POLITIQUE DE GESTION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DU PNUD

(BCM)

**Résumé analytique**

La **gestion de la continuité des activités (GCA)** est la politique du PNUD qui définit le cadre dans lequel l’organisation doit répondre aux menaces internes et externes et assurer sa préparation, sa résilience et sa capacité à continuer d’exécuter son mandat lorsque de telles menaces surviennent.

La **GCA** au PNUD est conforme au **Système de gestion de la résilience de l’Organisation des Nations Unies (ORMS)** et sert de cadre de gestion des situations d’urgence pour l’Organisation. Elle comprend le **Plan de reprise après sinistre informatique** **(ITDRP)**, les plans de sécurité (qui comprennent la gestion des crises, des incidents et des urgences) et la **planification de la continuité des  
opérations** **(PCO)**.

Une **PCO** est fondée sur une **évaluation des** **risques (ER) et une analyse d’impact sur les opérations (AIO)**. Elles s’appuient sur les politiques de gestion des risques d’entreprise et les **évaluations des risques de sécurité (ERS)** existantes propres à chaque pays, tout en tenant compte du mandat global de l’Organisation et de la poursuite des activités.

Table des matières

[A. Contexte 3](#_Toc17569468)

[B. Objectifs 3](#_Toc17569469)

[C. Évaluation des risques 3](#_Toc17569470)

[D. Analyse d’impact sur les opérations 3](#_Toc17569471)

[E. Plan de continuité des opérations 3](#_Toc17569472)

[F. Rôles et responsabilités en matière de GCA 3](#_Toc17569473)

[G. Élément déclencheur de la mise en place des plans de continuité des opérations 3](#_Toc17569474)

[H. Formation, exercice et examen 3](#_Toc17569475)

**Politique de gestion de la continuité des activités du PNUD**

# Contexte

1. La sûreté et la sécurité des populations sont de plus en plus compromises par des menaces nouvelles ou changeantes, aussi bien d’origine naturelle qu’humaine. Il s’agit notamment de pandémies potentielles, d’événements climatiques extrêmes ou de catastrophes naturelles, et il s’agit souvent de menaces interdépendantes liées aux conflits armés, à la criminalité, aux troubles civils et au terrorisme transnational. Ces menaces mettent en danger des vies humaines ainsi que la stabilité des systèmes politiques, économiques et sociaux. Comme c’est le cas pour toute institution multilatérale, ces événements mettent le PNUD au défi pour ce qui est de la préparation et de la gestion des situations pouvant menacer les capacités de l’Organisation et sa continuité.
2. Le PNUD met donc en œuvre une politique de **gestion de la continuité des activités (GCA)** dans le cadre d’un processus continu d’évaluation des risques et d’une politique de **gestion des risques d’entreprise (GRE)**, afin que l’Organisation puisse continuer à fournir ses services essentiels tout en préservant la sûreté et la sécurité du personnel en cas de perturbation ou de menace. Ces risques peuvent être externes à l’Organisation, comme une panne d’électricité, ce qui fait que le PNUD n’a aucun contrôle sur eux, ou internes à l’Organisation, comme des dommages matériels qui surviennent accidentellement.
3. Au PNUD, les éléments centraux de la **GCA** sont la gestion des incidents, y compris la gestion des crises, les situations d’urgence et la reprise après sinistre (comme le reflète les plans de sécurité et de gestion des crises), les communications en situation de crise, le plan de reprise après sinistre informatique et les stratégies de continuité et de reprise des activités pour les fonctions opérationnelles essentielles, comme le reflète le **plan de continuité des opérations (PCO)** de l’Unité, du Bureau ou du Bureau de pays.

# Objectifs

1. L’objectif de la politique de **GCA** est de protéger les intérêts du PNUD et de ses parties prenantes internes et externes en établissant un cadre stratégique et opérationnel axé sur les besoins, qui garantit de manière proactive la capacité du PNUD à se préparer et à réagir de manière appropriée aux risques prévus identifiés dans le cadre d’une évaluation des risques d’entreprise, des registres des risques au niveau des unités et de toute difficulté éventuellement rencontrée, tout en maintenant la sécurité et la sûreté du personnel.
2. La **GCA** au PNUD est conforme au système de gestion de la résilience de l’Organisation des Nations Unies (**ORMS**) et sert de cadre de gestion des situations d’urgence pour l’Organisation. Elle aide le PNUD à renforcer la résilience en alignant et en harmonisant les efforts de préparation, afin de renforcer la capacité de l’Organisation à remplir continuellement son mandat.
3. La **GCA** complète la gestion des risques d’entreprise (**GRE**) et fournit des outils permettant de faire face aux risques identifiés au niveau du bureau ou de l’unité, qui pourraient avoir une incidence sur la continuité des opérations. La **GCA** tient compte de toutes les activités et dispositions existantes liées à la gestion des risques, à la réponse aux crises et à la planification des interventions d’urgence, tant qu’elle permet de :
4. Renforcer la capacité de chaque Bureau de pays à poursuivre ses activités après l’intervention immédiate en cas d’incident sur la base d’une évaluation approfondie des risques (**ER**) et d’une analyse de l’impact sur les opérations (**AIO**) ;
5. Établir des liens entre les structures et les mécanismes reconnus en vue de l’évaluation des risques et de l’intervention immédiate en cas d’incident et les activités nécessaires pour assurer la continuité des opérations ;
6. Déterminer dans quelle mesure la planification de la continuité des opérations (**PCO**) est nécessaire dans chaque Bureau de pays, sur la base de la probabilité des incidents et de leur incidence sur la sûreté et la sécurité du personnel ainsi que sur la continuité des opérations, qui varient considérablement d’un Bureau de pays à l’autre ;
7. Un plan de continuité des opérations (**PCO**) est mis en place une fois que le Bureau de pays a procédé à l’évaluation des risques (**ER**) et à l’**analyse de l’impact sur les opérations** (AIO) et les a terminées. Ces évaluations s’appuient sur la gestion des risques d’entreprise et les évaluations des risques de sécurité (**ERS**) existantes propres à chaque pays, tout en tenant compte du mandat global de l’Organisation et de la poursuite des activités.
8. Chaque Bureau/Unité doit avoir un point focal pour le **PCO**, qui devrait travailler sous les instructions directes du Chef de Bureau/d’Unité.

# Évaluation des risques

1. Sous la supervision du **Groupe de gestion de la sécurité (SMG)**, une évaluation des risques au Siège (conciliant la sécurité et la GRE) est effectuée chaque année en collaboration avec les partenaires du système des Nations Unies. En ce qui concerne le Siège du PNUD, le **Bureau des services de gestion (BMS)** engage des discussions avec des partenaires du Secrétariat de l’ONU et d’autres agences des Nations Unies au cours du dernier trimestre de chaque année pour préparer une évaluation commune des risques. Le Bureau de sécurité sélectionné et les fonctionnaires responsables de la **GRE** travaillent avec des collègues de l’ONU, de ses agences et d’entités externes, selon les besoins. Les résultats de l’évaluation annuelle des risques sont présentés au **SMG** et éclairent les décisions et la planification de la **GCA** pour l’année suivante. Les Bureaux de pays et les centres régionaux passent par le même processus au moins une fois par an, mais suivent le cycle établi conformément aux procédures en vigueur pour la mise à jour de leur évaluation des risques de sécurité (**ERS**) et de leur registre des risques respectifs.

# Analyse d’impact sur les opérations

1. L’analyse d’impact sur les opérations (**AIO**) est réalisée par chaque Bureau de pays ou unité de bureau, et coordonnée par le bureau du point focal pour la continuité des opérations. Ils peuvent demander une assistance technique à la direction du Bureau des services de gestion (**BMS**). L’**AIO** comprend :
2. L’identification des fonctions opérationnelles essentielles ;
3. L’évaluation de l’impact des risques identifiés susceptibles de perturber les fonctions opérationnelles essentielles ;
4. La précision des délais de reprise en cas de perturbations ;
5. La définition des stratégies de reprise pour les fonctions opérationnelles essentielles, y compris l’allocation des ressources appropriées.

# Plan de continuité des opérations

1. Chaque bureau ou unité doit élaborer et tenir à jour un plan de continuité des opérations (**PCO**) afin que l’Organisation puisse s’acquitter de ses fonctions, dans la mesure du possible, lors des situations d’urgence. Le **PCO** doit être révisé annuellement.
2. Au niveau du bureau ou de l’unité, un plan de continuité des opérations (**PCO**) fournit :
3. Une méthode répétée pour restaurer la capacité du PNUD à maintenir les fonctions essentielles au niveau de l’Organisation et des services selon les meilleures normes possible, dans un délai réaliste après la perturbation ;
4. Une véritable capacité de maintenir, tester, mettre en œuvre, valider et vérifier le **PCO** ;
5. Un protocole de communication prédéfini pour s’assurer que toutes les unités pertinentes sont au courant du **PCO** lorsqu’il est mis en place.
6. Sur le plan organisationnel, la gestion de la continuité des activités (**GCA**) fournit :
7. Des plans de continuité des opérations achevés, mis en œuvre et testés (y compris les procédures de maintenance et de suivi), qui traduisent l’étendue déterminée des préparatifs nécessaires correspondant à la réalité de chaque Bureau de pays en matière d’exposition aux incidents critiques ;
8. Une structure et des mécanismes de continuité des activités, de gestion des risques et d’intervention en cas de crise, qui sont non seulement intégrés et mieux informés, mais également liés entre eux ;
9. La capacité de :

i) Intervenir en cas d’événement pour assurer la sécurité du personnel,

ii) Poursuivre les fonctions opérationnelles essentielles avec le moins de limitations et/ou d’interruptions possible, et

iii) Retrouver sa pleine capacité opérationnelle dès que possible après une catastrophe ou une crise.

1. Le **PCO** couvre l’ensemble du personnel administré par le PNUD, les fonctions opérationnelles à tous les niveaux, notamment celles qui ont été sous-traitées à des entrepreneurs et fournisseurs extérieurs, lorsque la responsabilité juridique globale demeure du ressort du PNUD. Le **PCO** ne couvre pas la résilience des tiers ; toutefois, il convient de demander aux sous-traitants de fournir la preuve qu’ils ont tenu compte des questions potentielles liées à la résilience. Les bureaux de projet sont également encouragés à appliquer les principes de la **GCA**.
2. Le plan de continuité des opérations (PCO) doit inclure tous les risques, y compris les principaux scénarios suivants qui peuvent influer sur la continuité des opérations :
3. Événements provoquant une incapacité ou la perte de personnel ;
4. Événements interrompant les systèmes essentiels à la mission ;
5. Événements entraînant la perte d’accès à un immeuble de bureaux ou la perte de ce dernier ;
6. Événements entraînant la perte de services des fournisseurs.
7. Le PCO respecte les meilleures pratiques internationales, ISO 22301 (Sécurité sociétale – Lignes directrices pour la préparation aux incidents et la gestion de la continuité des opérations).
8. Les points focaux pour la continuité des opérations coordonnent la préparation des PCO de leurs bureaux/unités. Le **PCO** comprend les éléments suivants :
9. La liste de toutes les fonctions opérationnelles essentielles avec les noms des employés qui appuient ou exécutent ces fonctions, y compris celles qui sont sous-traitées, avec un temps prédéterminé, et les procédures relatives à la reprise des activités ;
10. La liste des équipements et du matériel nécessaires à l’exécution de ces fonctions ;
11. Le plan de communication avec les partenaires internes et externes ;
12. Le plan d’aménagement d’un site alternatif lorsqu’il est jugé nécessaire.
13. Il établit des procédures de gestion claires, la relève, la délégation d’autorités, décrit les modalités de formation, des tests et d’entretien.
14. L’ébauche du plan de continuité des opérations (**PCO**) est soumise au point focal de la gestion de la continuité des opérations du **BMS** en vue d’un examen technique. Une fois examiné, le point focal du PCO finalise le projet en vue d’une approbation par le Chef de Bureau.
15. Les Chefs de bureau/d’unité doivent approuver et signer le **PCO**. En outre, pour être considérés comme conformes à cette politique et à ces lignes directrices, ils devraient élaborer des calendriers des tests et d’examen clairs du **PCO** (au moins une fois par an ou à la suite d’un changement important dans les éléments du **PCO**). Les tests et l’examen portent sur les points suivants :

a. Objet et portée des tests, événements de simulation pour les tests ;

b. Durée de l’ensemble des tests ; procédures d’évacuation du personnel ;

c. Plans de communication d’urgence, sauvegarde et récupération des données essentielles ;

d. Disponibilité des bâtiments/installations et des ressources nécessaires pour les tests ;

e. Disponibilité d’un site alternatif des opérations dans des délais précis ;

f. Reprise des fonctions opérationnelles essentielles.

Les résultats des tests seront évalués et utilisés pour améliorer le PCO, si nécessaire.

# Rôles et responsabilités en matière de GCA

Bureau des services de gestion (BMS) du PNUD

1. Dans le cadre de la gestion globale des risques organisationnels, le BMS est responsable de la formulation et de l’examen de la politique institutionnelle en matière de GCA et de sa mise en œuvre.
2. La **direction du BMS** fournit un appui technique aux points focaux pour la continuité des opérations en vue de la préparation des AIA et des PCO, et tient des dossiers sur les PCO des bureaux/unités de pays sur la plateforme SharePoint BCA. Le BMS surveille la conformité des Bureaux de pays, des Bureaux et des Unités et informe régulièrement le SMG de l’état d’avancement des activités relatives à la GCA et de la conformité des bureaux. Le BMS travaille en étroite collaboration avec les **Bureaux régionaux (BR)** et les centres pour assurer le respect des politiques par les Bureaux de pays et les Unités opérationnelles.
3. Le **Bureau des technologies de l’information (BTI)** fournit l’appui nécessaire (au besoin) au personnel des technologies de l’information (TI) du Bureau de pays pour l’élaboration des plans de reprise après sinistre informatique (ITDR).

Groupe de gestion de la sécurité du PNUD

1. La supervision des activités relatives à la **GCA** est déléguée au Groupe de gestion de la sécurité. Les plans de gestion de la continuité des opérations sont des points permanents à l’ordre du jour du SMG à intervalles réguliers.

Bureaux régionaux et centraux et bureaux de liaison :

1. Les Bureaux régionaux/centraux ainsi que les Bureaux de liaison supervisent leurs régions et bureaux respectifs pour s’assurer que les plans de continuité des opérations (**PCO**) sont mis à jour et testés chaque année.

Chefs de Bureaux de pays, de Bureau et d’unités

1. Les activités de gestion de la continuité des opérations devraient être incluses dans les plans de travail du Bureau de pays/Bureau/Unité. Une référence aux responsabilités en matière de gestion de la continuité des opérations (**GCA**) devrait être incluse dans les descriptions de travail pour s’assurer que chaque membre du personnel est conscient de son rôle et de ses responsabilités personnelles en cas de perturbation.
2. Des points focaux pour la continuité des opérations doivent être désignés pour coordonner l’analyse d’impact sur les opérations (**AIO**) ainsi que l’élaboration et la mise à jour des plans de continuité des opérations. Les points focaux pour la continuité des opérations travaillent en étroite collaboration avec un personnel assumant différentes fonctions, notamment les cadres supérieurs ainsi que le personnel informatique, qui est généralement responsable de tenir à jour les plans de reprise après sinistre informatique (**ITDR**).

Supérieurs hiérarchiques

1. Les directeurs à tous les niveaux devraient aborder régulièrement la question liée à la continuité des opérations lors des réunions d’équipe et veiller à ce que la gestion de la continuité des opérations fasse partie du processus d’intégration de tous les nouveaux employés.

# Élément déclencheur de la mise en place des plans de continuité des opérations

Sièges (New York) :

1. Lors d’incidents touchant toutes les opérations du PNUD à New York, le Groupe de gestion de la sécurité (**SMG**) conseillera aux bureaux et aux unités de mettre en place leurs plans de continuité des opérations (**PCO**). Dans le cas d’incidents ayant des répercussions uniquement sur une unité ou un bureau en particulier (par exemple, un incendie limité), le directeur de l’unité ou du bureau touché mettra en place son **PCO** et donnera des conseils au personnel sur la marche à suivre en fonction du **PCO** de l’unité.)

Bureaux de pays :

1. Le Représentant résident activera le plan de continuité des opérations (**PCO**) sur la base des conseils de l’**équipe de coordination du dispositif de sécurité** (**SMT**) du pays.
2. Pour que le processus de planification de la continuité des opérations soit solidement mené, les bureaux et les unités doivent utiliser les ressources internes reconnues. En outre, un spécialiste en matière de **GCA** au Bureau des services de gestion (**BMS**) doit être désigné pour faciliter la coordination générale de la **GCA**.

# Formation, exercice et examen

1. Tous les PCO doivent être examinés par les points focaux du **PCO** au moins une fois par an ou de façon plus régulière, selon les conditions suivantes :
2. Mise à jour des coordonnées ;
3. À la suite d’un changement dans la structure de l’Organisation et/ou du bureau ;
4. À la suite d’un changement intervenu sur le plan de la dotation en personnel, notamment le personnel indispensable ;
5. En réponse à une nouvelle évaluation importante des menaces et des risques ;
6. Modifications des exigences réglementaires nationales.
7. Le **PCO** doit être mis en place au moins une fois par an. La forme de la mise en œuvre peut varier et des conseils peuvent être fournis par le Bureau des services de gestion en collaboration avec les Bureaux régionaux et les Bureaux de pays.

* **Modèle et ressources supplémentaires :**

1. [Guide de l’utilisateur sur la politique de gestion de la continuité des activités](https://popp.undp.org/fr/node/4076/)
2. [Modèle du PCO – Bureau de pays](https://undp.sharepoint.com/:f:/r/teams/BCM/Shared%20Documents/Country%20Offices%20BCP%20Related%20Templates/En%20Fran%C3%A7ais?csf=1&web=1&e=s8QGJ2)**\*[[1]](#footnote-1)**
3. [Modèle du PCO – Siège](https://undp.sharepoint.com/teams/BCM/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fteams%2FBCM%2FShared%20Documents%2FHQ%20BCP%20Related%20Templates&viewid=4447ae9d%2D6e70%2D419c%2Db305%2D7601e8ba5baa) (en anglais)

1. \* **Remarque** : [Tous ces modèles sont disponibles sur la plateforme BCA. Les modèles sont également disponibles en anglais et en espagnol](https://undp.sharepoint.com/teams/BCM/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fteams%2FBCM%2FShared%20Documents%2FCountry%20Offices%20BCP%20Related%20Templates&viewid=4447ae9d%2D6e70%2D419c%2Db305%2D7601e8ba5baa). [↑](#footnote-ref-1)