Plan de continuité des opérations

07 mars 2023

Points clés

- Le BCP est un outil de planification essentiel qui permet de réduire l'incertitude et les risques opérationnels. Le HCR s'attend à ce que les représentants préparent les BCP avant le début d'une urgence, particulièrement au moment où la situation est instable sur le plan de la sécurité.
- Le processus de préparation d'un BCP peut être aussi important que le BCP lui-même, car il fait prendre conscience au personnel de la façon dont il faut répondre à une situation d'urgence. Les partenaires, les personnes relevant de la compétence du HCR et différentes unités fonctionnelles doivent participer activement à la préparation du BCP.
- Il est important de tester le plan, ou certains de ses éléments, avant sa mise en œuvre à grande échelle.

1. Aperçu

Le HCR emploie dans ses documents les termes de « Plan de continuité des opérations (BCP) », « Plan de maintenance de la continuité des opérations » et « continuité de la planification des opérations ». Cependant, veuillez noter que dans le présent Manuel, le terme de « Plan de continuité des opérations » couvre toutes les notions précédentes. Il fait référence à la préparation de plans et de processus de gestion associés permettant au HCR de maintenir des processus vitaux (pour la fourniture de services ou de produits essentiels) à la suite d'un événement perturbateur. Un BCP est une feuille de route qui permet à une opération de continuer ses activités dans des conditions difficiles (par exemple, après une perturbation causée par une catastrophe d'origine naturelle ou humaine).

Un plan de continuité des opérations (BCP) est un plan prévoyant la manière dont un bureau **maintiendra ses fonctions les plus essentielles au cas où un événement perturbateur surviendrait, qu'il soit d'origine naturelle, humaine ou médicale.**

Le plan de continuité des opérations est l'une des huit composantes essentielles du système de gestion de la résilience institutionnelle, un système complet à l'échelle des Nations Unies visant à **« améliorer la capacité des agences, fonds, programmes et organisations des Nations Unies à gérer efficacement les risques d'événements perturbateurs »**, en assurant **« la santé, la sécurité et le bien-être du personnel »**, et en maintenant **« la continuité des processus essentiels et la capacité à mettre en œuvre les mandats et les programmes ».**

Un BCP doit répondre aux menaces les plus susceptibles d'avoir une incidence sur le bon fonctionnement d'un bureau du HCR. Les menaces dont les répercussions sont les plus importantes sont généralement identifiées dans le registre des risques opérationnels, rempli par toutes les opérations du HCR, et dans les documents de gestion des risques de sécurité élaborés au niveau national.

Tous les scénarios susceptibles d'avoir des répercussions sur n'importe quel aspect des opérations du HCR (par exemple, les programmes, les ressources humaines, l'infrastructure, les technologies de l'information ou les télécommunications) doivent être envisagés, y compris les incidents internes et externes, de sûreté et de sécurité (par exemple, les incendies, les inondations, les tremblements de terre, les conflits, les troubles civils, les manifestations de masse).
Le but premier du plan de continuité des opérations est de réagir face aux menaces afin de garantir la poursuite des objectifs du HCR (la protection et l'assistance aux personnes relevant de sa compétence) lorsque des circonstances exceptionnelles, comme la fermeture ou la dégradation des bureaux, la réinstallation ou l'évacuation du personnel pour des raisons de sécurité, mettent en péril la réalisation de ces objectifs. On peut également citer l'interruption du travail du HCR au moment de la pandémie de COVID-19, lorsque le personnel est contraint de travailler à domicile ou que plusieurs membres du personnel sont malades.

Le plan de continuité des opérations renforce la résilience du HCR face aux éventuelles perturbations de la capacité de l'agence à fonctionner pendant les crises et les situations d'urgence. Les plans de continuité des opérations concernent tous les bureaux et tout le personnel du HCR.

Les principaux objectifs des plans de continuité des opérations du HCR sont les suivants :

- Assurer la sécurité du personnel, des locaux et des biens du HCR ;
- Maintenir les programmes et les opérations essentiels du HCR ;
- Garantir que le HCR est en mesure de réagir rapidement et efficacement en période de crise.

La capacité du HCR à réagir rapidement en cas de crise, en maintenant les opérations essentielles ou en les relançant dès que possible, est essentielle pour préserver sa crédibilité aux yeux des partenaires et des parties prenantes. Les plans de continuité des opérations rassemblent toutes les procédures, mesures, informations et tous les biens et outils nécessaires à chaque bureau du HCR pour atteindre les objectifs énoncés ci-dessus.

2. Conseils principaux

Politiques principes ou normes sous-jacents

Politique des Nations Unies sur le système de gestion de la résilience institutionnelle, CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, 2021
Politique du HCR en matière de gestion globale des risques, HCP/2020/2

Recommandations de bonnes pratiques

Les étapes suivantes sont essentielles dans l'élaboration d'un BCP efficace.

1re étape : constituer une équipe dédiée à la planification de la continuité opérationnelle. Une équipe multidisciplinaire coordonne les activités en matière de planification de continuité opérationnelle avant et après l'activation d'un BCP. Avant celle-ci, l'équipe met le BCP au point et le met à jour, mène des activités connexes et dirige des formations. Avec un représentant ou un chef de bureau à sa tête, l'équipe doit être composée de représentants des divisions suivantes, **entre autres** :

- Sécurité.
- Programme.
- Protection et services essentiels aux personnes relevant du mandat du HCR.
- Finance / administration / ressources humaines.
- Approvisionnement.
- Technologie de l'information.
- Communications.

Les membres de l'équipe doivent être des membres du personnel d'expérience recrutés sur les plans national et international qui ont la capacité de mettre en œuvre des programmes critiques et des activités de protection tout au long d'un événement perturbateur.

2e étape : définir les processus vitaux. Les fonctions, processus et services essentiels qui doivent rester fonctionnels en période de crise doivent être identifiés à l'avance. Quelles activités de programme doit-on poursuivre afin de remplir la mission générale du HCR ? Le bureau doit tenir compte de la criticité de chaque programme et activité pour lequel il est responsable dans le cadre du Plan des opérations. Dans des situations à haut risque, l'Équipe de pays des Nations Unies peut mener un exercice de criticité de programme afin de déterminer quelles activités de programme doivent avoir la priorité à la suite d'un événement perturbateur majeur, et comme chacune d'elles pourront se poursuivre (voir le chapitre sur la criticité des programmes).

La définition des opérations vitales doit reposer sur plusieurs critères, dont :

- **Maintien de la protection élémentaire, du bien-être et des autres services**

destinés aux réfugiés ;
- **Liaison essentielle avec les autorités nationales et locales, la commission nationale pour les réfugiés, le gouvernement d'accueil et autres partenaires, qu'ils proviennent des Nations Unies ou d'ailleurs ;**
- **Fonctions d'appui et de soutien telles que l'approvisionnement, la logistique, les communications et la sécurité.**

Dans les pays présentant des risques de sécurité élevés ou très élevés, la prédéfinition de certains programmes et activités vitaux a pu être réalisée dans le cadre d'évaluations communes de la criticité des programmes des Nations Unies. Dans d'autres contextes, il est recommandé d'appliquer une méthodologie similaire pour prédéfinir et reconnaître les services vitaux.

En plus de dresser la liste des fonctions vitales, le BCP doit fournir des informations sur :

- Le nombre minimum de membres du personnel qualifiés nécessaires pour poursuivre les programmes/activités essentiels, ainsi que leurs fonctions et responsabilités. Ces personnes doivent être identifiées, informées ou formées au préalable sur les fonctions qu'elles exerceront ;
- Les ressources minimales, notamment les fonds et les actifs, nécessaires pour exécuter ces fonctions, par exemple : bureau, salle de réunion de substitution et/ou possibilité de travailler à domicile, matériel informatique, systèmes de communication, véhicules. Ces ressources doivent être définies au préalable et clairement répertoriées dans le BCP ;
- Les adresses des lieux de secours et la description des installations qui y sont disponibles (postes de travail, matériel informatique, matériel de communication, etc.). De même, une liste des biens qui devront être transférés vers le lieu de secours devra être fournie ;
- Les arrangements préalables et les protocoles d'accord conclus avec des partenaires désignés ou le secteur privé pour faciliter l'accès rapide du HCR à des biens, outils et espaces supplémentaires nécessaires à la mise en œuvre du BCP (espaces de bureaux, fonds, programmes et organisations des Nations Unies, ou dans des hôtels, transports et hébergements supplémentaires, solutions de connexion à Internet, etc.).

Enfin, Ces fonctions doivent être définies comme étant :

- vitales et doivent être maintenues sur site (au bureau ou sur un autre site, ou à domicile) ; ou
- vitales et peuvent être délocalisées ou exécutées à distance, que ce soit dans le pays ou à l'étranger.

Dans le cas du SRAS-CoV-2 (autrement appelé COVID-19), les opérations se

concentreront également sur la capacité des membres du personnel exerçant des fonctions vitales à effectuer ces tâches depuis leur domicile, le télétravail pouvant devenir une mesure recommandée.

Personnel. À la suite de sérieuses perturbations, les membres internationaux du personnel auront peut-être à quitter la zone. Un plan pour le personnel recruté localement doit déterminer quels sont les membres vitaux à l'exécution de chaque activité essentielle de programme. Un plan de personnel recruté localement doit :

- indiquer quel membre du personnel aura la responsabilité globale des activités.
- permettre de prendre des mesures afin de protéger la sûreté et la sécurité des membres du personnel recruté sur le plan national.
- indiquer les dispositions prises pour le paiement des salaires et les dépenses.
- déterminer comment les exigences en matière de soutien logistique seront satisfaites.
- établir des protocoles de communication et toute autre exigence connexe.

Installations. L'activité en question requiert-elle des installations (bureaux, logements pour le personnel, entrepôts, etc.) ? Prévoir des installations ou modalités de travail de rechange. Envisager plusieurs options.

Logistique et fournisseurs. Quels types de transport et d'équipement l'activité requiert-elle ? Prévoir un approvisionnement d'urgence et un prépositionnement et prendre des mesures supplémentaires pour répondre aux principaux besoins d'approvisionnement.

Partenaires. L'activité dépend-elle de partenaires ou d'autres acteurs ? Dans le cas d'une perturbation importante, ces derniers seraient-ils en mesure de continuer leur travail ou de mener à bien leurs activités mises en œuvre par le HCR ? Des hypothèses de planification doivent être vérifiées avec les partenaires et autres acteurs.

Communications. Quels systèmes de communications et équipements l'activité nécessite-t-elle ? Examiner cette question en parallèle des plans prévoyant des lieux et des méthodes de travail de substitution.

Technologie de l'information (TI). Quels systèmes, services, données et équipements l'activité requiert-elle ? Veuillez noter que les BCP se distinguent des plans de reprise d'activité technologique et des processus de gestion en cas d'incident majeur, même s'ils sont liés.

Remarque : Bien que les BCP soient distincts d'autres plans tels que le Plan de sécurité, le Plan de gestion d'incident critique, le Plan de reprise d'activité technologique, le Plan de réponse en cas d'incident causant un nombre massif de victimes, le Plan de communication d'urgence, le Plan d'évacuation médicale, etc., il est important d'assurer l'harmonisation et la compatibilité de l'ensemble de ces plans.

3e étape : mener une analyse sur les répercussions. Lorsque des processus critiques sont perturbés, quelle sera l'incidence sur les activités de programme ? Il faut estimer les répercussions dans le temps (heures, jours, mois, etc.) et utiliser l'information qui en découle afin d'établir un ordre de priorité dans le cadre de vos mesures d'intervention.

4e étape : trouver d'autres processus vitaux. Si les processus critiques à l'exercice d'une activité sont perturbés, quelles sont les solutions de rechange envisagées ? Pour chaque processus critique, définir une solution viable.

Considérations pour une mise en œuvre pratique

La Division des urgences, de la sécurité, et de l'approvisionnement, en collaboration avec l'équipe de gestion globale des risques, la Division de la gestion financière et administrative et la Division des systèmes d'information et des télécommunications, a élaboré l'application en ligne BCP Power,lancée en 2020, pour faciliter le BCP requis à tous les niveaux de terrain.
Toutes les opérations de pays, les bureaux multipays et les bureaux régionaux sont tenus de mettre à jour leurs BCP au moins une fois par an, à l'aide de ce nouvel outil. Cet outil en ligne simplifie les plans de continuité des opérations et propose une interface plus conviviale pour saisir, modifier et visualiser les données, tout en soutenant l'analyse et la supervision de la gestion. Les responsables pourront examiner plus aisément les tâches vitales existantes, déterminer comment et à qui elles ont été attribuées et saisir des informations supplémentaires relatives à la gestion des situations d'urgence, de la sécurité et des enregistrements.
Comme ce fut le cas lors des précédents efforts de mise à jour et de centralisation des BCP, chaque opération doit désigner un point focal chargé de ce domaine. Les équipes régionales auxquelles cet outil est transmis aujourd'hui peuvent désormais octroyer des droits d'utilisation à ces points focaux nationaux afin de leur autoriser l'accès. Les utilisateurs de l'application se verront ainsi attribuer des profils d'accès spécifiques pour leur permettre de s'acquitter de leurs tâches respectives et de mettre à jour les BCP existants élaborés selon une modalité différente en mai 2020. De même, comme cela avait déjà fait précédemment, chaque bureau régional doit identifier une équipe multifonctionnelle chargée du BCP qui examinera les demandes des pays, formulera des commentaires sur les entrées et informera le Siège de sa conformité au niveau régional.

Ressources et partenariats

- Les plans de continuité des opérations peuvent être effectués par une équipe multidisciplinaire de BCP, y compris par des représentants de toutes les sections opérationnelles, des divisions de la sécurité, de la gestion administrative, de l'appui aux programmes, de la protection internationale et de l'approvisionnement. Le responsable principal de l'opération doit avoir connaissance du BCP et donner son approbation.
- Les partenaires comprennent des contreparties appropriées à l'intérieur du gouvernement d'accueil et d'autres agences humanitaires ou développement, des chefs de communautés locales et des bénéficiaires de programmes. Lorsque les partenaires d'affaires participent

au BCP et la formation sur le BCP, leur participation enrichit le processus, génère de nouvelles idées et une meilleure compréhension des problèmes liés à la sécurité et améliore la qualité du BCP, et ce dans l'intérêt de tous.

Indicateurs de rendement

- Un plan prêt (harmonisé avec d'autres plans internes à tout le système des Nations Unies) ;
- Une structure coordonnée établie (comprenant toutes les entités concernées) ;
- Registre des risques conjoint accessible, y compris les risques médicaux, à la protection, aux programmes, à la sécurité et à la continuité des opérations
- Mise à jour et révision régulières.

3. Liens

BCP V2 - application Power

4. Contacts principaux

CONTACT :L'accès à l'application BCP Power doit être demandé aux équipes multifonctionnelles régionales ou au service de sécurité sur le terrain à l'adresse HQFS00@unhcr.org en indiquant « Demande d'accès BCP » dans l'objet du courrier électronique.