



Assemblée générale

Distr. générale
19 février 2015
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Point 132 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015

Conclusions du Groupe de travail de haut niveau sur l'importance des programmes

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général sur les conclusions du Groupe de travail de haut niveau sur l'importance des programmes (A/69/530). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des compléments d'information et des éclaircissements, avant de lui faire parvenir des réponses écrites, qu'il a reçues le 18 février 2015.

2. Dans sa résolution 67/254 A, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter pour examen et approbation à sa soixante-neuvième session un rapport contenant les conclusions définitives du Groupe de travail de haut niveau sur l'importance des programmes. Le Secrétaire général a indiqué que son rapport, qui était soumis en application de la résolution en question, contenait lesdites conclusions (voir A/69/530, par. 3).

II. Rappel

3. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'en 2009 le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a approuvé les directives relatives au risque acceptable qui s'appliquent au système de gestion de la sécurité des Nations Unies et qu'en 2010 le Comité de haut niveau sur la gestion a créé le Groupe de travail de haut niveau sur l'importance des programmes, présidé par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Le dispositif d'évaluation de l'importance des programmes approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion, puis entériné par le Conseil des chefs de secrétariat en 2012, a été mis en place dans 12 pays prioritaires en 2012 et 2013. Un dispositif



légèrement révisé a ensuite été élaboré et approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion et le Conseil des chefs de secrétariat en 2013 (ibid., par. 4 et 5).

4. Le Secrétaire général indique que le dispositif définit en détail les principes directeurs, à savoir l'applicabilité, l'obligation de rendre des comptes, l'assurance de la qualité, la validation et la procédure d'évaluation de l'importance des programmes, la méthode et les critères d'évaluation, le rôle de cette évaluation dans la gestion des risques de sécurité et les structures du système des Nations Unies sur lesquelles elle s'appuie. Le dispositif aide également à éclairer le processus de prise de décision, car il précise comment procéder pour déterminer l'importance de certaines activités menées par le personnel des Nations Unies dans un cadre temporel et spatial prédéfini. Dans le rapport, il est indiqué qu'il ne s'agit ni d'un processus de planification ni d'un produit fini, le tout étant donc sans incidence sur le contrôle intergouvernemental et l'obligation de rendre des comptes aux organes délibérants (ibid., par. 6 et 7). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les directives relatives à la détermination du risque acceptable avaient uniquement trait aux risques en matière de sécurité, à l'exclusion de toute autre forme de risque. Cela étant, dans les pays touchés par des situations d'urgence sanitaires, le dispositif pouvait servir à évaluer l'importance des programmes au moyen d'une méthode globale et structurée.

5. Le Secrétaire général indique qu'à la date du rapport un appui avait été fourni à 15 pays et que des sessions de formation consacrées à l'importance des programmes avaient été menées auprès d'équipes de pays des Nations Unies et de divers membres du personnel du Siège. Un examen indépendant de l'importance des programmes mené en janvier 2014 a abouti à la conclusion que, dans l'ensemble, le dispositif d'évaluation de l'importance des programmes fonctionnait comme prévu et qu'aucun changement majeur n'était envisagé dans l'immédiat. Le Comité directeur et l'Équipe chargée de la coordination devraient normalement continuer à appuyer les activités d'évaluation de l'importance des programmes au niveau mondial comme au niveau national, sur la base de contributions volontaires, et les actions de formation se verront accorder la priorité, afin que l'évaluation de l'importance des programmes soit intégrée au fonctionnement normal de l'ensemble du système des Nations Unies (ibid., par. 10 à 14).

III. Financement

6. Le Secrétaire général précise que l'appui à la mise en place du dispositif a été peu coûteux, sept organismes ou départements participants ayant versé des contributions volontaires pour financer l'examen indépendant de l'importance des programmes et l'UNICEF ayant financé 50 % des services de secrétariat et autres activités d'appui (ibid., par. 8). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le coût total du programme s'élevait à 379 040 dollars, montant incluant la conception et la mise à l'essai de l'outil électronique, l'appui à la gestion et à la coordination à l'échelle mondiale, les activités de formation et l'examen indépendant de l'importance des programmes. Il a également été informé que les dépenses supportées par le secrétariat étaient principalement liées aux traitements des fonctionnaires (en particulier, un fonctionnaire P-4 de l'UNICEF ayant travaillé à 50 % sur le projet pendant deux ans et demi (de 2011 à 2014), et un fonctionnaire P-2 de l'UNICEF y consacrant actuellement entre 50 % et 75 % de son temps). À sa

demande, il a obtenu le tableau ci-après faisant apparaître la manière dont les contributions des organismes participants ont été dépensées.

(En dollars des États-Unis)

<i>Organisme/ département</i>	<i>Frais de coordination du projet (Secrétariat et appui à la mise en œuvre, y compris formation)</i>	<i>Frais liés à l'outil électronique (versions française et anglaise)</i>	<i>Examen indépendant du projet</i>	<i>Total</i>
DSS	10 000	—	10 000	20 000
DAP	—	—	10 000	10 000
DOMP/DAM	—	—	10 000	10 000
BCAH	10 000	—	16 000	26 000
PNUD	10 000	—	10 000	20 000
HCR	10 000	—	10 000	20 000
UNICEF	244 000	9 040	—	253 040
PAM	10 000	—	10 000	20 000
Total	294 000	9 040	76 000	379 040

Abbreviations : DSS, Département de la sûreté et de la sécurité; DAP, Département des affaires politiques; DOMP/DAM, Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions; BCAH, Bureau de la coordination des affaires humanitaires; PNUD, Programme des Nations Unies pour le développement; HCR, Haut-Commissariat pour les réfugiés; UNICEF, Fonds des Nations Unies pour l'enfance; PAM, Programme alimentaire mondial.

7. Ayant demandé des précisions quant à l'origine des contributions versées par les départements du Secrétariat, le Comité consultatif a été informé que :

a) Les 20 000 dollars du Département de la sûreté et de la sécurité provenaient du fonds d'affectation spéciale extrabudgétaire pour la sécurité des fonctionnaires des Nations Unies;

b) Les 10 000 dollars du Département des affaires politiques seraient prélevés sur le fonds d'affectation spéciale extrabudgétaire pour l'appui aux affaires politiques (la contribution est en cours de traitement);

c) Les 10 000 dollars des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions provenaient du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix;

d) Les 26 000 dollars du Bureau de la coordination des affaires humanitaires provenaient du fonds d'affectation spéciale pour le renforcement du Bureau du Coordonnateur des secours d'urgence.

8. Le Comité consultatif a également été informé, après avoir demandé des précisions, que le montant versé par les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, indiqué au paragraphe 7 c) ci-dessus, n'apparaissait pas dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2013/14 (A/67/756), puisqu'il n'avait pas encore été annoncé, ni dans le rapport correspondant sur l'exécution du budget (A/69/653), car il ne représentait pas un écart suffisamment important pour y être signalé. **Le**

Comité consultatif estime que ladite somme n'aurait pas dû être prélevée sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et compte se pencher de plus près sur cette question lorsqu'il examinera le rapport que le Secrétaire général présentera sur le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2015/16.

IV. Conclusion

9. Le Comité consultatif sait l'importance que revêt le dispositif d'évaluation de l'importance des programmes pour éclairer le processus de prise de décision dans le cadre du dispositif de gestion des risques de sécurité et améliorer la sécurité et la sûreté du personnel. Il est toutefois d'avis que le rapport du Secrétaire général n'entre pas suffisamment dans le détail du fonctionnement opérationnel de l'initiative.

10. Le Comité consultatif a été avisé que, faisant suite à sa résolution 67/254 A, l'Assemblée générale a adopté la résolution 69/133, dans laquelle elle engageait le Secrétaire général à poursuivre la mise en œuvre cohérente du dispositif d'évaluation de l'importance des programmes, outil opérationnel servant à prendre des décisions éclairées en ce qui concerne le niveau de risque acceptable pour le personnel des Nations Unies. **Dans ce contexte, il note que le rapport du Secrétaire général a été présenté au titre de la résolution 67/254 A de l'Assemblée et regrette que, contrairement à la demande qui y est formulée, il ne contienne pas les conclusions définitives du Groupe de travail de haut niveau sur l'importance des programmes afin que l'Assemblée puisse les examiner et les approuver. À sa demande, le rapport intégral du Groupe de travail lui a été communiqué (voir annexe). À cet égard, le Comité recommande que l'Assemblée demande au Secrétaire général de lui présenter au plus tôt un rapport contenant les conclusions définitives du Groupe de travail pour qu'elle puisse les examiner et les approuver.**

Annexe

Système des Nations Unies

Dispositif d'évaluation de l'importance relative des programmes

Table des matières

	<i>Page</i>
A. Introduction	7
B. Lignes directrices	7
C. Méthode et critères d'évaluation de l'importance des programmes : vue d'ensemble ...	10
D. Place de l'évaluation de l'importance des programmes dans le système de gestion des risques de sécurité	14
E. Structures d'appui	18
Annexes	
I. Mandat du Groupe exécutif de l'évaluation de l'importance des programmes	20
II. Mandat du Comité directeur de l'évaluation de l'importance des programmes	21

A. Introduction

1. Le dispositif d'évaluation de l'importance relative des programmes est un cadre décisionnel commun à l'ensemble des organismes des Nations Unies, qui donne des principes directeurs et une méthode systématique d'évaluation permettant de mesurer l'utilité des activités à l'aune des risques qu'elles représentent.
2. Le présent document est une version révisée du dispositif d'évaluation qui avait été approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion le 17 octobre 2011, puis par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) à sa session de l'automne 2011. La révision a consisté à prendre en considération les enseignements tirés de l'application du dispositif dans plusieurs pays entre octobre 2011 et décembre 2012.
3. L'importance relative des programmes¹ est un élément important des Directives relatives au risque acceptable qui s'appliquent au système de gestion de la sécurité des Nations Unies (UNSMS) que le CCS a approuvées en avril 2009². Elle ne constitue pas un élément de sécurité en tant que tel mais il faut la prendre en compte si l'on veut que les programmes d'importance stratégique soient exécutés avec un niveau de risque acceptable.

B. Lignes directrices

Champ d'application

4. Le champ d'application du dispositif est défini au chapitre III du Manuel des politiques de l'UNSMS. L'importance relative des programmes est déterminée au moyen d'une évaluation indispensable pour toutes les activités auxquelles participent des membres du personnel des Nations Unies.
5. Il faut procéder à une évaluation de l'importance relative des programmes à l'échelle du système en complément des évaluations des risques de sécurité (SRA), en laissant toutefois aux acteurs de terrain la possibilité de choisir le moment opportun pour réaliser une telle évaluation en fonction des circonstances et des besoins. Il est également utile de faire cette sorte d'évaluation en vue de décider des modalités d'intervention, notamment du moment et de la durée des activités, dans les zones où existe un risque résiduel de niveau moyen.

Responsabilité

6. En ce qui concerne l'importance relative des programmes, les principaux responsables sont les dirigeants des organismes des Nations Unies dans chaque pays. Le coordonnateur résident est responsable de la réalisation des évaluations et de la qualité de celles-ci à l'échelon du pays. Là où une opération de maintien de la paix ou une mission politique spéciale est déployée, et où le Représentant spécial du Secrétaire général et chef de la mission est chargé de coordonner les activités des Nations Unies dans le pays, c'est lui qui est responsable en dernier ressort.

¹ On entend par « importance relative des programmes » (« *Programme Criticality* » ou PC en anglais) les effets plus ou moins critiques qu'une activité donnée peut avoir sur la population et non pas nécessairement sur l'organisation.

² CEB/2009/HLCM/INF.1.

7. Le responsable désigné rend compte de son action au Secrétaire général par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité; il est responsable de la sécurité du personnel, des locaux et des biens des Nations Unies pour l'ensemble d'un pays ou d'une zone³. Il a pour mission de veiller à ce que les objectifs du système de gestion de la sécurité des Nations Unies y soient remplis. Il est amené à se servir des résultats de l'évaluation de l'importance relative des programmes et à approuver les décisions prises au niveau du pays compte tenu de cette évaluation et de celle des risques de sécurité.

8. Dans les secteurs où des organismes, des émissaires ou du personnel des Nations Unies sont actifs, toute activité à laquelle des membres du personnel participent doit faire l'objet d'une procédure d'évaluation de l'importance relative des programmes réalisée sous l'autorité de la personne responsable sur le terrain. Dans ce cas, il est généralement souhaitable de faire des évaluations distinctes pour chaque secteur.

9. Les chefs des organismes des Nations Unies présents dans le pays (résidents et non résidents) sont tenus de veiller à ce que l'organisme qu'ils dirigent participe à une évaluation de l'importance relative des programmes commune à l'ensemble du système des Nations Unies et se fonde sur les résultats obtenus pour déterminer le niveau de risque acceptable. Chaque organisme doit dégager les moyens nécessaires à cette fin.

Assurance qualité

10. La qualité d'une évaluation de l'importance relative des programmes relève de la responsabilité des dirigeants des Nations Unies sur le terrain.

11. Il appartient au Comité directeur de l'évaluation de l'importance relative des programmes au Siège d'assurer l'assurance qualité du dispositif et de sa mise en application. À ce titre, c'est lui qui contrôle et examine le dispositif. Il a également pour mission de veiller à ce que des évaluations de qualité soient effectuées dans les pays où elles sont nécessaires et, si ce n'est pas le cas, de prendre les mesures qui s'imposent pour qu'une évaluation soit réalisée ou que l'évaluation existante soit revue⁴. À cet égard, le Comité directeur peut recommander que le Groupe exécutif de l'évaluation de l'importance relative des programmes se réunisse pour déterminer l'importance stratégique des programmes exécutés dans un contexte donné (voir plus bas).

Processus d'évaluation de l'importance relative des programmes

12. L'évaluation de l'importance relative des programmes consiste à déterminer dans quelle mesure certaines activités des Nations Unies sont d'une importance critique dans une zone géographique et à une période données.

13. Le résultat prend la forme d'une liste des activités classées par niveaux d'importance relative, de PC1 à PC4, PC1 correspondant aux activités les plus critiques.

³ Voir la section B du chapitre II du Manuel des politiques du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, consacrée au cadre de responsabilité.

⁴ Voir le mandat du Comité directeur de l'évaluation de l'importance relative des programmes à l'annexe I. Pour en savoir plus sur le Comité directeur, on se reportera à la Section E ci-dessous.

14. Au moyen de la méthode et de l'outil d'établissement de l'importance relative des programmes (décrit ci-après), les équipes des Nations Unies⁵ déterminent localement le niveau de chacune des activités, en commençant par les niveaux PC2, PC3 et PC4, et en terminant par PC1. Il importe au plus haut point que les évaluations soient effectuées conjointement, et non séparément, par l'ensemble des organismes des Nations Unies présents, le but étant qu'un examen objectif soit mené par des pairs qui connaissent bien le pays.

15. La méthode employée pour déterminer le niveau d'importance relative des programmes tire parti des cadre de planification déjà adoptés à l'échelon des pays mais ne doit pas être confondue avec un tel cadre.

16. Le résultat de l'évaluation – c'est-à-dire la liste des activités classées par catégories (PC1 à PC4) – combinée à l'évaluation des risques de sécurité pour la zone géographique correspondante permet aux acteurs locaux de décider d'entreprendre ou non telle ou telle activité en prenant en considération les menaces conformément à la politique de détermination du niveau de risque acceptable. On fait ainsi en sorte que le personnel des Nations Unies ne soit pas exposé inutilement à des risques et que les activités menées soient celles qui sont le plus efficaces sur le plan stratégique. Par ailleurs, le dispositif offre aux gestionnaires de programmes à l'échelon des pays la possibilité de savoir s'il convient de revoir les activités et leurs modalités afin de les circonscrire à un niveau de risque acceptable ou de limiter les risques.

17. Les équipes de coordination du dispositif de sécurité doivent non seulement s'occuper de l'évaluation de l'importance relative des programmes, mais aussi mettre en place une procédure d'évaluation des risques de sécurité, résiduels notamment.

Approbation de l'évaluation de l'importance relative des programmes

18. Dans le cadre de leurs attributions susmentionnées, ce sont le coordonnateur résident et, le cas échéant, le Représentant spécial du Secrétaire général et chef de la mission, qui approuvent le niveau d'importance relative des programmes octroyé à chaque activité. Le responsable désigné décide en dernier ressort d'entreprendre ou non les différentes activités compte tenu des risques acceptables⁶.

19. Lorsque le niveau PC1 est attribué à une activité à laquelle du personnel des Nations Unies doit participer **et** que le niveau de risque résiduel est très élevé, la direction exécutive de l'organisme concerné doit attester qu'il s'agit d'une activité de niveau PC1 et qu'elle peut être menée dans des situations où les risques résiduels sont très élevés. En pareil cas, la décision revient au Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité.

⁵ À cet égard, le Département de la sûreté et de la sécurité joue un rôle d'ordre purement programmatique. Il doit dresser la liste des résultats escomptés et activités qu'il considère comme importants sans tenir compte, à ce stade, des considérations liées aux menaces ou aux risques.

⁶ Voir la section B du chapitre II du Manuel des politiques du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, consacrée au cadre de responsabilité.

C. Méthode et critères d'évaluation de l'importance des programmes : vue d'ensemble

20. La méthode d'évaluation PC offre des modalités structurées permettant de déterminer quelle est l'importance des programmes. L'outil correspondant aide à appliquer ces modalités.

21. L'évaluation de l'importance des programmes se déroule en huit étapes :

1. Détermination de la zone géographique et de la période considérées;
2. Recensement des résultats stratégiques (SR);
3. Recensement des activités devant être menées ou des produits devant être exécutés par les organismes des Nations Unies (avec du personnel des Nations Unies);
4. Évaluation de la contribution à la réalisation des résultats stratégiques;
5. Évaluation de la probabilité d'exécution;
6. Évaluation des activités ou produits par rapport aux critères PC1;
7. Examen du classement obtenu, obtention d'un consensus entre les organismes des Nations Unies et approbation des résultats définitifs;
8. Définition de la marche à suivre pour l'utilisation et la gestion des résultats.

22. Chaque étape est décrite en détail ci-après. Les critères d'évaluation des activités ou des produits sont 1) la contribution à la réalisation de chaque SR et 2) la probabilité d'exécution. La moyenne des scores « contribution » est multipliée par le score « probabilité d'exécution ». Le résultat détermine le niveau (PC2 à PC4) de chaque activité ou produit.

23. Un outil Excel facilite les différentes étapes. Un document d'orientation contenant des directives et des conseils est en cours d'élaboration.

Étape 1 – Détermination de la zone géographique et de la période considérées

24. La première étape consiste à déterminer la zone géographique et la période couvertes par l'évaluation.

- Si possible, la zone géographique est la même que pour la SRA, pour qu'il soit plus facile de comparer les résultats des deux évaluations. Si les zones ne sont pas les mêmes, les différences doivent être notées, et les modifications apportées à l'une ou l'autre zone doivent être prises en compte lors de la prochaine évaluation de l'importance des programmes.
- L'évaluation de l'importance des programmes doit être refaite au moins tous les 12 mois.
- Une évaluation doit également être faite si les plans stratégiques sont modifiés ou si la situation ou les conditions d'exécution du programme changent sensiblement.

- Comme l'importance des diverses activités peut changer même si les résultats stratégiques restent les mêmes, le représentant d'une entité des Nations Unies présente dans le pays peut à tout moment porter l'évolution des conditions d'exécution du programme à l'attention de l'équipe de pays des Nations Unies et demander une nouvelle évaluation.
- La zone géographique et la période couvertes doivent être arrêtées avant que les autres étapes de l'évaluation soient entamées.

Étape 2 – Recensement des résultats stratégiques (SR)

25. La deuxième étape consiste à établir la liste des résultats stratégiques que les organismes des Nations Unies s'emploieront à obtenir dans la zone géographique considérée au cours de la période couverte.

- Les SR sont tirés des divers documents de planification utilisés par les organismes des Nations Unies, par exemple le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), le cadre stratégique intégré ou le document régissant la procédure d'appel global.
- La méthode prévoit un maximum de 6 SR par zone géographique.
- Les résultats sont décrits en termes de changement observable, c'est-à-dire d'évolution de la situation d'une population, de la qualité d'un service, de la répartition des ressources nationales, des politiques en place, etc.

Étape 3 – Recensement des activités ou des produits faisant intervenir du personnel des Nations Unies

26. La troisième étape consiste à énumérer toutes les activités que le système des Nations Unies entend mener ou des produits qu'il entend exécuter, en faisant appel à du personnel des Nations Unies, dans la zone et durant la période considérées.

- L'équipe de pays des Nations Unies décide à l'avance si ce sont les activités ou les produits qui seront énumérés. Il est recommandé que ce soit les produits⁷ plutôt que les activités.
- S'il ne faut pas que du personnel des Nations Unies soit présent pour qu'une activité soit menée ou un produit exécuté, l'activité ou le produit n'est pas inscrit sur la liste.
- La liste des activités ou produits est également communiquée au Département de la sûreté et de la sécurité pour qu'il puisse procéder à la partie « évaluation du programme » de l'évaluation des risques de sécurité.
- Les activités sont ce qui est fait pour obtenir un produit; les produits sont les résultats recherchés. Des activités semblables peuvent être regroupées et saisies en une fois dans le programme Excel. Il est important que les entités présentes dans le pays décident pour chaque évaluation si ce sont les produits

⁷ Les produits correspondent à des changements concernant les compétences ou capacités de personnes ou d'institutions, ou la disponibilité de produits ou services, résultant d'activités menées dans le cadre d'une intervention axée sur le développement sur laquelle l'organisation exerce un contrôle. Les produits sont exécutés au moyen des ressources fournies et durant la période fixée (voir, en anglais, le document du GNUD intitulé Results-Based Management Handbook, 2011 : <http://www.undg.org/docs/12316/UNDG-RBM%20Handbook-2012.pdf>).

ou les activités qui seront recensés et si des activités seront regroupées, de sorte que les données soient comparables.

Étape 4 – Évaluation de la contribution à la réalisation des résultats stratégiques

27. La quatrième étape consiste à évaluer la mesure dans laquelle chaque activité ou produit contribue à la réalisation de chaque résultat stratégique.

- Une échelle de 0 à 5 est utilisée, 0 représentant une contribution nulle et 5 une contribution très importante. Dans le programme Excel, on fait la moyenne des scores attribués à l'activité pour chaque objectif stratégique pour déterminer la contribution de cette activité à la réalisation de l'ensemble des résultats.
- Il est crucial que l'évaluation des contributions soit entreprise par des groupes interinstitutions pour qu'il y ait examen par les pairs. Les scores étant nécessairement relatifs, l'entreprise est futile si les organismes ne les interprètent pas de la même façon.
- Avant que le travail d'attribution des scores ne commence pour de bon, un certain nombre d'activités ou de produits doivent être évalués par le groupe interinstitutions d'examen par les pairs aux fins de l'établissement de niveaux de référence. À cette occasion, il est bon que le groupe se penche également sur la façon dont les scores seront attribués aux activités ou produits pouvant être considérés comme des « catalyseurs », par exemple la coordination, les conseils sur les questions de politique ou les questions politiques, la gestion, le soutien logistique, etc.
- Les activités des Nations Unies exécutées par des tiers (gouvernements, organisations intergouvernementales ou non gouvernementales, secteur privé, etc.) ne sont pas concernées si elles ne font pas intervenir le personnel des Nations Unies.

Étape 5 – Évaluation de la probabilité d'exécution

28. La cinquième étape consiste à évaluer la probabilité que chaque activité ou produit soit exécuté.

- Une échelle de 1 à 5 est utilisée, comme pour l'évaluation des risques de sécurité (1 : probabilité très faible; 2 : probabilité faible; 3 : probabilité modérément élevée; 4 : probabilité élevée; 5 : probabilité très élevée).
- Il s'agit de déterminer si le système des Nations Unies a les ressources et les moyens nécessaires pour exécuter les activités ou produits recensés durant la période considérée, et non si les activités donneront les résultats escomptés. Il peut être utile, pour ce faire, de poser la question « Qu'est-ce qui vous permet de dire que vous serez en mesure de mener à bien cette activité ou d'exécuter ce produit? ».
- Il s'agit de déterminer subjectivement une probabilité relative, en examinant des variables telles que l'acceptation par les acteurs locaux, la logistique, la disponibilité du personnel et des fonds nécessaires, etc. Les conditions de sécurité ne sont **pas** prises en compte ici, puisqu'elles le sont dans l'évaluation des risques de sécurité.

- L'ensemble des activités ou des produits doit être évalué par rapport aux mêmes variables, lesquelles doivent être arrêtées à l'avance.
- Cette étape a pour objet de déterminer si l'on peut réalistement s'attendre à ce que les activités soient menées ou les produits exécutés. Les entités des Nations Unies doivent être en mesure de justifier le score attribué, et il leur est donc recommandé d'utiliser des critères aussi vérifiables que possible.

Étape 6 – Évaluation des activités ou produits par rapport aux critères PC1

29. La sixième étape consiste à évaluer chaque activité ou produit pour déterminer si les critères correspondant à la catégorie PC1 sont réunis.

- Deux types d'activités peuvent entrer dans la catégorie PC1 :
 - a) Les activités (humanitaires ou non) dont il est déterminé qu'elles sauvent des vies à grande échelle (à savoir toute activité menée à l'appui d'un processus ou d'un service, y compris une évaluation des besoins, qui a une incidence immédiate et notable sur la mortalité);
 - b) Les activités qui sont prescrites et approuvées par le Cabinet du Secrétaire général pour la situation considérée.
- Les activités de ces deux types peuvent être classées dans la catégorie PC1 et peuvent (mais ne doivent pas nécessairement) être menées dans les zones à très haut risque résiduel.
- Le nombre d'activités classées dans la catégorie PC1 doit être aussi réduit que possible, car le risque résiduel peut être très élevé pour le personnel des Nations Unies.

Étape 7 - Examen du classement obtenu, obtention d'un consensus entre les organismes des Nations Unies et approbation des résultats définitifs

30. La septième étape consiste à examiner la catégorie dans laquelle ont été classés les activités ou produits, à confirmer que ce classement convient aux organismes des Nations Unies et à l'approuver.

- Une fois acceptés par les directeurs de programme et responsables de l'examen par les pairs, les résultats définitifs doivent être validés par l'équipe de pays des Nations Unies et approuvés par le Coordonnateur résident ou le Représentant spécial du Secrétaire général et chef de mission, selon le cas (voir ci-dessus les paragraphes 18 et 19).
- Dans le cas peu probable où un consensus ne peut être atteint au niveau du pays, un Groupe exécutif d'évaluation de l'importance des programmes⁸, composé de membres ayant rang de secrétaire général adjoint, peut servir de médiateur ou trancher.

⁸ Le mandat du Groupe exécutif d'évaluation de l'importance des programmes est énoncé à l'annexe II. Pour plus de précisions, voir la section E ci-dessous.

Étape 8 - Définition de la marche à suivre pour l'utilisation et la gestion des résultats

31. La dernière étape consiste à donner suite aux résultats de l'évaluation, c'est-à-dire les croiser avec ceux de la ou des évaluation(s) des risques de sécurité pertinentes et les Directives relatives au risque acceptable pour décider quels programmes seront exécutés. Dans certains cas, il faudra aussi à ce stade envisager d'appliquer telle ou telle mesure d'atténuation des risques pour certaines activités ou certains produits, ou prendre telle ou telle décision concernant la gestion des programmes. Les équipes des Nations Unies définissent la marche à suivre en fonction des circonstances particulières.

D. Place de l'évaluation de l'importance des programmes dans le système de gestion des risques de sécurité

32. Les résultats des évaluations de l'importance des programmes sont parmi les principaux éléments intervenant dans les décisions relatives à la sécurité. Ils font pencher la balance d'un côté ou de l'autre quand il s'agit de décider si un programme doit être maintenu et exécuté. Sur l'autre plateau de la balance se trouvent les risques présents à un moment donné, après application de mesures de gestion des risques de sécurité, dans le lieu précis où le programme est exécuté (on parle de « risque résiduel »).

33. Si la décision finale relative au risque acceptable doit reposer à la fois sur les résultats de l'évaluation de l'importance des programmes et sur ceux de l'évaluation du niveau de risque résiduel, et si ces deux éléments doivent être comparables, les deux évaluations sont bien distinctes. Deux principes fondamentaux doivent donc être respectés pour que la procédure soit valable :

a) Le niveau de risque n'a aucune incidence sur l'importance des programmes. Il ne doit pas être pris en compte lors de l'évaluation PC.

b) L'importance des programmes n'a aucune incidence sur le niveau de risque. Elle ne doit pas être prise en compte lors de l'évaluation des risques.

34. Comme on l'a vu plus haut, une évaluation PC est entreprise par les organismes des Nations Unies au niveau des pays lorsque les plans stratégiques sont modifiés ou quand la situation ou les conditions d'exécution du programme changent sensiblement dans une zone géographique donnée. La méthode et l'outil d'évaluation PC sont utilisés pour attribuer un niveau d'importance (PC1 à PC4) à chaque activité ou produit. La SRA correspondante indique le niveau de risque résiduel et permet d'adopter des mesures d'atténuation des risques. C'est ce qu'on appelle le système de gestion des risques de sécurité.

35. Ce système permet de déterminer, à partir des principes énoncés dans les Directives relatives au risque acceptable, le niveau maximum de risque résiduel acceptable pour chaque catégorie PC. La figure 1 ci-dessous fait apparaître les liens entre la catégorie PC et le risque résiduel. On constate ce qui suit :

- Seules les activités de la catégorie PC1 peuvent être menées lorsque le risque résiduel est **très élevé**;
- Les activités des catégories PC1 et PC2 peuvent être menées lorsque le risque résiduel est **élevé**;

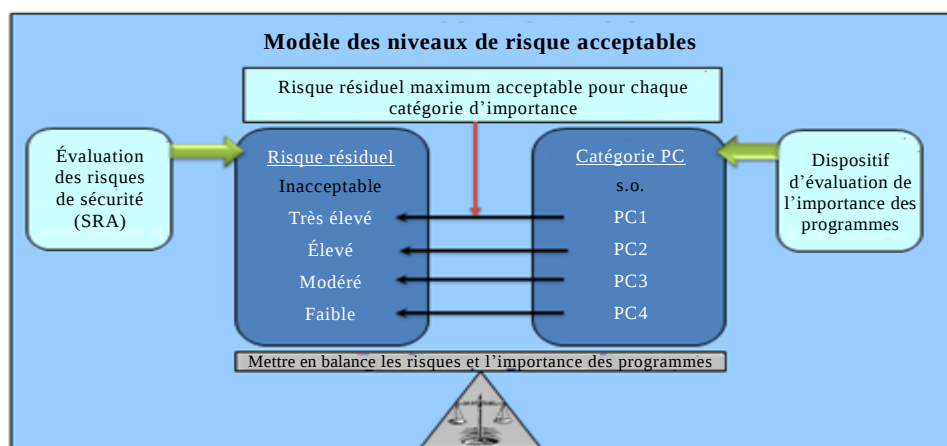
- Les activités des catégories PC1, PC2 et PC3 peuvent être menées lorsque le risque résiduel est **modéré**;
- Les activités des catégories PC1, PC2, PC3 et PC4 peuvent être menées lorsque le risque résiduel est **faible**.

Bien entendu, les activités peuvent toujours être menées dans un environnement où le risque résiduel est moindre, et d'ailleurs c'est souvent préférable, mais, à l'inverse, le niveau de risque maximum autorisé par le Modèle des niveaux de risque acceptables ne peut pas être dépassé.

Figure 1

Mettre en balance les risques et l'importance des programmes

Conceptualisation : Modèle des niveaux de risque acceptables, mettant en balance les risques de sécurité et l'importance des programmes



Application des résultats

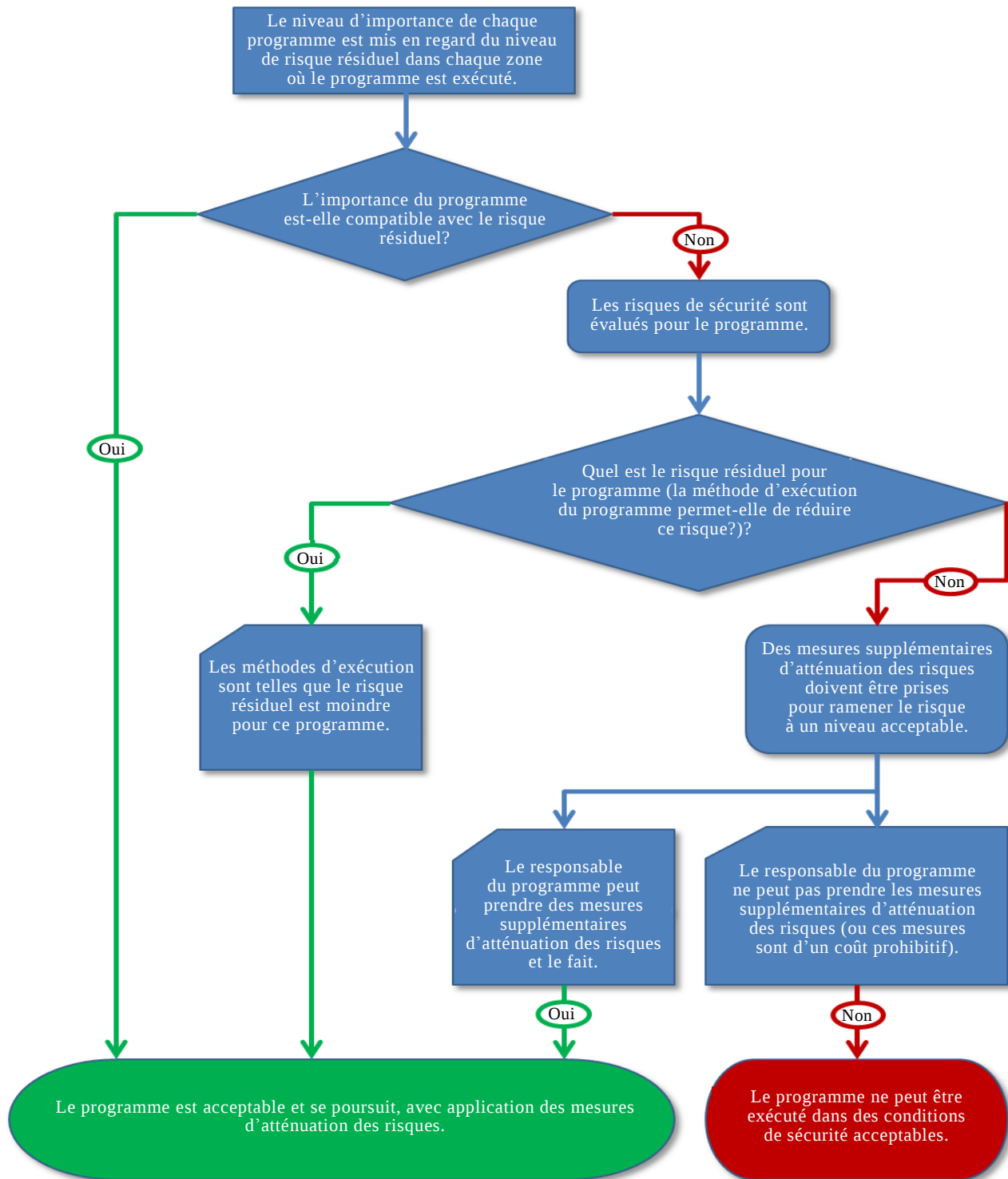
36. Les résultats de l'évaluation PC déterminent lesquels, parmi les programmes des Nations Unies faisant intervenir du personnel des Nations Unies, peuvent rester en place et être exécutés à un niveau de risque acceptable dans une zone géographique donnée et durant une période donnée. La SRA et l'évaluation PC sont menées séparément mais, pour que les résultats de l'évaluation PC puissent être utiles à l'adoption des décisions relatives à la gestion des risques de sécurité, il faut que le niveau de risque qui subsiste pour le personnel et les programmes après adoption de mesures d'atténuation (risque résiduel) soit clairement communiqué dans toutes les zones où les programmes doivent être exécutés. Pour que le Modèle des niveaux de risque acceptables et le dispositif d'évaluation PC fonctionnent correctement, tant les risques résiduels que l'importance des programmes doivent être réalistement évalués.

37. Une fois déterminée l'importance des programmes, des mesures supplémentaires doivent dans certains cas être prises, en fonction des évaluations des risques de sécurité propres aux différents programmes, pour que les programmes puissent être exécutés. Ces mesures apparaissent dans la figure 2. En fin de compte,

conjugué à l'information sur le risqué résiduel, le niveau d'importance permet aux responsables de terrain de décider ce qui peut être fait à quel endroit avec la participation de personnel des Nations Unies. À partir des données issues de la comparaison du niveau d'importance et du niveau de risque résiduel pour une zone donnée, ces responsables peuvent arrêter des stratégies d'exécution des programmes et décider où adopter des mesures d'atténuation des risques supplémentaires, où déployer du personnel, etc.

Figure 2

Le système de gestion des risques de sécurité au service des programmes



E. Structures d'appui

38. Le Groupe exécutif sur l'importance des programmes, composé de secrétaires généraux adjoints, a pour mission d'accélérer la prise de décisions en cas d'impasse, ainsi que dans l'éventualité, peu probable, où le degré d'importance des programmes menés au niveau des pays ne ferait pas l'objet d'un consensus⁹.

39. Dans certaines situations de crise évoluant rapidement, il se peut qu'il faille déterminer rapidement le degré d'importance de telles ou telles activités afin de pouvoir prendre les décisions qui s'imposent quant à l'exécution des programmes sur le terrain. Le Groupe exécutif peut alors, à l'initiative de son président, se réunir dans un délai de 24 heures pour se prononcer sur la question, ce qu'il fera en tenant compte du contexte applicable. S'il y a lieu, le Groupe exécutif peut décider d'examiner uniquement les activités classées dans la catégorie PC1 puis demander aux responsables de pays d'évaluer celles classées dans les catégories PC2 à PC4. Les décisions qu'il prend doivent être consignées et communiquées à toutes les entités concernées. Toute entité du système des Nations Unies peut demander au Groupe exécutif de se réunir.

40. Hormis dans les cas susmentionnés, c'est au Comité directeur de l'évaluation de l'importance des programmes¹⁰ qu'il incombe au premier chef d'aider les hauts responsables et les équipes des Nations Unies à déterminer le degré d'importance des programmes. Étant responsable du contrôle de la qualité des activités menées en ce sens, le Comité les supervise et les examine. Il a également pour mission de s'assurer que l'importance des programmes menés dans les différents pays est dûment évaluée et, si tel n'est pas le cas, de prendre les mesures qui s'imposent pour que l'évaluation existante soit révisée ou une nouvelle évaluation soit réalisée. À cet égard, il peut recommander que le Groupe exécutif se réunisse pour déterminer le degré d'importance des programmes exécutés dans un contexte donné (voir plus haut).

41. Le Comité directeur est secondé par une équipe de coordination technique et un secrétariat. Il est prévu de dissoudre ces mécanismes une fois que les objectifs correspondant aux indicateurs exposés ci-après seront atteints.

42. Les indicateurs de résultats adoptés en ce qui concerne le Comité directeur sont les suivants :

- Approbation du dispositif et des principes d'évaluation de l'importance des programmes;
- Tenue de réunions d'information sur l'évaluation de l'importance des programmes avec les instances compétentes au Siège;
- Évaluation de l'importance des programmes menés dans un grand nombre de pays, y compris dans quelques missions, et application des résultats obtenus;
- Constitution d'une vaste équipe d'experts de l'évaluation de l'importance des programmes composée de membres de divers organismes et départements de l'Organisation ayant une bonne connaissance du dispositif et des méthodes applicables;

⁹ Voir le mandat du Groupe exécutif de l'évaluation de l'importance des programmes (annexe II)

¹⁰ Voir le mandat du Comité directeur de l'évaluation de l'importance des programmes (voir annexe I).

- Capacité des différents organismes et départements d'évaluer systématiquement l'importance des programmes;
- Adoption d'un plan (conjoint si possible) d'évaluation de l'importance des programmes qui prévoit de donner aux organismes et départements les moyens de mener leurs propres évaluations.

Durée de vie du dispositif d'évaluation de l'importance des programmes

43. Le dispositif fera l'objet d'un examen biennal effectué sous la supervision du Comité directeur.

Annexe I

Mandat du Groupe exécutif de l'évaluation de l'importance des programmes

1. Le Groupe exécutif de l'évaluation de l'importance des programmes a été créé par le Conseil des chefs de secrétariat le 28 octobre 2011.
2. Le Groupe exécutif a pour mission de renforcer le processus de prise de décisions prévu dans le dispositif définissant la méthode à suivre par l'ensemble des organismes des Nations Unies pour évaluer l'importance des programmes, facilitant ainsi la prise de décisions informées et conformes aux directives relatives au risque acceptable.
3. Les fonctions du Groupe exécutif sont les suivantes :
 - a) En cas d'impasse ou faute de consensus en ce qui concerne l'importance des programmes menés dans les pays, le Groupe exécutif peut soit intervenir en tant que médiateur, soit se réunir pour déterminer le degré d'importance de tel ou tel programme compte tenu de la situation;
 - b) Dans certaines situations de crise évoluant rapidement, il se peut qu'il faille déterminer rapidement le degré d'importance des programmes pour définir d'urgence le niveau de risque auquel il est acceptable de soumettre les membres du personnel des Nations Unies. Le Groupe exécutif peut alors, à l'initiative de son président, se réunir dans un délai de 24 heures pour se prononcer sur la question, ce qu'il fera en tenant compte du contexte applicable. S'il y a lieu, le Groupe exécutif peut décider d'examiner uniquement les activités classées dans la catégorie PC1 puis demander aux responsables de pays d'évaluer celles classées dans les catégories PC2 à PC4. Les décisions du Groupe exécutif sont consignées et communiquées à toutes les entités concernées.
 - c) Le Groupe exécutif ne fait pas office d'organe de recours et ne se réunit pas en tant que tel.

Composition et modalités de fonctionnement

4. Le Groupe exécutif est composé de sous-secrétaires généraux réunis sous la présidence de (à déterminer). Les présidents sont nommés à tour de rôle pour des mandats de deux ans.
5. Système de gestion : Bureau de la coordination des affaires humanitaires, HCR, OMS, PAM, PNUD, UNICEF et jusqu'à deux chefs de secrétariat d'organismes des Nations Unies ou secrétaires généraux adjoints, préférablement ceux qui dirigent les entités ayant la plus grande présence opérationnelle dans le pays concerné. Le Département de la sûreté et de la sécurité participe aux travaux du Groupe exécutif en qualité d'observateur.
6. Toute entité du système des Nations Unies peut demander au Président du Groupe exécutif de convoquer une réunion de celui-ci.
7. Les services de secrétariat du Groupe exécutif sont assurés, en tant que de besoin, par le secrétariat de l'Équipe de coordination ou, à défaut, par le Bureau du Président du Groupe exécutif.

Annexe II

Mandat du Comité directeur de l'évaluation de l'importance des programmes

Historique

1. Créé par le Comité de haut niveau sur la gestion, le Comité directeur de l'évaluation de l'importance des programmes, dont le mandat a été défini les 7 et 8 mars 2013, est chargé d'assurer la supervision et le contrôle de la qualité des activités d'évaluation de l'importance des programmes menées par les organismes des Nations Unies, ainsi qu'il est exposé dans le dispositif pertinent établi à l'échelle du système.
2. Le Comité directeur de l'évaluation de l'importance des programmes remplace le Groupe de travail sur l'importance des programmes, créé en juin 2010 par le Comité de haut niveau sur la gestion pour définir les degrés d'importance des programmes, établir un dispositif d'évaluation commun aux fins de la prise de décisions conformes aux directives relatives au risque acceptable et faciliter les évaluations. Depuis l'achèvement des travaux du Groupe de travail, c'est au Comité directeur qu'il incombe au premier chef de superviser les activités d'évaluation de l'importance des programmes.

Fonctions

3. Les fonctions du Comité directeur de l'évaluation de l'importance des programmes sont les suivantes :
 - Faire office d'interlocuteur principal des hauts responsables et des équipes des Nations Unies en ce qui concerne les questions liées à l'importance des programmes;
 - Superviser l'exécution des activités d'évaluation de l'importance des programmes;
 - Fournir des conseils quant à la nécessité d'examiner le dispositif d'évaluation de l'importance des programmes;
 - Assurer le contrôle de la qualité des activités d'évaluation, ce qui suppose de veiller à ce que l'importance des programmes menés dans les différents pays est dûment évaluée et, si tel n'est pas le cas, de prendre les mesures qui s'imposent pour que l'évaluation existante soit révisée ou une nouvelle évaluation soit réalisée. À cet égard, le Comité directeur ne prend aucune initiative et se contente de répondre aux préoccupations exprimées. Dans le cadre de ses fonctions de contrôle de la qualité, en cas d'impasse, le Comité directeur peut recommander que le Groupe exécutif se réunisse (pour de plus amples informations sur le rôle du Groupe exécutif, voir le mandat de cet organe).
4. Le Comité directeur tient le Comité de haut niveau sur la gestion et le Conseil des chefs de secrétariat informé des activités d'évaluation de l'importance des programmes chaque fois qu'ils lui en font la demande.

Composition et modalités de fonctionnement

5. Le Comité directeur est composé de directeurs réunis sous la présidence de (à déterminer). Il rassemble des représentants des organismes du système de gestion de la sécurité suivants : Bureau de la coordination des activités de développement, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Département de la sûreté et de la sécurité, Département des affaires politiques, Département des opérations de maintien de la paix, FAO, FNUAP, HCR, OMS, ONUSIDA, PAM, PNUD et UNICEF.

6. Le Comité directeur est une entité à composition non limitée; tout organisme des Nations Unies peut demander à en devenir membre.

7. Le Comité directeur se réunit aussi souvent que le besoin s'en fait sentir, et en tout état de cause au moins une fois tous les quatre mois.

8. Le Comité directeur est secondé par une équipe de coordination et un secrétariat. Sa présidence est assurée par l'organisation qui préside le Comité directeur. Il est prévu de dissoudre le Comité directeur et l'équipe de coordination une fois atteints les objectifs correspondants aux indicateurs suivants :

- Approbation du dispositif et des principes d'évaluation de l'importance des programmes;
- Communication du dispositif à toutes les équipes des Nations Unies présentes sur le terrain;
- Tenue de réunions d'information sur l'évaluation de l'importance des programmes avec les instances compétentes au Siège;
- Évaluation de l'importance des programmes menés dans un grand nombre de pays, y compris dans quelques missions, et application des résultats obtenus;
- Constitution d'une vaste équipe d'experts de l'évaluation de l'importance des programmes composée de membres de divers organismes et départements de l'Organisation ayant une bonne connaissance du dispositif et des méthodes applicables;
- Capacité des différents organismes et départements d'évaluer systématiquement l'importance des programmes;
- Adoption d'un plan (conjoint si possible) d'évaluation de l'importance des programmes qui prévoit de donner aux organismes et départements les moyens de mener leurs propres évaluations.
