées de manière conjointe et coordonnée.

11. En résumé, la mise en place d'un cadre intégré au Secrétariat aura pour effet de renforcer la gestion des risques opérationnels et de définir des politiques, processus et procédures susceptibles d'améliorer la préparation, l'intervention, la

continuité et la reprise de l'activité en cas de perturbations. Les avantages seront les suivants : amélioration de la gestion des risques; amélioration de la prise de décisions en situation de crise; harmonisation de la démarche de gestion des situations d'urgence.

### **III. Portée**

12. Le système de gestion de la résilience de l'Organisation, cadre complet de gestion des situations d'urgence, a été mis en œuvre au Siège. Compte tenu de la réussite de cette mise en œuvre, il est recommandé d'étendre le système aux bureaux hors Siège et aux bureaux extérieurs.

13. L'expérience acquise lors des exercices interinstitutions de préparation à une pandémie et de planification de la continuité des opérations semble indiquer qu'il y a tout lieu d'adopter un cadre commun de gestion des situations d'urgence en coordination avec les fonds, programmes et institutions spécialisées. Si les fonds, programmes et institutions spécialisées ont constaté qu'il fallait tenir compte de certains éléments de la préparation aux situations d'urgence en vue d'améliorer la résilience face à l'adversité et de réduire la charge imposée aux bureaux hors Siège en regroupant les exercices de planification pour leur faire faire des économies, il est possible de renforcer les efforts pour coordonner la gestion des urgences à l'échelle du système. Comme suite à la demande des États Membres, qui ont souligné qu'il fallait que soit adoptée pour la gestion des situations d'urgence, notamment pour la préparation et le soutien en cas de crise, une démarche globale et coordonnée reposant sur une collaboration étroite et sur la mise en commun des pratiques de référence et des enseignements tirés de l'expérience des services, organismes, fonds et programmes des Nations Unies intéressés<sup>2</sup>, des mesures seront prises au niveau interinstitutions, avec le Département de la sûreté et de la sécurité, pour assurer une compréhension commune du cadre actuel de gestion des situations d'urgence et veiller à l'intégration des plans de continuité des opérations (sous la direction du Groupe de la continuité des opérations du Département de la gestion) et des plans de gestion des crises (sous la direction du Département de la sûreté et de la sécurité pour le compte du système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies).

### **IV. Cadre et méthode**

14. L'Organisation internationale de normalisation<sup>3</sup> définit le cadre de gestion du risque comme un ensemble d'éléments établissant les fondements et dispositions organisationnelles présidant à la conception, la mise en œuvre, la surveillance, la revue et l'amélioration continue du management du risque dans tout l'organisme. Cette définition englobe la politique, les objectifs et les mandats, ainsi que les plans de préparation, les responsabilités et les ressources. Selon le projet définitif de norme internationale, le cadre doit également faire partie intégrante des politiques stratégiques et opérationnelles ainsi que des pratiques de l'ensemble de l'organisme.

---

<sup>2</sup> Résolution 64/260, par. 6.

<sup>3</sup> Organisation internationale de normalisation, Projet final de norme internationale (ISO/FDIS 31000), Management du risque : principes et lignes directrices.

15. En 2009, l'American Society for Industrial Security<sup>4</sup> a publié une norme sur la résilience. Dans cette norme, les avantages découlant de la mise en place d'un système de gestion des situations d'urgence dans l'organisation sont envisagés comme un tout. Selon l'organisme, un tel système permet l'amélioration continue de la sécurité, de la préparation, de l'intervention, de la continuité et de la résilience, et il donne à l'organisation et à ses clients l'assurance que celle-ci peut offrir un environnement sûr, remplissant les exigences de l'organisation comme des parties prenantes.

16. Prenant cette norme comme base de départ, le système de gestion de la résilience s'articule autour des cinq étapes successives suivantes :

1. Définition de la politique;
2. Planification :
  - A. Appréciation du risque et analyse de l'impact;
  - B. Définition des objectifs et des cibles;
3. Mise en œuvre :
  - A. Répartition des rôles et responsabilités;
  - B. Inventaire des ressources nécessaires;
  - C. Adaptation, exercices et revue;
4. Évaluation;
5. Revue de direction.

17. La première étape pour l'Organisation consiste à définir une politique relative au système de gestion de la résilience, qui précise les précurseurs, la finalité, le processus de mise en œuvre, les résultats attendus et les produits à livrer, puis d'obtenir l'approbation de la haute direction. L'adhésion de la haute direction au système de gestion de la résilience, et notamment la mise à disposition des ressources suffisantes, est indispensable à une bonne mise en œuvre.

18. Une fois que la politique est définie, on passe à la deuxième étape : la planification. Lors de cette phase, il s'agit d'analyser les risques de l'environnement naturel, politique, social, sécuritaire (le Département de la sûreté et de la sécurité est doté d'un dispositif d'analyse des risques de sécurité) et technologique, qui sont susceptibles de perturber les activités de l'ONU en un lieu donné. Il convient notamment d'évaluer l'impact des risques s'ils surgissent. À l'issue de l'évaluation des risques et de l'analyse de leur impact, une liste hiérarchisée des risques et des mesures correspondantes à prendre pour les prévenir ou en atténuer l'impact est établie et mise en correspondance avec un programme d'action. À partir de l'évaluation des risques et de l'analyse de leur impact, et conformément à la politique de gestion de la résilience, un certain nombre d'objectifs et de cibles mesurables sont arrêtés pour ce programme : attribution des responsabilités et des ressources pour la réalisation des objectifs au sein de l'Organisation; prise en compte des exigences juridiques, des exigences de continuité des opérations et des besoins des parties prenantes.

---

<sup>4</sup> American Society for Industrial Security (SPC.1-2009), *Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems Requirements with Guidance for Use*.

19. La troisième étape correspond à la phase de mise en œuvre, qui commence par la définition des rôles et des responsabilités au sein du système de gestion de la résilience. Pour assurer une bonne mise en œuvre, les rôles et les responsabilités doivent être définis, formalisés et communiqués à la haute direction. Il importe également à ce stade d'inventorier les ressources nécessaires : humaines, financières, équipements, infrastructure. Par exemple, pour assurer la réalisation et la cohérence des mesures de gestion des risques, il faut les inscrire dans les budgets des différents départements et assurer le suivi de la mise en œuvre à l'aide d'un dispositif adapté.

20. Cette phase comprend également la mise en place d'un dispositif structuré d'adaptation, d'exercices et de revue ainsi que d'un plan de communication visant à susciter le changement de comportement nécessaire afin que les mesures de résilience soient intégrées dans les activités courantes de l'Organisation et que le personnel possède les compétences requises pour s'acquitter de ses responsabilités dans les situations d'urgence. Le dispositif d'adaptation, d'exercices et de revue permet à l'Organisation de tirer parti des enseignements tirés de l'expérience, facilitant ainsi la révision de l'évaluation des risques sur laquelle repose les différents plans d'intervention, tout en validant les contrôles *in situ*, les procédures opérationnelles permanentes et les stratégies de reprise de l'activité. Pour favoriser l'amélioration continue, ce dispositif doit être combiné à un système de suivi structuré permettant de recenser les lacunes et les écarts constatés et de préciser les mesures à prendre pour y remédier. Le plan de communication a pour objet de sensibiliser et d'harmoniser les messages clés concernant le cadre de gestion des situations d'urgence par le biais des voies de communication habituelles de l'Organisation (iSeek, rapports, documents officiels).

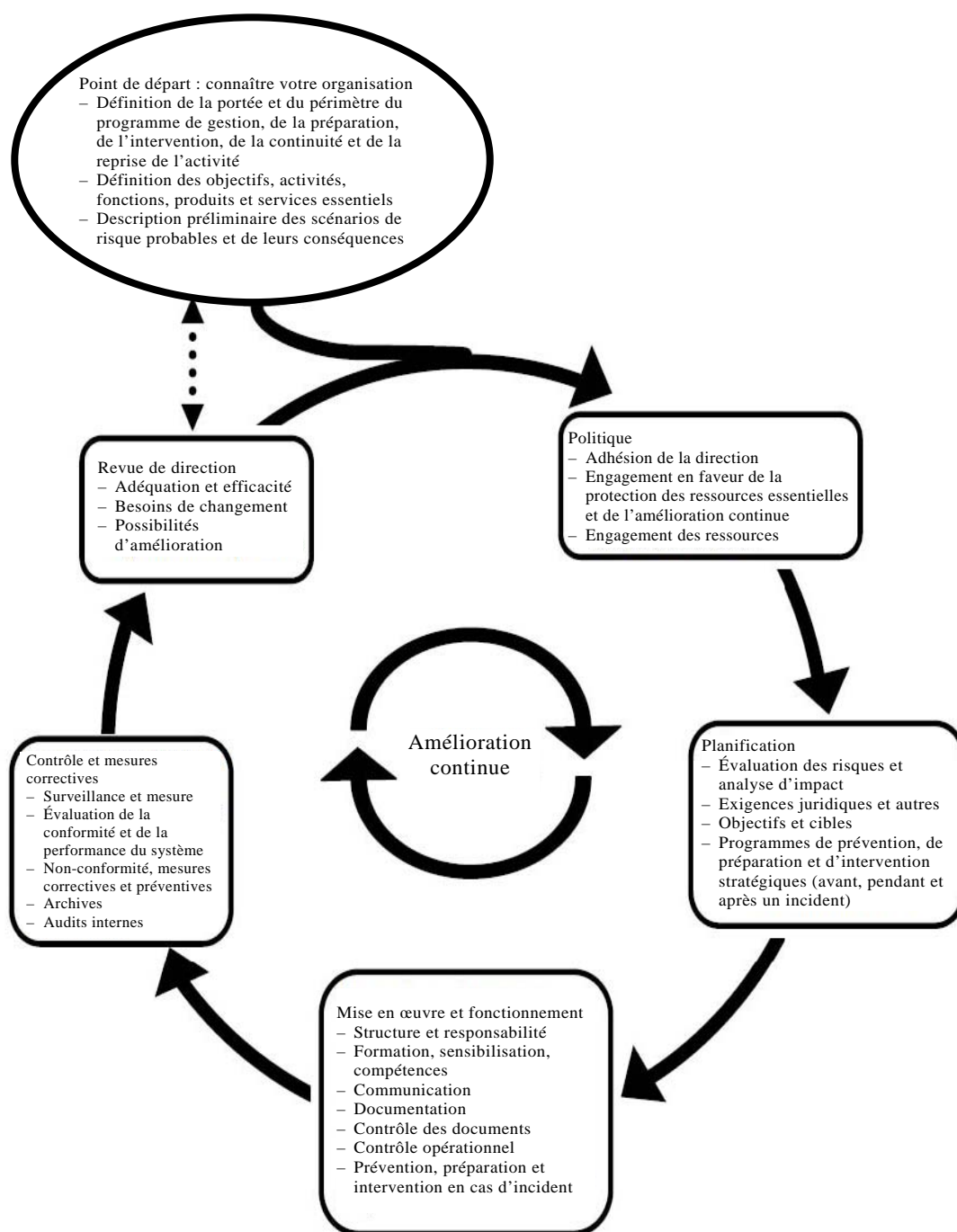
21. La quatrième étape consiste à procéder à une évaluation complète du programme relatif au système de gestion de la résilience de l'Organisation. Cette évaluation est principalement fondée sur les retours d'expérience provenant du dispositif d'adaptation, d'exercices et de revue. Plus précisément, des tests, des exercices et des simulations fourniront à l'Organisation des comptes rendus après action détaillés qui serviront à évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du programme. Ces comptes rendus permettront également de définir les mesures de suivi à prendre pour améliorer les plans de préparation et remédier aux lacunes constatées.

22. La cinquième et dernière étape du cycle du système de gestion de la résilience correspond à la revue de direction. La haute direction de l'Organisation doit, à intervalles réguliers, procéder à une revue formalisée des progrès accomplis dans la mise en œuvre du système de gestion de la résilience afin de recenser les domaines où une amélioration et une révision sont nécessaires.

23. Le cycle du système de gestion de la résilience de l'Organisation est décrit dans la figure II. Les principes du cycle s'appliquent à tous les niveaux de l'Organisation (départements, bureaux et sections). Le cycle repose sur le principe qu'un système de gestion des situations d'urgence, comme le système de gestion de la résilience, est continuellement amélioré et adapté.



Figure II  
Cycle du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies<sup>a</sup>



<sup>a</sup> American Society for Industrial Security (SPC.1-2009) *Organizational Resilience: Security, Preparedness and Continuity Management Systems*.

## **V. Panorama de la gestion des situations d'urgence**

### **A. Grands participants**

24. Pour la gestion des situations d'urgence au Secrétariat les fonctions sont partagées entre le Département de la sûreté et de la sécurité et le Département de la gestion. Le premier est chargé de répondre aux incidents (divisions chargées des services de la sûreté et de la sécurité) et de gérer les crises. Le second est chargé de la reprise informatique après sinistre (Bureau de l'informatique et des communications), de la continuité des opérations (Bureau des services centraux d'appui), de la planification médicale et de l'aide au personnel et aux familles (Division des services médicaux et autres divisions du Bureau de la gestion des ressources humaines). Les unités administratives qui participent à la gestion des situations d'urgence coopèrent étroitement entre elles. On trouvera plus loin des détails sur les responsabilités des divers départements et bureaux. Certes, tous les départements de l'Organisation coordonnent leurs efforts pour se préparer aux situations d'urgence et faire jouer leurs compétences spécialisées, mais différents départements ont des rôles prépondérants dans différents plans de préparation. L'annexe au présent rapport donne un aperçu des mesures prises par les départements et bureaux susmentionnés s'agissant du cadre de la gestion des situations d'urgence.

25. En consultation étroite avec les départements compétents participant à la gestion des situations d'urgence (Département de la sûreté et de la sécurité, Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions), le Département de la gestion est celui qui dirige la mise au point, la coordination et l'intégration des procédures d'orientation et de planification du système de gestion de la résilience de l'Organisation. Il est chargé aussi d'assister les départements et bureaux au Siège et hors Siège dans sa mise en œuvre.

26. Pour mettre en œuvre le système de gestion de la résilience de l'Organisation dans les opérations de terrain, le Département de la gestion offrira, sur demande, une assistance au Département des affaires politiques, au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions et au Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

27. Au Département de la gestion, dans le Bureau des services centraux d'appui, le Groupe de la continuité des opérations est chargé de fournir une orientation et un appui direct à la planification de la continuité des opérations, tant au Siège qu'hors Siège. Il a également aidé les Départements des affaires politiques, des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions à assumer leurs responsabilités dans la mise en place du cadre et des outils nécessaires à la continuité des opérations et dans la création des capacités voulues pour assurer la continuité des opérations sur le terrain.

28. Au Département de la gestion également, dans le Bureau de la gestion des ressources humaines, se trouve l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise, équipe spécialisée qui, créée en 2010 à la suite du séisme en Haïti, assure et coordonne la fourniture d'un appui essentiel au personnel des Nations Unies et notamment aux survivants et aux familles de ceux qui ont été tués ou blessés du fait d'actes de malveillance, de catastrophes naturelles ou d'autres situations d'urgence. Depuis sa création, l'Équipe est active sur divers fronts conformément à son mandat

qui englobe la préparation, l'appui face aux situations d'urgence et la réponse qui leur fait suite.

29. Cette équipe a mis au point une stratégie de communication – avalisée par le Comité des politiques du Secrétaire général, organe décisionnel le plus élevé du Secrétariat, dans sa décision 2010/26 sur l'appui aux survivants et aux familles touchées – pour informer le personnel, entre autres, des améliorations apportées dans les services aux survivants et aux familles touchées. Cette stratégie décrit les efforts de l'Organisation pour aider et soutenir – comme elle le doit – le personnel et les familles et elle exprime l'importance qu'attache l'Organisation à la santé, à la sûreté, à la sécurité et au bien-être. Elle a été conçue non seulement pour informer les intéressés – le personnel des Nations Unies et notamment les fonctionnaires touchés et leur famille survivante – des améliorations apportées aux services, mais aussi pour modifier leur comportement en suggérant les mesures qui devraient être prises afin de préparer aux urgences les agents des Nations Unies et leur famille. Pour communiquer avec les multiples groupes divers dont elle est responsable, l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise a donc recouru à divers moyens : site Web, manuels, brochures et articles qui contiennent des messages concrets, motivants, compréhensifs et sans exclusive.

30. Comme il est dit dans le rapport du Secrétaire général sur le Groupe de préparation et de soutien en cas de crise (A/64/662), l'équipe susvisée entretient un site Web pour faire savoir en temps utile, à ceux qui souffrent physiquement, affectivement ou financièrement du fait de leur service à l'Organisation, qu'il existe des mécanismes et des personnes aptes à les aider. Le site renseigne comme suit sur les droits et prestations relatifs aux urgences : type d'assistance offert aux fonctionnaires ou aux familles lésés à la suite du décès d'un proche; ce que ceux-là et celles-ci devraient attendre après qu'un proche a été blessé ou est décédé; et réponses aux nombreuses questions souvent posées. Le site Web est aussi un lieu de rencontre pour les secouristes volontaires, les coordonnateurs familiaux et les volontaires des centres d'appels, les spécialistes en ressources humaines et le personnel en général.

31. Reconnaissant que les moyens de préparation aux urgences doivent commencer à la base, l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise a élaboré plusieurs initiatives pour mettre le personnel à même de se préparer aux urgences tant personnellement que professionnellement car préparation personnelle et préparation professionnelle sont une même chose. Sans plan d'urgence pour leur famille, les fonctionnaires seront mal équipés pour accomplir leurs tâches au travail pendant une situation d'urgence et après. Une série de modules de formation, à l'autopréparation, incorporant les pratiques internationales optimales, a été élaborée grâce à des partenariats avec l'université (Institute of Disaster Management and Mental Health, State University of New York), le secteur de l'aviation (programme de gestion des crises animé par Jet Blue) et des organisations non gouvernementales (Comité international de la Croix-Rouge), ainsi que des lots d'outils permettant aux cadres d'aider le personnel dans les situations d'urgence et qu'un programme de quatre jours sur les rôles d'appui dans ces cas (coordonnateurs familiaux et volontaires des centres d'appels); ces moyens sont mis en place dans toute l'Organisation, tant au Siège qu'hors Siège. Au troisième trimestre de 2012, en partenariat avec le Département de l'appui aux missions, les programmes de formation seront étendus aux opérations sur le terrain. L'objectif des initiatives de formation est de mettre le personnel à même de jouer un rôle responsable et

d'édifier les capacités dans les lieux d'affectation, y compris les aptitudes et les connaissances en matière de préparation et de réponse aux situations d'urgence et d'aide aux survivants. Aux sessions de formation qui incorporent les pratiques internationales optimales s'ajoutent les ressources et compétences internes de l'ONU : le Groupe de gestion du stress traumatique au Département de la sûreté et de la sécurité, et, au Département de la gestion, le Bureau du Conseiller du personnel.

32. Comme le partage de l'information est essentiel pendant les situations d'urgence et après, l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise a mis au point, pour apporter aux crises une réponse stratifiée, un système de gestion de bases de données où les professionnels médicaux, les spécialistes du stress, les cadres administratifs et les fonctionnaires des ressources humaines pourront partager des renseignements éphémères. L'Équipe a obtenu l'appui des parties prenantes qui utiliseront le système. Le Département de l'appui aux missions a intégralement adopté ce concept et a hâte de lancer la base de données dans ses missions de maintien de la paix.

33. Lorsqu'elle est nécessaire, l'intervention de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise active le réseau des coordonnateurs familiaux (ensemble d'agents choisis et formés pour aider les familles touchées et le personnel blessé, et aptes à les aiguiller dans le système des Nations Unies : obtention de soutien psychologique, indemnisations, prestations et ressources humaines, intervention auprès de la Division des services médicaux, aide au transfert des cendres et formalités relatives aux biens et aux obsèques) et elle établit un centre d'appels avec des volontaires aptes et prêts à renseigner dans les situations de crise ou d'urgence. Depuis sa création en 2010, l'Équipe s'est associée avec la Division du personnel du Département de l'appui aux missions à la suite des attentats de 2011 à Mazar-e Charif, en Afghanistan, et de l'accident d'avion de l'ONU à Kinshasa en 2011, et elle a fourni un appui technique aux agents des Nations Unies lors de l'attentat contre leurs locaux à Abuja, au Nigéria, la même année. Dans la phase de réponse après crise, l'équipe coordonne la fourniture d'un appui continu et prolongé aux survivants et aux familles touchées pour qu'ils continuent de recevoir l'attention voulue et que le nécessaire soit fait pour les aider, notamment par le règlement rapide des demandes d'indemnisation et l'accès au Fonds de l'ONU pour le souvenir et la reconnaissance, ainsi que pour coordonner la cérémonie annuelle à la mémoire du personnel où le Secrétaire général rend hommage à ceux qui ont perdu la vie en servant le système des Nations Unies.

34. Le Bureau de la gestion des ressources humaines entreprendra un examen des flux de travail et des activités de l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise. Les besoins en ressources supplémentaires ainsi constatés pour elle seront étudiés dans le cadre du budget-programme proposé par le Secrétaire général pour l'exercice biennal 2014-2015.

35. Au Bureau de la gestion des ressources humaines, la Division des services médicaux est chargée de fournir un appui médical direct au Siège et de donner à tous les lieux d'affectation des orientations, des directives, un appui et une formation tant pour les incidents à très lourd bilan que pour les menaces sur la santé publique. Cela exige une assistance dynamique à tout le système des Nations Unies pour élaborer et mettre en œuvre, à jour et à l'épreuve les directives et plans d'urgence.

36. De plus, la Division des services médicaux du Siège coordonne le travail de préparation et de réponse de l'Équipe d'intervention médicale des Nations Unies, cadre permanent interinstitutions de médecins, d'infirmiers, d'infirmières et d'ambulanciers secouristes volontaires pour le déploiement dans les lieux sinistrés. L'Équipe est déployée surtout pour évaluer et contrôler les besoins médicaux de tout le personnel des Nations Unies et de ses personnes à charge, quelles que soient les organisations employeuses, voire pour épauler les services médicaux locaux dans les zones touchées. La Division coordonne et soutient le déploiement de l'Équipe dès qu'un incident a lieu et elle en aide les membres dans le monde entier en leur procurant les fournitures médicales et le matériel d'urgence nécessaires, avec une formation aux aptitudes voulues pour tous les membres de l'Équipe.

37. Le Département de la sûreté et de la sécurité surveille le système de gestion de la sécurité, dont la planification de la sécurité, la gestion des crises et la coordination psychosociale, y compris leur intégration dans le système de gestion de la résilience de l'Organisation, par le biais du Groupe de gestion du stress traumatique. Au même département, le Service de la sûreté et de la sécurité du Siège fournit des moyens de planification pour les urgences et il est chargé des plans de gestion des crises et des plans de sécurité et d'intervention au Siège et hors Siège. La Division des opérations régionales est chargée de la coordination de la planification des interventions d'urgence, de la préparation et de la réponse aux crises dans les lieux d'affectation des Nations Unies sur le terrain, en recensant les éventuels scénarios de crise, les plans d'action, les stratégies de riposte et les ressources nécessaires, ainsi qu'en coordonnant les mesures de gestion des crises avec les départements, organismes, fonds et programmes des Nations Unies touchés par les situations de crise. À la demande des bureaux régionaux de la Division des opérations régionales (Afrique, Europe/Amériques, Asie/Pacifique, Moyen-Orient/Afrique du Nord, Section de l'appui aux opérations de maintien de la paix), son Groupe de l'analyse des menaces et des risques assure un contrôle indépendant en examinant les analyses des risques pour la sécurité ainsi que leur contenu et les méthodes utilisées.

38. Au Département de la sûreté et de la sécurité, le Groupe de gestion du stress traumatique coordonne dans le monde le soutien psychologique donné dans les situations d'urgence avec le concours des collaborateurs de l'ONU en la matière afin que tous les fonctionnaires des Nations Unies et leur famille en bénéficient. Il évalue les besoins et fournit un appui et des conseils techniques sur l'atténuation du stress et sur le rôle des cadres supérieurs du système des Nations Unies face à ces incidents. Dans un contexte de paix et pour renforcer les aptitudes d'adaptation et de résilience au stress des fonctionnaires des Nations Unies, le Groupe leur en enseigne à tous la gestion préventive, ainsi qu'aux pairs d'entraide, aux coordonnateurs familiaux et aux volontaires des centres d'appels (voir par. 33 ci-dessus). Président du Groupe de travail interorganisations sur le stress traumatique créé en 2005 sur la recommandation du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, le Groupe de gestion du stress traumatique assure, par des orientations et par la coordination des procédures de gestion de ce stress, des services de qualité à tous les fonctionnaires du système des Nations Unies.

39. Comme il est dit dans les rapports du Secrétaire général sur les progiciels de gestion des contenus et de la relation client et la proposition relative à un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre (A/64/477) et sur les initiatives du Secrétariat de l'ONU relatives aux technologies de l'information et

des communications (A/66/94), la responsabilité du Bureau de l'informatique et des communications est de fixer des principes généraux et d'élaborer un programme de travail sur la reprise après sinistre, qui a trait à la planification de la reprise de ces services afin d'offrir l'appui technologique voulu après une perturbation nuisible aux opérations importantes de l'Organisation. Cela exige un effort commun avec tous les services pour identifier les applications essentielles qui doivent être résilientes et disponibles au plus vite après une crise.

40. D'autres départements travaillent avec les départements pilotes susvisés (le Département de la sûreté et de la sécurité et le Département de la gestion) et participent à l'élaboration des plans globaux de préparation des Nations Unies et de ceux qui leur sont propres. Les départements présents sur le terrain sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre, s'il le faut, des plans de préparation pour les bureaux, opérations et missions de leur ressort direct.

41. Pour aider les cadres supérieurs de tout le système à prendre des décisions judiciaires, coordonnées et rapides et à s'engager stratégiquement dans les opérations et face aux questions liées aux crises, on met sur pied, au Siège de l'ONU, un Centre des opérations et de la gestion des crises, dont le personnel provient du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de la sûreté et de la sécurité, du Département des affaires politiques, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, du Département de la gestion et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Dans le système de gestion de la résilience de l'Organisation, ce centre jouera un rôle qui sera précisé lorsqu'il deviendra opérationnel en décembre 2012.

## **B. Partenariats**

42. La bonne mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation au Secrétariat et dans tout le système des Nations Unies sera renforcée par des partenariats constructifs qui permettront à l'Organisation d'élaborer des pratiques optimales avec les autres entités des Nations Unies, la société civile, le secteur privé et les gouvernements à divers niveaux, ainsi que de recenser les possibilités d'intégrer les capacités pour remédier aux faiblesses et étoffer les communications. Exemple actuel d'un tel partenariat : la participation et le concours du Secrétariat à l'initiative mondiale « Vers un monde plus sûr », dont l'objectif est de retenir les leçons tirées de la préparation à une pandémie de grippe et inciter les dirigeants à appliquer ces leçons et les pratiques optimales face aux menaces persistantes et naissantes<sup>5</sup>.

## **VI. Gouvernance et responsabilisation**

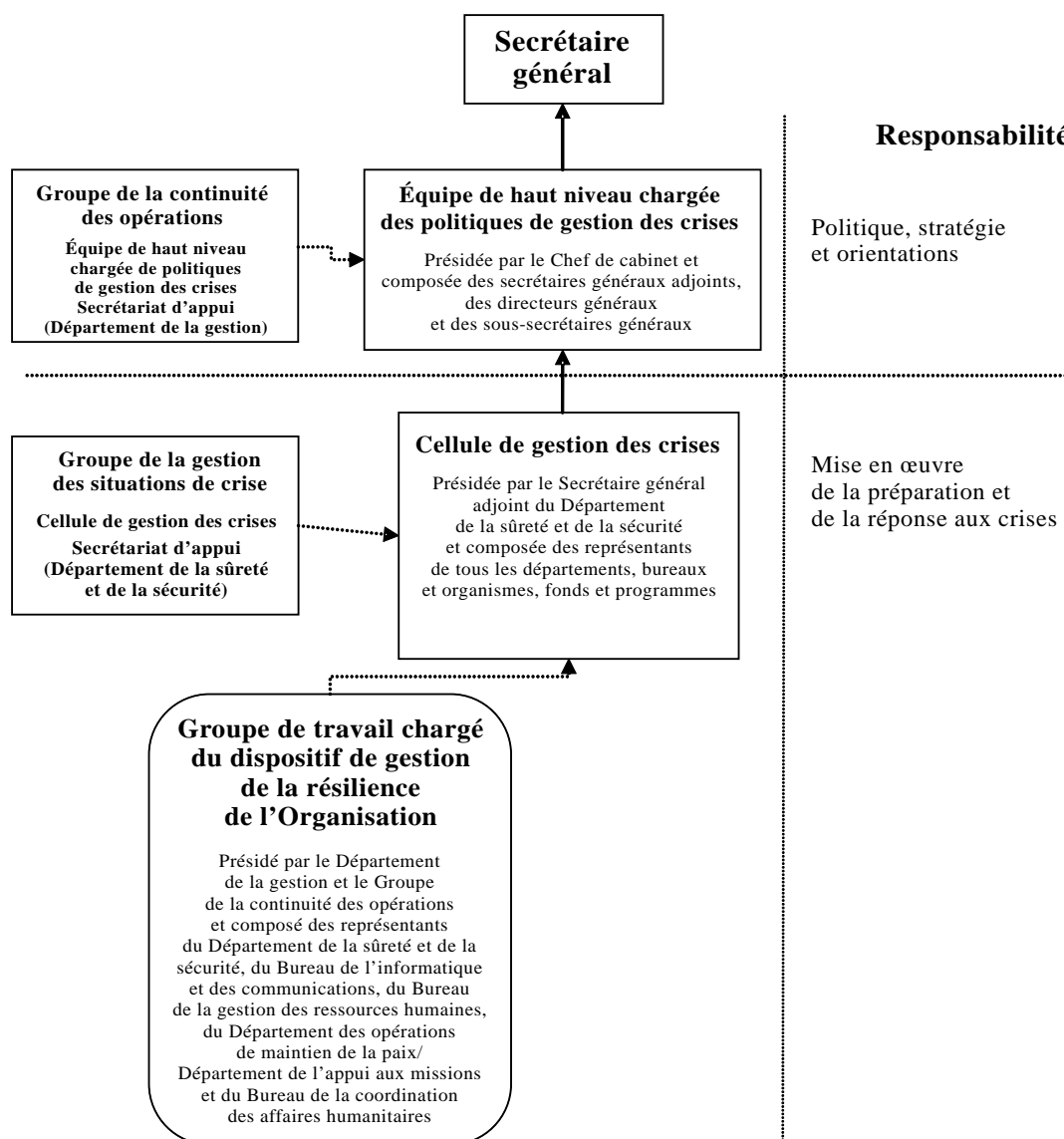
43. Pour que le système de gestion de la résilience de l'Organisation soit bien mis en œuvre, une structure de gouvernance efficace s'impose. C'est pourquoi les fonctions de stratégie, d'élaboration de la politique, de gouvernance et de contrôle pour la gestion des crises seraient remplies par l'équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises que préside le Chef de cabinet et qui comprend la haute direction de la plupart des départements du Secrétariat ainsi que des

---

<sup>5</sup> <http://www.towardsasafeworld.org/>.

représentants de haut niveau des institutions spécialisées, fonds et programmes basés à New York. Dans ses responsabilités de gestion des crises, elle a l'appui du Groupe de la continuité des opérations, au Département de la gestion. Au Siège, le mécanisme de gouvernance du système de gestion de la résilience de l'Organisation est présenté dans la figure III qui suit.

Figure III  
Mécanismes de gouvernance du système de gestion de la résilience de l'Organisation au Siège



44. D'autres départements et bureaux du Secrétariat, des commissions techniques, des commissions régionales et d'autres organes des Nations Unies sont chargés de mettre en œuvre le système de gestion de la résilience de l'Organisation conformément aux politiques et procédures approuvées par l'équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises. Une structure officielle, déjà érigée pour assurer la continuité des opérations et de la sécurité, sera chargée de mettre en œuvre le système de gestion de la résilience de l'Organisation dans tous les lieux d'affectation. Hors Siège, ces structures auront des responsabilités semblables à celles de la Cellule de la gestion des crises qui, au Siège, est chargée d'arrêter et de mettre en œuvre les décisions concernant les crises conformément aux grandes directives de l'équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises. Appuyée, au Département de la sûreté et de la sécurité, par le Groupe de gestion des situations de crise, la Cellule de gestion des crises est présidée par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité et composée de personnel ayant, au Siège, des fonctions essentielles d'administration et d'appui, et notamment des représentants des institutions spécialisées, fonds et programmes basés à New York.

45. Composé de la majorité des bureaux chargés du système de gestion de la résilience de l'Organisation, le Département de la gestion en pilote la mise en œuvre. Il est chargé de diriger l'élaboration de la politique, l'intégration, la planification et la mise en œuvre du cadre de gestion des crises, ainsi que faire le point de la mise en œuvre pour la Cellule de gestion des crises et d'obtenir, s'il le faut, l'aval de l'équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises. Il coopère étroitement, en les consultant, avec les autres départements du Secrétariat, les institutions spécialisées, les fonds et les programmes sur l'initiative.

46. Au Département de la gestion, le Groupe de la continuité des opérations est chargé, dans son appui à l'équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises, de diriger le groupe de travail (voir par. 48 ci-dessous) qui s'occupe de tous les aspects relatifs à la mise au point et à la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation.

47. S'agissant de la structure de gouvernance dudit système sur le terrain, les équipes de pays des Nations Unies adopteraient, comme au Siège, une structure double garantissant la présence : a) d'un organe de haut niveau chargé des grandes décisions concernant la gestion des crises; b) d'un organe opérationnel chargé de mettre en œuvre les décisions et les opérations de gestion des urgences. L'équipe de coordination du dispositif de sécurité est apte à la prise des grandes décisions au niveau des équipes de pays, mais les décisions sur les mécanismes les plus idoines pour la gouvernance du cadre de gestion des urgences incomberaient à chaque équipe de pays des Nations Unies.

## **VII. Mise en œuvre**

### **A. Mise en œuvre du système de gestion de la résilience au Siège de l'Organisation des Nations Unies**

48. À sa réunion du 29 juin 2010, l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises, qui est chargée des décisions à prendre en cas de crise au Siège de l'Organisation, a approuvé une politique relative au système de gestion de la résilience de l'Organisation, qui précise la finalité et les modalités de



gouvernance du dispositif, ainsi que les prestations que l'on en attend. Un groupe de travail composé de représentants des Départements de la gestion, de la sûreté et de la sécurité, des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, comprenant également des représentants du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du PNUD a été mis sur pied et chargé d'élaborer un projet visant à expérimenter la mise en œuvre du système de gestion de la résilience au Siège de l'Organisation. Le groupe de travail, qui est présidé par le Groupe de la continuité des opérations du Département de la gestion, a entrepris d'appliquer le dispositif à New York suivant les cinq étapes du cycle décrit à la section IV du présent rapport. Les mesures qui doivent être prises dans chaque domaine d'activité et leurs modalités de mise en œuvre sont présentées en annexe dans un tableau détaillé.

49. La première étape du cycle (définition de la politique) a débouché sur une politique qu'a approuvée l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises à sa réunion du 29 juin 2010. En s'appuyant sur l'appréciation du risque dont rend compte le plan de continuité des opérations du Siège (également approuvé par l'Équipe de haut niveau le 29 juin 2010), le groupe de travail a ensuite réalisé une analyse de l'impact concernant le Siège dans le cadre de la deuxième étape (planification), c'est-à-dire qu'il a procédé à une analyse des risques les plus importants et en a déduit les mesures à prendre pour y faire face. Il a également défini le rôle et les attributions de chacun des dirigeants et mis au point un programme annuel d'actualisation, d'exercices et de revue du plan approuvé par la Cellule de gestion des crises, qui a pour mission d'appliquer la politique de gestion des crises au Siège.

50. La troisième étape est la phase de mise en œuvre. Pour compléter la politique susmentionnée et en généraliser la mise en œuvre, le groupe de travail l'a perfectionnée et a élaboré un guide de mise en œuvre récapitulant les mesures à prendre, le déroulement des opérations et les rôles et attributions de chacun. On trouvera ce guide en annexe. Pour faciliter la mise en œuvre du dispositif, les départements et bureaux du Siège ont aussi été invités à budgéter les sommes correspondant aux dispositions à prendre au titre de la gestion des risques afin d'assurer la continuité de leurs fonctions les plus importantes, notamment l'achat d'une quantité suffisante de licences permettant au personnel de télétravailler (Citrix).

51. Au Siège, la quatrième étape a pris la forme d'un exercice de gestion de crise mené en novembre 2011 et de tests portant sur les moyens de travail à distance effectués par certains départements. Ces activités se poursuivent puisqu'il convient de tester en permanence les dispositifs relatifs aux situations de crise et d'en vérifier le bon fonctionnement par des exercices, et que l'état de préparation de l'Organisation doit faire continuellement l'objet d'améliorations. Dans le cadre de la cinquième et dernière étape, le 11 novembre 2010, l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises a revu le système de gestion de la résilience qu'elle a validé comme cadre de gestion des situations d'urgence de l'Organisation. Cette validation, en bouclant le cycle, permet d'envisager la généralisation du système de gestion de la résilience de l'Organisation à l'ensemble du système des Nations Unies.

52. Parallèlement, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et le Département des affaires politiques, en

étroite coordination avec le Département de la gestion, ont commencé à mettre le système en œuvre à titre expérimental dans des missions et bureaux extérieurs. Au mois d'avril 2011, un stage de formation a été organisé à l'intention de 22 membres du personnel de 15 missions relevant du Département des affaires politiques et du Département des opérations de maintien de la paix. Même s'il avait pour thème principal la planification de la continuité des opérations, les participants ont entendu un exposé qui présentait le système de gestion de la résilience de l'Organisation comme le principal cadre de gestion des situations d'urgence. Par la suite, à l'occasion de visites d'appui, des représentants des départements susmentionnés ont présenté à au moins six missions des exposés sur la mise au point de dispositions relatives à la gestion des crises et à la planification de la continuité des opérations s'inscrivant dans le cadre du système de gestion de la résilience de l'Organisation. Partout, le nouveau système a reçu un accueil favorable, étant jugé utile pour mieux intégrer et coordonner les différentes initiatives actuelles qui visent à planifier la préparation aux situations d'urgence et, plus précisément, la gestion des situations de crise, la continuité des opérations, la reprise des activités informatiques après sinistre et les moyens médicaux.

53. Le 12 juin 2012, un exercice visant à tester le système de gestion de la résilience de l'Organisation a été organisé à titre expérimental à Nicosie. Conçu par le Coordonnateur pour les questions de sécurité du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, d'une part, et, de l'autre, le Groupe de la continuité des opérations et la Division des services médicaux du Département de la gestion, il avait pour but de tester simultanément les différents plans de la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) : gestion des situations de crise, continuité des opérations, intervention médicale en cas de grand nombre de victimes, reprise des activités informatiques après sinistre, appui au personnel et aux familles et sécurité. L'exercice a notamment débouché sur la création d'un modèle de planification d'exercices applicable dans d'autres missions de maintien de la paix relevant du Département des opérations de maintien de la paix, des centres d'appui relevant du Département de l'appui aux missions et d'autres entités du Secrétariat. Il concernait les cadres intermédiaires et supérieurs de toutes les composantes de l'UNFICYP et plusieurs représentants des institutions spécialisées, fonds et programmes présents à Chypre. Il a été organisé par le Coordonnateur pour les questions de sécurité du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, d'une part, et, de l'autre, par le Groupe de la continuité des opérations et la Division des services médicaux du Département de la gestion. La Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions et l'Équipe de préparation et de soutien en cas de crise du Département de la gestion ont apporté leur appui par vidéoconférence. L'exercice a été l'occasion pour la mission, tant au moment des préparatifs que de la réalisation, d'harmoniser l'ensemble de ses plans de gestion des situations d'urgence et de mettre en évidence du même coup l'intérêt d'une planification coordonnée s'inscrivant dans le cadre du dispositif global.

## **B. Mise en œuvre d'une infrastructure informatique résiliente au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, à New York**

54. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a approuvé l'initiative 4 (Créer une infrastructure informatique robuste) concernant un dispositif unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre, y compris une solution permanente pour le Siège; elle a aussi demandé que la mise en œuvre en soit financée dans la limite des ressources existantes.

55. À l'annexe I de son rapport sur le système de gestion de la résilience de l'Organisation et le dispositif complet de gestion des situations de crise (A/66/516), le Secrétaire général a établi une liste de 76 applications du Siège classées comme essentielles, dont 25 le sont pour l'ensemble de l'Organisation, les autres étant utilisées par un seul département. On trouve également dans cette annexe un tableau indiquant, pour chacune de ces applications, si les données la concernant seront sauvegardées dans le centre informatique auxiliaire de Piscataway (New Jersey, États-Unis) et si elle sera accessible à distance dans l'environnement de télétravail (bureau mobile Citrix).

56. Dans sa résolution 63/269, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce que l'Organisation privilégie dans la mesure du possible les solutions informatiques centralisées plutôt que les solutions locales. En conséquence, le Secrétariat a adopté une stratégie d'intégration de l'infrastructure informatique à l'échelle de l'Organisation. Comme l'a indiqué le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Initiatives du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies relatives aux technologies de l'information et des communications » (A/66/94), il est prévu que la Base de soutien logistique des Nations Unies (BSLB) de Brindisi (Italie) héberge un certain nombre d'applications utiles à l'ensemble du système des Nations Unies telles que iNeed, Umoja et Inspira. La Base d'appui des Nations Unies à Valence (Espagne) devrait être retenue comme site miroir de celle de Brindisi. Le Secrétaire général est conscient que l'on ne pourra pas se passer, pour certaines applications locales particulières, de centres informatiques locaux qui seront toutefois de dimensions limitées. Les décisions relatives à la migration des applications vers les pôles mondiaux seront prises en étroite coordination avec les départements concernés et le Groupe de la continuité des opérations.

57. Le calendrier de mise en œuvre de l'initiative 4 est présenté dans le même rapport du Secrétaire général (A/66/94, fig. VIII), où l'on apprend que les opérations ci-après sont planifiées pendant l'exercice biennal 2012-2013 : a) mettre en œuvre des outils pour freiner la croissance des besoins de stockage et archiver le courrier électronique; b) préparer la BSLB à héberger les applications institutionnelles et renforcer la résilience à l'échelon local; c) préparer la Base d'appui des Nations Unies de Valence à remplir les fonctions de site miroir de la BSLB; d) exploiter des outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage. Pendant l'exercice biennal suivant (2014-2015), il restera à : a) transférer les salles de serveurs locales dans des centres informatiques intégrés ou locaux; b) harmoniser la résilience à l'échelle de tous les centres informatiques.

58. En raison du nombre d'applications essentielles actuellement hébergées dans le centre informatique principal du bâtiment de la pelouse nord et le centre auxiliaire de Piscataway, le Bureau de l'informatique et des communications a passé

en revue, en concertation avec les responsables de la gestion des crises au Secrétariat, les exigences opérationnelles à satisfaire pour que ces applications continuent de fonctionner en cas de crise, dans le cadre plus général du système de gestion de la résilience de l'Organisation. Selon toute probabilité, le centre auxiliaire de Piscataway restera nécessaire jusqu'à la fin de l'année 2016 pour toutes les applications essentielles qui attendent leur migration vers les pôles mondiaux, notamment des applications locales essentielles et des applications anciennes, qui servent à l'ensemble du système et sont encore en service. Une solution de moindre envergure et de nature plus durable devrait être mise en place à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

59. Le bail du centre informatique auxiliaire de Piscataway a été reconduit pour une période de 30 mois commençant le 31 décembre 2011 en application de la résolution 66/247, dans laquelle l'Assemblée générale a également décidé de ne pas approuver de ressources supplémentaires à ce titre.

### **C. Mise en œuvre du système de gestion de la résilience dans les bureaux hors Siège et les missions sur le terrain**

60. À présent que le cadre de gestion des situations d'urgence est en place au Siège, il va être étendu aux bureaux hors Siège et aux missions. À cette fin, le groupe de travail établira des lignes directrices détaillées accompagnées de conseils sur la meilleure façon de le mettre en œuvre; il apportera aussi une assistance concrète à ceux qui en feront la demande.

61. En principe, d'ici à la fin de l'année 2013, tous les sites des Nations Unies et toutes les missions sur le terrain devront avoir commencé à mettre en œuvre le cadre de gestion des situations d'urgence.

### **D. Mise en œuvre du système de gestion de la résilience dans les institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies**

62. On le sait, toutes les entités du système des Nations Unies ont grand besoin de faire des progrès plus rapides en ce qui concerne l'application d'une conception globale, coordonnée et cohérente de la gestion de la résilience qui couvrirait tout l'éventail des fonctions concernées par les situations de crise à toutes les étapes (préparation, intervention, reprise). Le Secrétariat et les entités du régime commun des Nations Unies travaillent actuellement main dans la main au niveau opérationnel. Par ailleurs, il existe déjà des dispositifs de gestion des situations d'urgence, en particulier la Division des services médicaux, l'Équipe d'intervention médicale des Nations Unies et le système de gestion de la sécurité des Nations Unies. La généralisation du système de gestion de la résilience sera menée à bien suivant la procédure officielle consistant à consulter le Comité des politiques du Secrétaire général, organe décisionnel le plus élevé du Secrétariat, en vue d'obtenir l'approbation de la recommandation préconisant la mise en œuvre du dispositif dans l'ensemble du système des Nations Unies. Une fois cette recommandation approuvée par le Comité des politiques, il conviendrait que le Secrétaire général la transmette au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination afin que ce dernier l'examine de manière plus approfondie et

obtienne l'accord de son Comité de haut niveau sur la gestion, y compris, le cas échéant, l'approbation du Réseau Ressources humaines et du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité.

63. Dans la perspective d'étendre le système de gestion de la résilience aux institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies, le groupe de travail prévoit de le mettre en œuvre à titre expérimental dans une mission intégrée dont la direction coiffe toutes ces entités. Lorsque l'expérience aura donné un résultat satisfaisant, il élaborera des recommandations destinées à toutes les équipes de pays en vue de la mise en place du cadre. Il est prévu que les institutions spécialisées, fonds et programmes commencent à adopter le cadre en 2013.

### **VIII. Décision attendue de l'Assemblée générale**

**64. Il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver les principes du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies comme cadre de gestion des situations d'urgence.**

## Annexe

## Guide de mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies

*Fonctions du système de gestion de la résilience*

*Mesures*

*Départements ou entités responsables*

### Gouvernance

Tous les départements du Secrétariat, les commissions régionales, les bureaux hors Siège et les missions de terrain relevant du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques doivent appliquer la politique relative au système de gestion de la résilience de l'Organisation (approuvée par l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises en juin 2010).

Le Groupe de la continuité des opérations préside le groupe de travail chargé de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation au Secrétariat.

Tous les membres de la Cellule de gestion des crises sont chargés de mettre en œuvre le système dans leurs services respectifs.

Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises (ensemble du système des Nations Unies)

Cellule de gestion des crises (New York)

### Gestion des crises et intervention en cas de crise

Tous les départements du Secrétariat sont tenus de mettre en œuvre leur propre plan de gestion des crises avec l'appui du Département de la sûreté et de la sécurité.

- Tous les départements doivent nommer un coordonnateur pour la gestion des crises.
- Avec l'aide du coordonnateur susmentionné, tous les départements doivent remplir le tableau récapitulatif l'information relative à la gestion des crises.
- Tous les départements doivent veiller à ce que leurs plans de gestion des situations de crise restent constamment opérationnels.

Département de la sûreté et de la sécurité

### Continuité des opérations

Tous les départements du Secrétariat sont tenus d'assurer la continuité des opérations en ce qui concerne leurs fonctions et processus essentiels et de tenir constamment à jour les éléments du plan de continuité des opérations du Secrétariat qui sont de leur ressort, avec l'appui du Département de la gestion et du Groupe de la continuité des opérations.

Département de la gestion/Groupe de la continuité des opérations

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les départements doivent nommer un coordonnateur pour la continuité des opérations.</li> <li>• Avec l'aide du coordonnateur susmentionné, tous les départements doivent remplir le tableau récapitulatif de l'information relative à la continuité des opérations.</li> <li>• Tous les départements doivent veiller à ce que leurs plans de continuité des opérations restent constamment opérationnels.</li> <li>• Tous les départements doivent appliquer différentes stratégies d'atténuation tenant compte des délais de reprise des activités fixés, le but étant de garantir la continuité de fonctions essentielles en toutes circonstances.</li> </ul>	
<b>Reprise des activités informatiques après sinistre</b>	Conformément aux critères d'application précisés dans le plan de reprise des activités informatiques après sinistre du Secrétariat et avec l'appui du Bureau de l'informatique et des communications, tous les départements du Secrétariat doivent identifier les applications essentielles et mettre en œuvre un plan visant à assurer la continuité de leur fonctionnement.	Département de la gestion/Bureau de l'informatique et des communications
<b>Planification des interventions médicales en cas de lourd bilan humain</b>	Tous les sites du Secrétariat sont tenus d'élaborer un plan d'intervention médicale en cas de lourd bilan humain, avec l'appui du Département de la gestion et de la Division des services médicaux.	Département de la gestion/ Division des services médicaux
<b>Appui au personnel et aux familles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter aux fonctionnaires rescapés et aux familles de fonctionnaires décédés ou blessés à l'occasion d'actes de malveillance, de catastrophes naturelles ou d'autres situations d'urgence une aide portant sur les questions de ressources humaines et coordonner cette aide. Renforcer les capacités internes de l'Organisation en matière d'intervention et de gestion des crises grâce à des programmes de formation aux fonctions d'appui en cas d'urgence (interlocuteurs des familles, bénévoles, gestionnaires et responsables de centres d'appel).</li> <li>• Élaborer et diffuser des lignes directrices relatives à la préparation aux situations d'urgence, des consignes opérationnelles et des aide-mémoire destinés aux spécialistes</li> </ul>	Département de la gestion/Bureau de la gestion des ressources humaines/Équipe de préparation et de soutien en cas de crise

des ressources humaines, aux cadres et à l'ensemble des fonctionnaires de tous les lieux d'affectation.

- Encourager la préparation personnelle et professionnelle des fonctionnaires, notamment des cadres, en vue de les sensibiliser aux questions de sécurité, à leur bien-être personnel et à celui de leur famille et à leur aptitude à faire face à toutes les situations dangereuses.

### Actualisation, exercices et revue des plans

La Cellule de gestion des crises et l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises ont pour mission de veiller à ce que la structure de gestion des situations de crise soit testée au moins une fois par an dans le cadre d'un exercice de simulation complet.

Tous les départements sont tenus de veiller à ce que soit testés au moins une fois par année civile les éléments du plan de gestion des crises et du plan de continuité des opérations qui sont de leur ressort.

Le Bureau de l'informatique et des communications est chargé de tester au moins une fois par année civile les dispositions qu'il a prises en vue de la reprise après sinistre des activités informatiques.

#### Exercices de simulation

- Tous les membres de la Cellule de gestion des crises et de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises doivent participer à un exercice annuel de simulation portant sur la gestion des crises.

#### Chaîne d'appels

- Chaque département doit vérifier le fonctionnement de sa chaîne d'appels au moins une fois par année civile.

#### Test du dispositif de télétravail (problèmes d'accès)

- Chaque département doit vérifier au moins une fois par an que l'environnement de télétravail fonctionne afin de pouvoir assurer à distance la continuité opérationnelle de ses fonctions essentielles.

Département de la sûreté et de la sécurité, Département de la gestion/Groupe de la continuité des opérations, Bureau de l'informatique et des communications, Département de la gestion/Division des services médicaux, Département de la gestion/Bureau de la gestion des ressources humaines/Équipe de préparation et de soutien en cas de crise



## Test fonctionnel des moyens technologiques

- Le Bureau de l'informatique et des communications doit, avec les tous les départements, conduire chaque année un test fonctionnel (par exemple un test de continuité des opérations consistant à basculer l'activité sur le système auxiliaire).

**Formation  
et sensibilisation**

Le groupe de travail chargé de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation doit faire en sorte que l'ensemble du personnel connaisse les dispositions relatives à la gestion des crises et à la continuité des opérations et, plus généralement, les procédures d'urgence en vigueur.

Groupe de travail chargé de la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation

Il doit veiller à ce que les membres du personnel ayant un rôle à jouer en cas de situation d'urgence soient formés de façon satisfaisante, en prenant les mesures suivantes :

- Inclure des informations relatives au système de gestion de la résilience de l'Organisation et aux procédures d'urgence dans les cours d'initiation des nouveaux fonctionnaires;
- Inclure des informations relatives au système de gestion de la résilience de l'Organisation et aux procédures d'urgence dans certaines formations dispensées par le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion et le Département de la sûreté et de la sécurité;
- Publier dans iSeek des articles faisant le point sur la résilience de l'Organisation et les faits nouveaux en matière de gestion des crises, de continuité des opérations, d'appui médical et d'assistance au personnel et aux familles;
- Prendre en considération le système de gestion de la résilience de l'Organisation dans diverses initiatives, notamment celles qui ont pour objet d'encourager le respect de l'environnement au Siège;
- Évaluer au moyen d'enquêtes la connaissance qu'ont les fonctionnaires du système de gestion de la résilience de l'Organisation.