



**COMITÉ DE HAUT NIVEAU SUR LA GESTION**

Trente-deuxième session, 3-4 octobre 2016

Siège de l'UNESCO, Paris

## **Système des Nations Unies Cadre de la criticité des programmes**

*Document préparé par le Groupe directeur de la criticité des programmes*

### **Table des matières**

- A. Introduction
- B. Lignes directrices
- C. Place de la criticité des programmes dans le système de gestion des risques de sécurité
- D. Méthode et critères d'évaluation de la criticité des programmes : vue d'ensemble
- E. Supervision et structures d'appui de la criticité des programmes
- F. Validité du présent Cadre de la criticité des programmes
- G. Glossaire des termes et définitions

### **Annexes**

Annexe I. Mandat du Groupe directeur de la criticité des programmes

Annexe II . Mandat de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes

Annexe III . Modèle de note de couverture pour la soumission des résultats de l'évaluation de la criticité des programmes au Groupe directeur de la criticité des programmes

Annexe IV . Modèle de mandat du Groupe gardien de la criticité des programmes basé dans le pays

## A. Introduction

1. Le Cadre de la criticité des programmes est une politique commune du système des Nations Unies, qui donne des principes directeurs et une méthode systématique d'évaluation permettant d'appliquer la criticité des programmes au processus de la Gestion des risques de sécurité (SRM) des Nations Unies, en vue de mesurer l'utilité des activités impliquant le personnel des Nations Unies<sup>1</sup> à l'aune des risques qu'elles représentent.

2. Le présent document est la deuxième version révisée du Cadre de la criticité des programmes. Il inclut les décisions du Secrétaire général relatives à la criticité des programmes prises à la suite de la réunion du Comité des politiques de janvier 2016<sup>2</sup>. Initialement adopté par le Comité de haut niveau sur la gestion le 17 octobre 2011, le Cadre de la criticité des programmes a été entériné par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) à sa session d'automne 2011. Une version révisée s'appuyant sur les leçons apprises au terme du lancement de la phase pilote a été approuvée par le Comité de haut niveau sur la gestion à l'occasion de sa session des 7 et 8 mars 2013.

3. La criticité des programmes<sup>3</sup> est un élément important des Directives relatives au risque acceptable qui s'appliquent au Système de gestion de la sécurité des Nations Unies (UNSMS), lesquelles ont été approuvées par le CCS en avril 2009 puis remplacées par la Politique de l'UNSMS en matière de gestion des risques de sécurité (SRM)<sup>4</sup> en 2016. Le Manuel des politiques de sécurité révisé reconnaît que la criticité des programmes est un élément clé dans la détermination des risques acceptables. Le Cadre de la criticité des programmes établit la méthode pour la conduite des évaluations de la criticité des programmes. Les résultats qui en découlent servent à favoriser la prise de décisions éclairées et légitimes en matière de sécurité applicables au personnel des Nations Unies et à garantir que toutes les activités impliquant des membres du personnel des Nations Unies sont mises en œuvre à des niveaux de risque acceptables.

## B. Lignes directrices

### Champ d'application

4. Le champ d'application de la criticité des programmes est défini au chapitre III du Manuel des politiques de sécurité. La criticité des programmes est déterminée au moyen d'une évaluation indispensable pour toutes les activités consolidées au niveau des produits<sup>5</sup> auxquelles participent des membres du personnel de l'ensemble des entités relevant des Nations Unies qui interviennent dans des zones présentant des risques actuels<sup>6</sup> élevés ou très élevés en matière de sécurité. Le Cadre de la criticité ne tient pas compte des produits mis en œuvre par des tiers (gouvernements, organisations intergouvernementales ou non

---

<sup>1</sup> Pour une définition du personnel des Nations Unies, consulter le glossaire des termes et définitions.

<sup>2</sup> Le Comité des politiques a réaffirmé que le Cadre de la criticité des programmes devait être mis en œuvre au titre de politique obligatoire de l'Organisation dans les zones présentant des risques réels de sécurité élevés ou très élevés, et que la méthodologie approuvée par le CCS, telle que décrite dans ce cadre, devait être appliquée.

<sup>3</sup> Le concept de « criticité des programmes » (« Programme Criticality » ou PC en anglais) fait référence aux effets critiques qu'une activité donnée peut avoir sur la population et non pas nécessairement sur l'organisation.

<sup>4</sup> La Politique de l'UNSMS en matière de gestion des risques de sécurité (SRM) a été approuvée par le Comité de haut niveau sur la gestion le 18 avril 2016.

<sup>5</sup> Pour une définition complète des activités et des produits, voir plus loin le glossaire des termes et définitions.

<sup>6</sup> Le risque actuel est un risque de sécurité établi en fonction des menaces existantes et des mesures et procédures de sécurité *actuellement* mises en place (Manuel des politiques de sécurité 2015). Le risque résiduel désigne quant à lui un risque qui subsiste alors que toutes les mesures et procédures en matière de sécurité ont été mises en œuvre (les mesures et procédures de sécurité ne sont pas nécessairement identiques dans les deux cas).

gouvernementales, secteur privé, etc.), tant que ces activités n'exigent pas la présence physique du personnel des Nations Unies.

5. Alors que le calendrier précis des évaluations de la criticité des programmes à l'échelle du système des Nations Unies doit être déterminé au niveau des pays en fonction du contexte et des besoins, ces évaluations sont toutefois obligatoires dans les zones à risque « élevé » et « très élevé », telles que déterminées par le processus de gestion des risques de sécurité. Il est également utile de procéder à ces évaluations en vue de décider des modalités d'intervention, notamment du moment et de la durée des activités, dans les zones où existe un risque actuel de niveau moyen. Cela peut être aussi envisagé à titre de mesure préventive dans les zones et les situations de grande instabilité où les niveaux de risque de sécurité pourraient augmenter dans un futur proche. Lorsqu'une évaluation de la criticité a déjà été mise en place, toute modification des priorités stratégiques existantes ou tout changement notable intervenu dans le contexte stratégique ou programmatique peut déclencher la conduite d'une nouvelle évaluation complète.

## **Responsabilité**

6. La responsabilité de la mise en œuvre du présent Cadre, notamment en menant des évaluations régulières de la criticité des programmes, incombe en premier lieu aux dirigeants des organismes des Nations Unies dans chaque pays. Dans les zones non couvertes par un mandat de mission, le Coordonnateur résident est responsable de la réalisation des évaluations de la criticité des programmes et de la qualité de celles-ci à l'échelon du pays. Là où une présence intégrée des Nations Unies existe ou une opération de maintien de la paix ou une mission politique spéciale est déployée en même temps qu'une équipe de pays des Nations Unies, c'est le Représentant spécial du Secrétaire général ou le Chef de mission qui est responsable en dernier ressort.
7. L'agent habilité rend compte de son action au Secrétaire général<sup>7</sup> ; 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 zone<sup>8</sup>. Dans le cadre de ses fonctions, l'agent habilité est amené à utiliser les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes pour approuver les décisions prises au niveau du pays compte tenu de cette évaluation et de celle des risques de sécurité.
8. En principe, toutes les activités auxquelles des membres du personnel des Nations Unies participent doivent faire l'objet d'une évaluation de la criticité des programmes, y compris dans les zones où des organismes, des émissaires ou du personnel des Nations Unies sont actifs dans un contexte non intégré et où des entités des Nations Unies non-résidentes sont opérationnelles (comme les Groupes de suivi des Nations Unies ou des organismes des Nations Unies non-résidents). Alors que tous les efforts doivent être faits pour garantir une évaluation commune de la criticité des programmes, dans certaines circonstances où il est concrètement difficile d'inclure dans une même évaluation les activités d'organismes non-résidents ou de missions de terrain distinctes, il est acceptable de mener une évaluation spécifique à chaque entité.
9. Les chefs des organismes des Nations Unies dans le pays (résidents et non-résidents) sont tenus de veiller à ce que l'entité qu'ils dirigent participe à une évaluation de la criticité des programmes à un niveau de compétence suffisamment élevé pour représenter de façon appropriée la variété des programmes et des activités de l'organisme. Chaque organisme doit dégager les moyens nécessaires à cette fin. En outre, les chefs des organismes des Nations Unies dans le pays sont chargés de garantir que les mesures liées à la gestion des risques de sécurité sont adoptées sur la base des évaluations

---

<sup>7</sup> Par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité.

<sup>8</sup> Voir la section B du chapitre II du Manuel des politiques du système de gestion de la sécurité des Nations Unies consacré au cadre de responsabilité.

de la criticité des programmes dans le but de trouver le juste équilibre entre la criticité des produits du programme et les risques actuels en matière de sécurité<sup>9</sup>.

## Rôles et responsabilités au titre du Cadre de la criticité des programmes

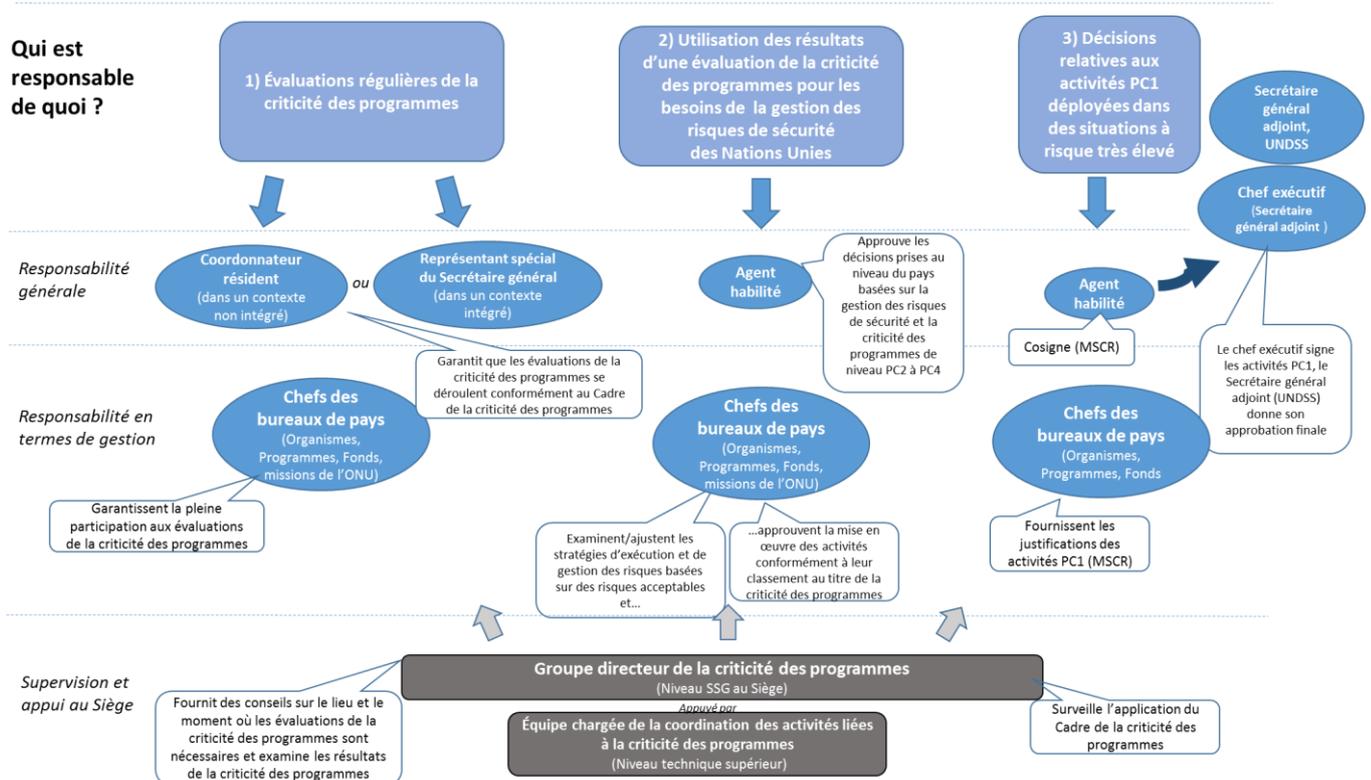


Figure 1. Rôles et responsabilités attribués dans le Cadre de la criticité des programmes

### Assurance qualité, supervision et soutien

10. La qualité d'une évaluation de la criticité des programmes conformément au Cadre de criticité relève de la responsabilité de l'équipe dirigeante des Nations Unies dans le pays.

11. Il appartient au Groupe directeur de la criticité des programmes au niveau du Siège, présidé par le Sous-Secrétaire général (SSG), d'assurer la surveillance stratégique de la mise en œuvre du Cadre de la criticité des programmes et d'assurer un appui aux entités des Nations Unies présentes dans le pays lors de la conduite des évaluations de la criticité des programmes<sup>10</sup>. Le Groupe directeur de la criticité des programmes bénéficie de l'appui technique de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes<sup>11</sup> et du Secrétariat de la criticité des programmes (voir la section E du présent document).

### Processus de criticité des programmes

<sup>9</sup> Les rôles et les responsabilités des dirigeants des organismes des Nations Unies au niveau du pays en matière de sûreté et de sécurité sont stipulés dans le Cadre de responsabilité du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies, février 2011.

<sup>10</sup> Le Groupe directeur de la criticité des programmes a été créé en vertu de la décision 2016/1 du Secrétaire général relative à la criticité des programmes, faisant suite à la réunion du 12 janvier 2016 du Comité des politiques. Voir le mandat du Groupe directeur de la criticité des programmes à l'annexe I. Pour en savoir plus sur le Groupe directeur, voir la Section E du présent document.

<sup>11</sup> Voir le mandat de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes à l'annexe II.

12. L'évaluation du niveau de criticité 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. Au moyen de la méthode et de l'outil de la criticité des programmes (décrit ci-après), les équipes des Nations Unies<sup>12</sup> déterminent localement le niveau de chacun des produits, en commençant par les niveaux PC2, PC3, PC4, et en terminant par PC1. Il importe au plus haut point que les évaluations de la criticité des programmes soient effectuées conjointement par toute l'équipe des Nations Unies présente dans la zone d'intervention, et non séparément par des entités individuelles, afin de garantir la crédibilité et la cohérence du processus et d'obtenir une évaluation objective des produits par des pairs expérimentés basés dans le pays.
14. Dans la méthode retenue pour déterminer les niveaux de criticité des programmes, le processus d'évaluation de la criticité des programmes se base sur les résultats stratégiques issus des cadres de planification déjà adoptés à l'échelon des pays. Il ne s'agit donc pas d'un exercice de planification à proprement parler. Cependant, dans le but d'obtenir des résultats crédibles relatifs à la criticité des programmes, il est essentiel que l'ensemble des résultats stratégiques soit équilibré et reflète les priorités collectives actuellement définies par les Nations Unies pour la durée et la région géographique couvertes par l'évaluation de la criticité des programmes (voir les explications fournies aux étapes 1 et 2 de la section D du présent document).
15. Le résultat principal de l'évaluation de la criticité des programmes prend la forme d'une liste de produits classés par catégories. Combinée à la déclaration de risques réels régulièrement générée au titre du processus de gestion des risques de sécurité pour la zone géographique correspondante, cette liste permet aux acteurs locaux de décider de mettre en œuvre ou non tel produit en prenant en considération les menaces conformément à la politique de détermination du niveau de risque acceptable. Elle leur offre également la possibilité de savoir s'il convient de revoir les produits et leurs modalités afin de les circonscrire à un niveau de risque acceptable en vue d'équilibrer la criticité des programmes et le risque de sécurité actuel. 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.

### **Approbation des niveaux de criticité des programmes**

16. Dans le cadre de leurs attributions susmentionnées, ce sont le Représentant spécial du Secrétaire général et chef de la mission (dans le cas d'une mission intégrée) et, le cas échéant, le Coordonnateur résident (dans un contexte hors mission) qui approuvent le niveau de criticité (PC1 à PC4) octroyé à chaque activité, suite à la validation des résultats de l'évaluation de la criticité des programmes par tous les chefs des entités des Nations Unies intervenant dans le pays (voir l'étape 7 de la méthode présentée ci-dessous). S'agissant des décisions quotidiennes en rapport à la gestion des risques de sécurité, l'agent habilité décide en dernier ressort d'entreprendre ou non les différentes activités compte tenu des risques acceptables.
17. Lorsque le niveau PC1 est attribué à un produit auquel du personnel des Nations Unies doit participer et que le niveau de risque actuel est très élevé, le directeur de l'entité concernée ou le Secrétaire général adjoint doit attester qu'il s'agit d'une activité de niveau PC1 et que celle-ci peut être menée dans des situations où les risques sont très élevés. En pareil cas, la décision finale revient au Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité.

---

<sup>12</sup> 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 produits qu'il considère comme importants sans tenir compte, à ce stade, des considérations liées aux menaces ou aux risques.

## C. Place de la criticité des programmes dans le système de gestion des risques de sécurité

18. Les résultats des évaluations de la criticité des programmes sont parmi les principaux éléments intervenant dans les décisions relatives à la sécurité au sein du Système de gestion de la sécurité des organisations des Nations Unies. 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, dans le lieu précis où le programme est exécuté.
19. Deux principes fondamentaux doivent donc être respectés pour que la procédure soit valable :
  - a. Le niveau de risque n'a aucune incidence sur la criticité des programmes. Il ne doit pas être pris en compte lors de la détermination de la criticité des programmes.
  - b. La criticité 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.
20. Une évaluation de la criticité des programmes 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 de la criticité des programmes sont utilisés pour attribuer un niveau d'importance (PC1, PC2, PC3 ou PC4) à chaque produit. Le processus à l'œuvre indique le niveau de risque et recommande l'adoption de mesures d'atténuation des risques. C'est ce qu'on appelle le système de gestion des risques de sécurité.
21. Ce processus permet à l'équipe de pays des Nations Unies de déterminer le niveau maximum de risque acceptable pour chaque produit. À partir des principes énoncés, il est permis de procéder comme suit :
  - seules les activités de la catégorie PC1 peuvent être menées lorsque le risque actuel est **très élevé** ;
  - les activités des catégories PC1 et PC2 peuvent être menées lorsque le risque actuel est **élevé** ;
  - les activités des catégories PC1, PC2 et PC3 peuvent être menées lorsque le risque actuel est **modéré** ;
  - les activités des catégories PC1, PC2, PC3 et PC4 peuvent être menées lorsque le risque actuel est **faible**.

Bien entendu, les activités peuvent toujours être conduites dans un environnement où le risque actuel 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.

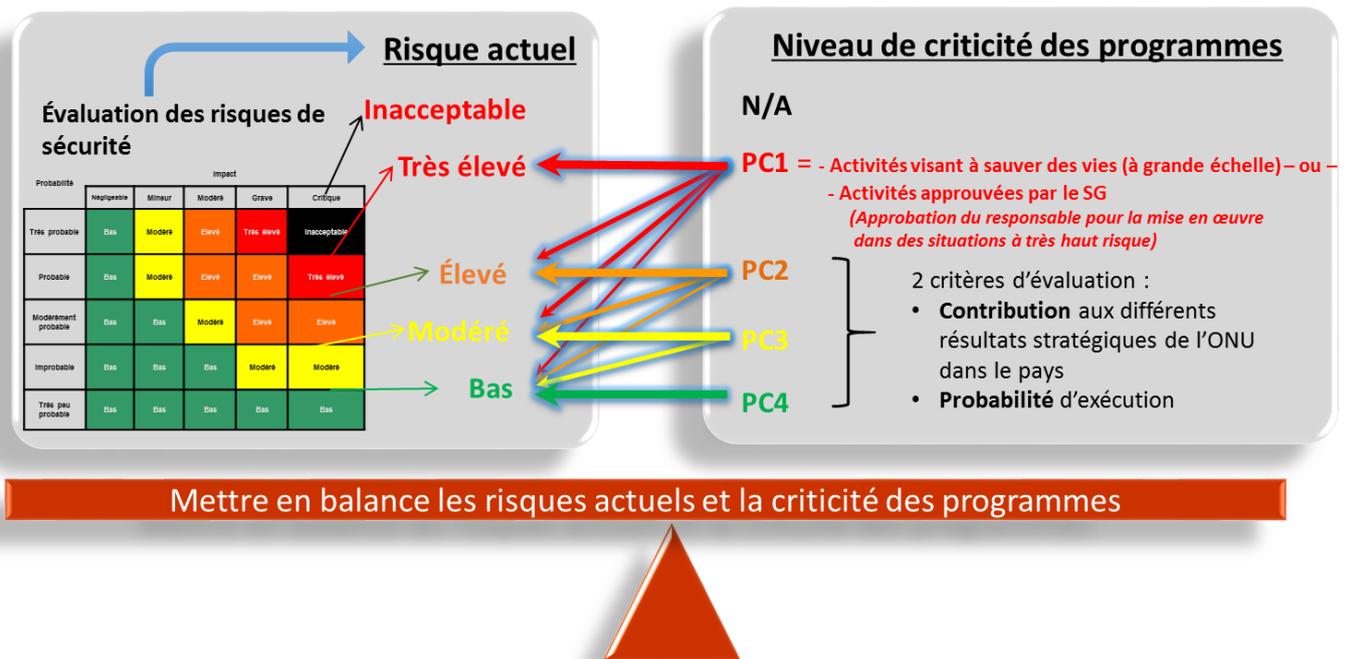


Figure 2. Mettre en balance les risques de sécurité et la criticité des programmes

## D. Méthode et critères d'évaluation de la criticité des programmes : vue d'ensemble

22. La méthodologie décrite dans le présent Cadre offre des modalités structurées permettant de déterminer la criticité des programmes. L'outil correspondant, basé sur Excel, permet d'appliquer ces modalités et de compléter toutes les étapes de l'évaluation. D'autres ressources disponibles offrent une aide supplémentaire et des recommandations utiles pour conduire une évaluation de la criticité des programmes.
23. L'évaluation de la criticité des programmes se déroule en huit étapes :
1. Détermination de la zone géographique et de la période considérées
  2. Recensement des résultats stratégiques (RS)
  3. Recensement des produits des Nations Unies (impliquant du personnel des Nations Unies)
  4. Évaluation de la contribution aux résultats stratégiques (sous forme d'examen par les pairs)
  5. Évaluation de la probabilité d'exécution (sous forme d'examen par les pairs)
  6. Évaluation de l'adéquation des produits aux critères PC1 (sous forme d'examen par les pairs)
  7. Examen du classement obtenu, obtention d'un consensus entre les organismes des Nations Unies et approbation des résultats définitifs
  8. Gestion et mise en œuvre des résultats de l'évaluation de la criticité des programmes
24. Chaque étape est décrite en détail ci-après. Les étapes 1 – 3 sont des étapes préliminaires essentielles obligatoires avant de commencer l'évaluation effective de la criticité des programmes. Les étapes 4 – 6 prennent la forme d'examens par les pairs auxquels les représentants dûment habilités de l'ensemble des entités des Nations Unies opérant dans le pays participent. Les critères d'évaluation des produits aux étapes 4 – 5 sont les suivants : (1) la contribution à la réalisation des différents résultats stratégiques ; et (2) la probabilité d'exécution. Dans l'outil Excel, la moyenne des scores « contribution » est multipliée par le score « probabilité d'exécution ». Le résultat détermine le niveau (PC1 à PC4) de chaque produit. Les éventuels classements PC1 sont établis au terme d'une étape distincte, expliquée ci-après.

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

25. La première étape consiste à déterminer la zone géographique et la période couvertes par l'évaluation de la criticité des programmes.
- Si possible, la zone géographique doit être la même que pour le processus de gestion des risques de sécurité, afin qu'il soit plus facile de comparer le résultat de l'évaluation avec le risque de sécurité actuel dans la zone concernée. Si les zones ne sont identiques, les différences devront être notées, et les modifications apportées à l'une ou l'autre zone prises en compte lors de la prochaine évaluation de la criticité des programmes.
  - Si le portefeuille de produits des Nations Unies varie considérablement entre les différentes zones géographiques d'un pays, il conviendra de conduire des évaluations de la criticité des programmes spécifiques à ces régions<sup>13</sup>.
  - L'évaluation de la criticité des programmes est valable un an, après quoi elle doit être revue et révisée selon les besoins. Si l'environnement opérationnel et le contexte programmatique sont instables et en rapide mutation, il faudra envisager une périodicité plus courte pour l'évaluation de la criticité des programmes. De la même manière, le raccourcissement de la durée de validité de l'évaluation peut être justifié durant un événement spécial touchant l'ensemble du pays, comme par exemple une élection (voir l'étape 8 ci-dessous portant sur la révision d'une évaluation de la criticité des programmes).
  - La zone géographique et la période couvertes doivent être arrêtées avant le lancement des étapes suivantes de l'évaluation de la criticité des programmes.

## Étape 2 – Recensement des résultats stratégiques

26. 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 résultats stratégiques 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 (UNDAF), le cadre stratégique intégré (ISF), le Plan d'aide humanitaire (HRP) ou d'autres documents de planification stratégique. La méthode prévoit un maximum de six résultats stratégiques par zone géographique.
  - Il est crucial que l'ensemble des résultats stratégiques convenus offrent un équilibre approprié entre les priorités collectives des Nations Unies pour la zone géographique et les délais spécifiés.
  - Par ailleurs des résultats stratégiques spécifiques pourront être envisagés dans certaines situations qui sont d'une importance capitale pour la durée de l'évaluation sans être inclus dans les plans pluriannuels, tels que les prochaines élections ou des négociations de paix. Un résultat stratégique de ce type pourrait saisir, par exemple, les mesures d'appui à la population et aux acteurs locaux prévues à court terme par les Nations Unies.
  - Afin de garantir que le processus d'évaluation s'effectue sans heurts, les résultats stratégiques doivent être formulés de façon claire et concise, de manière à refléter les changements escomptés concernant la situation d'une population touchée, la performance d'un service, l'affectation des ressources nationales, la mise en place des politiques requises ou tout autre changement visible<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Par exemple, si les activités des Nations Unies sont principalement d'ordre humanitaire dans une région donnée alors qu'elles sont davantage centrées sur le développement dans une autre région, cette différence justifie la conduite d'évaluations distinctes pour chacune de ces régions.

<sup>14</sup> D'autres conseils sont disponibles sur la formulation des résultats stratégiques pour l'évaluation de la criticité des programmes.

### Étape 3 – Recensement des produits impliquant du personnel des Nations Unies

27. La troisième étape consiste à énumérer tous les produits que le système des Nations Unies entend exécuter en faisant appel à du personnel des Nations Unies dans la zone et durant la période considérées.
- Les produits sont dans la plupart des cas le fait du regroupement des activités des différents organismes des Nations Unies. Il est fortement recommandé que l'équipe de pays des Nations Unies dresse une liste cohérente de ces produits<sup>15</sup>. Le Secrétariat de la criticité des programmes peut fournir des conseils avisés sur la meilleure manière d'établir une liste de produits aux fins de l'évaluation de la criticité des programmes.
  - Afin de garantir une notation cohérente lors de l'évaluation de la criticité des programmes, les produits similaires ou se chevauchant exécutés séparément par différents organismes des Nations Unies devront autant que possible être consolidés en produits conjoints.
  - Lorsque les produits n'exigent pas la présence du personnel des Nations Unies pour leur mise en œuvre, ils sortent du champ d'application de l'évaluation de la criticité des programmes et ne doivent pas être inclus dans la liste.

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

28. La quatrième étape se déroule sous forme d'un examen par les pairs et consiste à évaluer la mesure dans laquelle les différents produits contribuent à la réalisation des divers résultats stratégiques.
- L'évaluation est basée sur une échelle de 0 à 5. L'accord définitif sur l'échelle de notation est laissé à la discrétion des organismes des Nations Unies présents dans le pays<sup>16</sup>.
  - La moyenne des scores attribués au produit pour chaque résultat stratégique est calculée dans le programme Excel afin de déterminer la contribution de ce produit à la réalisation de l'ensemble des résultats stratégiques.
  - Il est crucial que cette étape soit entreprise par des groupes de travail inter-institutions représentant l'ensemble des organismes des Nations Unies présents dans le pays pour qu'il y ait examen par les pairs. Les scores étant relatifs, l'entreprise est futile si les organismes ne les interprètent pas de la même façon.
  - Avant de procéder à l'attribution de scores, un certain nombre de produits doivent être évalués en session plénière par le groupe d'examen par les pairs aux fins de l'établissement de niveaux de référence et d'une interprétation commune du système de notation.
  - « Catalyseurs » et produits d'appui : il est bon que les organismes des Nations Unies présents dans le pays conviennent mutuellement de la façon dont les scores seront attribués aux produits pouvant être considérés comme des « catalyseurs » de programme et maintenus et exécutés à ce titre, comme par exemple la coordination et les évaluations, la gestion, le soutien logistique, les services communs, l'appui aux opérations, etc. Il est permis de laisser la notation du niveau de criticité d'un tel catalyseur ouverte au débat afin de la relier, au cas par cas, à la notation de criticité des produits des programmes ou des mandats qu'il est censé appuyer.
  - Dans le processus de notation des produits, la période et la zone géographique convenues doivent toujours être considérées comme des facteurs essentiels : quelle est la contribution de ce produit aux résultats stratégiques pour la zone géographique et la période couvertes par l'évaluation ?
  - Le Cadre de la criticité ne tient pas compte des produits des Nations Unies exécutés par des tiers (gouvernements, organisations intergouvernementales ou non gouvernementales secteur privé,

---

<sup>15</sup> Des activités individuelles clés peuvent être incluses dans un produit pour illustrer la participation des membres du personnel des Nations Unies, mais elles doivent être formulées de façon concise. Les activités similaires peuvent être regroupées sous un produit unique et saisies une seule fois dans l'outil.

<sup>16</sup> Il est recommandé d'utiliser l'échelle de notation suivante : 0 représentant une contribution nulle, 1 et 2 une contribution indirecte, 3 et 4 une contribution importante ou significative et 5 une contribution essentielle aux résultats stratégiques.

entrepreneurs indépendants, etc.) tant que ces activités n'exigent pas la présence physique du personnel des Nations Unies. Cependant, dans l'éventualité où des membres du personnel des Nations Unies pourraient être temporairement exposés à des niveaux de risque élevé ou très élevé, par exemple lors de missions de contrôle ponctuelles sur site, il est alors nécessaire de mesurer la criticité des programmes pour le produit concerné.

### Étape 5 – Évaluation de la probabilité d'exécution

29. La cinquième étape consiste à évaluer la probabilité que chaque produit soit exécuté dans la période et la zone géographique couvertes par l'évaluation.
- L'évaluation est effectuée sur une échelle de 1 à 5, identique à celle de l'évaluation des risques de sécurité (1 : probabilité très faible ; 2 : probabilité faible ; 3 : probabilité modérément élevée ; 4 : probabilité élevée ; et 5 : probabilité très élevée).
  - Il s'agit de déterminer si les ressources et les capacités nécessaires à l'exécution des produits recensés durant la période considérée sont disponibles, et non si les activités seront menées à terme ou donneront les résultats escomptés. Il peut être utile, pour ce faire, de poser la question suivante : « qu'est-ce qui vous permet de dire que vous serez en mesure d'exécuter ce produit ? »
  - Il serait souhaitable d'articuler l'évaluation autour de variables telles que l'acceptation (par le gouvernement ou la communauté locale), les capacités et la disponibilité du personnel, les capacités d'exécution des partenaires, la disponibilité des fonds nécessaires, le soutien logistique, l'accès physique (routes, pistes d'atterrissage, conditions climatiques saisonnières, etc.).
  - Cette étape a pour objet de déterminer si l'on peut réalistement s'attendre à ce que les produits soient 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. Les résultats des précédentes mises en œuvre et les niveaux de financement actuels peuvent servir de critères à cet effet.
  - L'ensemble des produits doit être évalué par rapport aux mêmes variables, lesquelles doivent être arrêtées à l'avance.
  - Les conditions de sécurité ne sont **pas** prises en compte dans l'évaluation de la probabilité d'exécution à titre de variable, puisqu'elles le sont dans l'évaluation des risques de sécurité.
30. Une fois les étapes 4 et 5 terminées, l'outil Excel génère des classifications préliminaires PC2, PC3 ou PC4 pour les différents produits évalués.

### Étape 6 – Évaluation de l'adéquation des produits aux critères PC1

31. La sixième étape consiste à évaluer chaque produit pour déterminer s'il répond aux critères de la catégorie PC1.
- Deux types de produits peuvent entrer dans la catégorie PC1 :
    - a. Les produits ou activités (humanitaires ou non) dont il est déterminé qu'ils 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 ont une incidence immédiate et notable sur la mortalité)
    - b. Les produits ou activités individuelles dirigés ou approuvés par le Secrétaire général pour la situation considérée<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Dans l'exercice de leur mandat habituellement issu d'une résolution du Conseil de sécurité, les missions des Nations Unies sur le terrain ne peuvent pas être classifiées comme étant automatiquement de niveau PC1 et ne sont pas dans l'ensemble couvertes par ce critère, car celui-ci s'applique uniquement à des situations spécifiques et limitées dans le temps. Tout en stipulant une série de priorités stratégiques, les mandats des missions ne prescrivent ni des produits

- 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 où le risque actuel est très élevé, si elles ont été approuvées par le Directeur exécutif de l'entité des Nations Unies/Chef du département des Nations Unies et autorisées par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité.
- Le nombre de produits classés dans la catégorie PC1 doit être limité aux seuls cas critiques pour lesquels l'exposition du personnel des Nations Unies à un risque actuel très élevé<sup>18</sup> serait acceptable pour les Représentants des organismes des Nations Unies et le Représentant spécial du Secrétaire général ou le Coordonnateur résident.

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

32. La septième étape consiste à examiner la catégorie de criticité des programmes dans laquelle ont été classés les produits, à confirmer que ce classement convient aux organismes des Nations Unies présents dans le pays 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 la mission, selon le cas.
  - Dans le cas peu probable où un consensus ne peut être atteint au niveau du pays, un Groupe directeur de la criticité des programmes<sup>19</sup>, composé de membres ayant rang de secrétaire général adjoint, peut servir de médiateur ou trancher.

### **Étape 8 – Gestion et mise en œuvre des résultats de l'évaluation de la criticité des programmes**

33. Une fois l'évaluation de la criticité des programmes terminée, le Représentant spécial du Secrétaire général/Chef de la mission ou Coordonnateur résident (le cas échéant) et l'agent habilité doivent soumettre les résultats au Groupe directeur de la criticité des programmes par l'intermédiaire du Secrétariat de la criticité des programmes<sup>20</sup>.
- La soumission inclut un plan d'exécution concis indiquant les étapes par lesquelles les chefs des équipes de pays ont l'intention de promulguer et de mettre en œuvre les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes.
  - Alors que les équipes des Nations Unies disposent de la latitude d'adapter le processus de mise en œuvre en fonction des contextes particuliers, il est généralement recommandé de créer un Groupe gardien de la criticité des programmes basé dans le pays ou un organe similaire qui examine régulièrement l'évaluation de la criticité des programmes, effectue des ajustements mineurs ou des réévaluations selon le cas, et conseille les dirigeants des Nations Unies dans le pays sur la nécessité, le cas échéant, de réviser l'évaluation de la criticité des programmes<sup>21</sup>.

---

spécifiques ni des stratégies d'exécution. Les *produits spécifiques* couverts par les mandats des missions peuvent cependant être considérés comme relevant de ce critère à l'issue d'une évaluation de la criticité des programmes.

<sup>18</sup> Les cas où il est jugé nécessaire d'exposer le personnel des Nations Unies à un risque de sécurité très élevé sont rares, car cela implique que durant toute la période de l'évaluation et même après l'application des mesures de gestion des risques de sécurité préconisées, les membres du personnel des Nations Unies risquent d'être blessés ou tués. Il est rare que ce niveau d'acceptabilité du risque soit justifié pour l'exécution d'un programme ou d'un mandat quel qu'il soit.

<sup>19</sup> Pour en savoir plus sur le Groupe directeur de la criticité des programmes, voir le mandat s'y rapportant à l'annexe I) et la section E ci-dessous.

<sup>20</sup> Voir le modèle de note de couverture pour la soumission des résultats de l'évaluation de la criticité des programmes au Groupe directeur de la criticité des programmes à l'annexe III.

<sup>21</sup> Il est recommandé que le Groupe gardien de la criticité des programmes basé dans le pays soit composé d'un nombre restreint de membres représentatifs des organismes des Nations Unies présents sur le terrain. Il doit être formé de directeurs de programmes et/ou de représentants adjoints qui sont supposés représenter les intérêts de l'ensemble des organismes des Nations Unies présents dans le pays sans se limiter à celles de leur propre entité. Un modèle de mandat y afférant figure à l'annexe V.

34. L'étape finale consiste à appliquer les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes dans le cadre des processus de gestion des risques de sécurité pertinents, afin de décider des programmes et des activités prescrites en vertu d'un mandat qu'il est possible de déployer sans gestion des risques supplémentaire, sur la base d'un niveau de risque acceptable convenu. Cela implique de comparer les niveaux de criticité des programmes établis pour chaque produit avec les niveaux de risque actuel, tels que déterminés par le processus de gestion des risques de sécurité pour chaque zone opérationnelle<sup>22</sup>. Conduit par l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité sous la supervision de l'agent habilité, ce processus requiert toutefois que chaque organisme des Nations Unies vérifie que ses produits et activités sont mis en œuvre à des niveaux de risque acceptable. Si le risque de sécurité lié à la mise en œuvre d'un produit ne se situe pas à des niveaux de risque acceptables, les organismes des Nations Unies pourront soit adopter des mesures supplémentaires en matière de gestion des risques de sécurité pour réduire le risque, soit utiliser d'autres modalités d'exécution pour ce produit afin de garantir que le personnel des Nations Unies ne soit pas exposé à des risques inacceptables.
35. Comme illustré dans le diagramme ci-dessous, le résultat de l'évaluation de la criticité des programmes renseigne les directeurs des équipes de pays sur ce qui peut être exécuté et à quel endroit, avec le concours du personnel des Nations Unies. Alors que l'évaluation de la criticité des programmes est un exercice distinct de la gestion des risques de sécurité, le processus de gestion des risques de sécurité (étape 8) compare les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes aux risques actuels afin de déterminer le niveau de risque acceptable de chaque produit.

---

<sup>22</sup> Attribution d'un niveau de risque à une zone ou à une mission spécifique soumise à la gestion des risques de sécurité : selon le Manuel des politiques de sécurité (2015), toute zone soumise à la gestion des risques de sécurité peut présenter des menaces et des descriptions d'événements connexes. Il indique en conséquence qu'aux fins de la prise de décisions en matière de risques acceptables, le niveau de risque attribué à une zone soumise à la gestion des risques de sécurité ou tout autre programme ou emplacement auquel un processus de gestion des risques de sécurité ad hoc a été appliqué est le risque le plus élevé associé à tout événement qui serait applicable à l'activité du programme pris en considération (UNSMS Security Risk Management (SRM) Manual, pp.41-42).

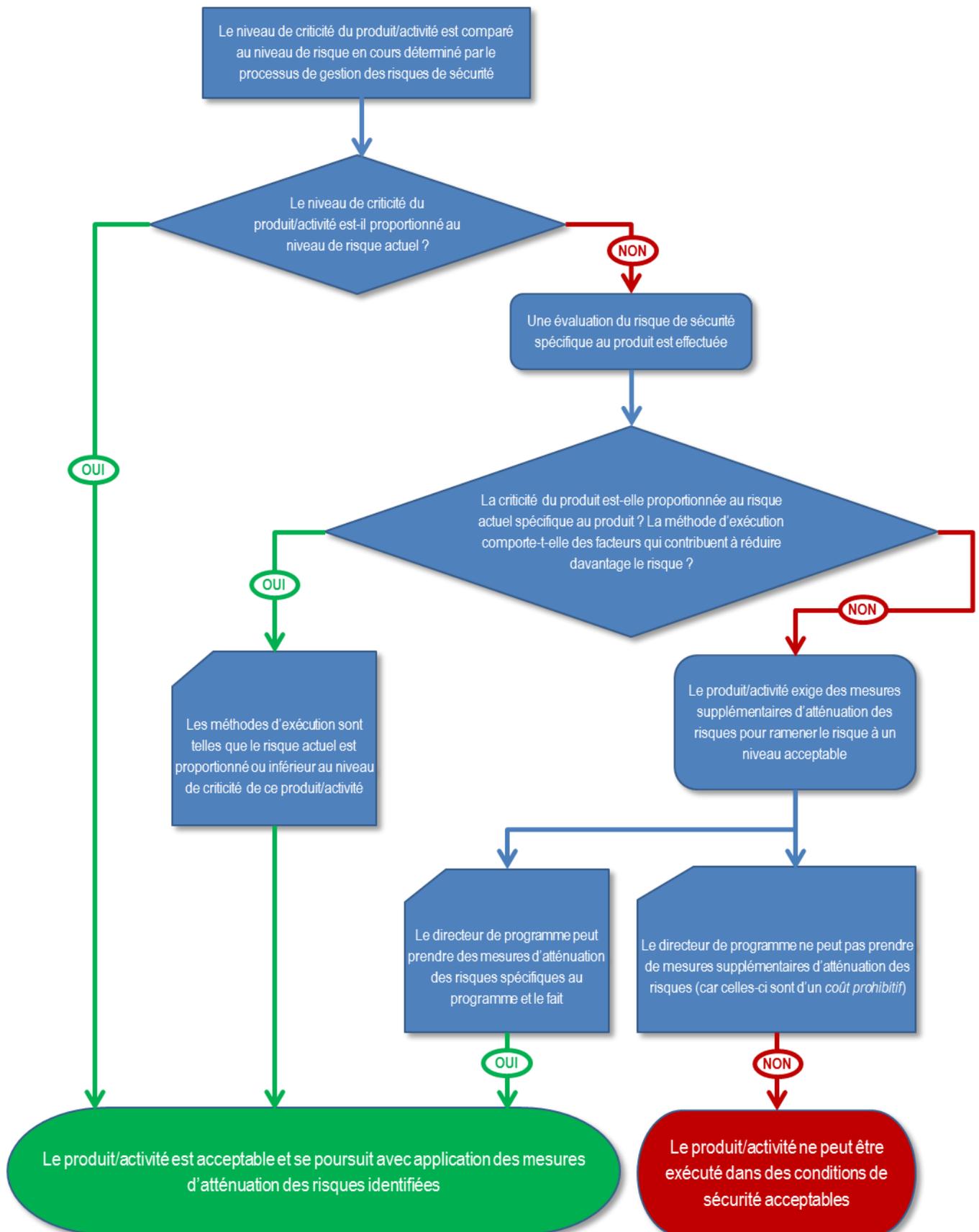


Figure 3. La gestion des risques de sécurité autorise la mise en œuvre de programmes et d'activités prescrites en vertu d'un mandat.

## Examen périodique de l'évaluation de la criticité des programmes

36. En fonction de la durée de la période couverte par l'évaluation de la criticité des programmes, convenue à l'étape 1 du processus, les résultats doivent être revus au moins tous les 12 mois et révisés, le cas échéant.
- Les facteurs déclencheurs d'une évaluation complète de la criticité des programmes conformément au présent Cadre sont déterminés par la modification des priorités stratégiques actuelles ou par un changement notable dans le contexte programmatique ou stratégique.
  - Si les résultats stratégiques restent inchangés et qu'aucun événement majeur n'est intervenu dans l'environnement des programmes, il est alors possible d'envisager une reconduction de l'évaluation existante de la criticité des programmes. Cependant, cette décision doit être documentée par les organismes des Nations Unies présents dans le pays et transmise au Secrétariat de la criticité des programmes qui la soumettra à l'examen du Groupe directeur de la criticité des programmes.
  - Étant donné que les produits et activités connexes des Nations Unies sont susceptibles d'être modifiés alors que les résultats stratégiques demeurent inchangés, le représentant d'un organisme des Nations Unies intervenant dans le pays peut à tout moment signaler les modifications éventuelles des conditions programmatiques à l'équipe des Nations Unies sur le terrain et demander un examen de l'évaluation de la criticité des programmes. Il est également recommandé de faire réviser régulièrement l'évaluation de la criticité des programmes par un Groupe gardien de la criticité des programmes, composé de membres du personnel technique de rang supérieur d'un nombre restreint d'organismes des Nations Unies, qui effectuera des examens techniques le cas échéant et notifiera l'équipe de pays des Nations Unies ainsi que les responsables des missions (le cas échéant) de la nécessité de procéder à une révision complète de l'évaluation.

## E. Supervision et structures d'appui de la criticité des programmes

37. Le Groupe directeur de la criticité des programmes présidé par le Secrétaire général adjoint, a été établi en vertu d'une décision adoptée par le Comité directeur du Secrétaire général, le 12 janvier 2016. Il exerce un contrôle stratégique sur la mise en œuvre du Cadre de la criticité des programmes et garantit, dans les contextes où des évaluations de la criticité des programmes sont obligatoires, que les dirigeants des équipes des Nations Unies dans le pays reçoivent l'appui nécessaire et sont tenus responsable de la qualité des évaluations de la criticité des programmes entreprises. Il peut même intervenir pour faciliter les prises de décisions en cas d'impasse ainsi que dans l'éventualité, peu probable, où les niveaux de criticité des programmes menés au niveau des pays ne feraient pas l'objet d'un consensus et/ou dans le cas d'un recours qui lui serait adressé par un organisme des Nations Unies présent dans le pays en question.
38. Dans certaines situations de crise évoluant rapidement, le Groupe directeur de la criticité des programmes peut appuyer la décision de déterminer le niveau de criticité des programmes de la manière la mieux adaptée au contexte, conformément à son mandat<sup>23</sup>.
39. Le Groupe directeur de la criticité des programmes est secondé par une équipe de coordination technique, l'Équipe de coordination de la criticité des programmes<sup>24</sup> et par le Secrétariat de la criticité des programmes. Ces deux structures sont les principaux points de contact des équipes des Nations Unies et des cadres supérieurs de la criticité des programmes. Elles sont chargées de soutenir

<sup>23</sup> Voir le mandat du Groupe directeur de la criticité des programmes (annexe I).

<sup>24</sup> Voir le mandat de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes (annexe II).

et de guider les organismes des Nations Unies présents dans les pays dans la mise en œuvre du Cadre de la criticité des programmes et de garantir la qualité du processus. Cela implique la fourniture de l'assistance nécessaire pour effectuer des évaluations qualitatives de la criticité des programmes dans les pays ou les zones géographiques où elles sont nécessaires et lorsque cela n'est pas le cas, de prendre des mesures susceptibles d'assurer l'exécution de l'évaluation ou de sa révision de manière appropriée.

40.

41. Pour des évaluations complètes de la criticité des programmes, les organismes des Nations Unies présents dans les pays sont encouragés à tirer profit de l'appui externe de facilitation que peut fournir le Groupe directeur de la criticité des programmes et l'Équipe de coordination de la criticité des programmes<sup>25</sup>. Au niveau des pays, un agent de contact est normalement désigné au sein du bureau du Coordonnateur résident et/ou du Représentant spécial du Secrétaire général, selon le cas, pour coordonner les préparations de l'évaluation de la criticité des programmes dans l'ensemble des organismes des Nations Unies présents dans le pays. Cela implique de garantir la collecte, la compilation et la qualité des données et la diffusion des informations. Des orientations supplémentaires peuvent être fournies aux agents de contacts et aux facilitateurs externes sur le terrain aux différentes étapes de l'évaluation de la criticité des programmes.

## **F. Validité du présent Cadre de la criticité des programmes**

42. Le Cadre de la criticité des programmes fera l'objet d'un examen régulier effectué sous la supervision du Comité directeur de la criticité des programmes. Ce dernier, par l'intermédiaire de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes, assure le suivi de la mise en œuvre du Cadre de la criticité des programmes à l'échelle de l'ensemble du système des Nations Unies et en fait annuellement rapport au Secrétaire général.

---

<sup>25</sup> À la demande des organismes des Nations Unies présents dans le pays, l'Équipe de coordination de la criticité des programmes et le Secrétariat de la criticité des programmes constituent une équipe de soutien réduite, composée de facilitateurs issus des différentes entités des Nations Unies concernées et formés à la criticité des programmes. Ce type de structure offre généralement un soutien à distance durant les étapes finales de préparation à l'évaluation de la criticité des programmes, une facilitation localement sur le terrain, ainsi que des conseils durant la phase de vérification de l'évaluation par les pairs. Le soutien externe de facilitation s'est avéré fort utile aux organismes des Nations Unies présents dans les pays pour résoudre les problèmes et surmonter des difficultés durant la phase d'évaluation, et pour produire des résultats crédibles et recevables au titre de l'évaluation de la criticité des programmes, en conformité avec les exigences du Cadre de la criticité des programmes.

## G. Glossaire des termes et définitions

<b>Activité</b>	<p>Action ou travaux mobilisant des ressources telles que des fonds, une assistance technique ou d'autres types de moyens en vue de créer des produits spécifiques (<u>voir la définition de Produit ci-dessous</u>).</p> <p>(Voir, en anglais, le document du GNUD intitulé <a href="#">Results-Based Management Handbook, 2012</a>.)</p>
<b>Agent habilité</b>	<p>Dans chaque pays ou zone désignée où l'ONU est présente, c'est généralement le plus haut fonctionnaire qui est nommé par le Secrétaire général en qualité d'agent habilité pour les questions de sécurité. L'agent habilité rend compte au Secrétaire général, par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité, de la sécurité du personnel des locaux et des biens des Nations Unies dans tout le pays ou dans la zone désignée.</p> <p>Habituellement, le Coordonnateur résident est désigné comme agent habilité par le Secrétaire général, à moins que le Secrétaire général ne nomme à ce titre un fonctionnaire des Nations Unies plus haut placé qui réside dans le pays, sur le conseil du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (DSS).</p> <p>(Manuel des politiques de sécurité de l'UNSMS, Chapitre II, Section B : Cadre de responsabilité).</p>
<b>Coordonnateur résident</b>	<p>Le Coordonnateur résident est le représentant désigné du Secrétaire général (en tant que président du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination/CCS) dont il relève, par le biais de l'Administrateur du PNUD en tant que président du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD). Le coordonnateur résident est accrédité par une lettre du Secrétaire général au chef d'État ou de gouvernement et devient leur principal interlocuteur.</p> <p>Le Coordonnateur résident est le chef de l'équipe de pays des Nations Unies et, en tant que tel, joue un rôle essentiel puisqu'il coordonne les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement dans le pays. Il facilite l'harmonisation des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement de manière à garantir l'alignement de l'assistance des Nations Unies avec les priorités et plans nationaux et les renforcements des capacités nationaux, dans le cadre des obligations découlant de traités et des objectifs de développement convenus internationalement, tout en plaçant les Nations Unies au centre du développement international et de la coopération dans le pays. (GNUD, Description des fonctions du coordonnateur résident).</p>
<b>Équipe de coordination de la criticité des programmes</b>	<p>L'Équipe de coordination de la criticité des programmes convoque les organismes des Nations Unies au niveau de l'encadrement technique de haut niveau pour coordonner et appuyer la mise en œuvre de la criticité des programmes (voir le mandat à l'annexe II).</p>
<b>Équipe de coordination du dispositif de sécurité</b>	<p>L'Équipe de coordination du dispositif de sécurité comprend l'agent habilité qui en assure la présidence, les chefs des différents organismes des Nations Unies présents sur le lieu d'affectation et le Chef du service de sécurité/Conseiller en chef pour la sécurité. L'Équipe de coordination conseille l'agent habilité sur toutes les questions afférentes à la sécurité. S'agissant des missions de maintien de la paix dont le Chef de mission exerce les fonctions</p>

d'agent habilité, l'Équipe de coordination peut également comprendre des Chefs de composantes, de bureaux ou de sections, tel que spécifié par l'agent habilité.

(Manuel des politiques de sécurité de l'UNSMS, Chapitre II, Section B : Cadre de responsabilité).

**Gestion axée sur les résultats**

La gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion conformément à laquelle tous les acteurs qui contribuent directement ou indirectement à l'obtention d'un ensemble de résultats garantissent que leurs processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats escomptés (produits, effets et objectifs ou impact de plus haut niveau). Les acteurs à leur tour utilisent les informations et les preuves relatives aux résultats réels pour guider leurs prises de décisions concernant la conception de programmes et d'activités, leur dotation en ressources et leur exécution, ainsi que pour les besoins de la responsabilité et de l'établissement des rapports.

(Voir, en anglais, le document du GNUD intitulé [Results-Based Management Handbook, 2012.](#))

**Gestion des risques de sécurité et processus de gestion des risques de sécurité**

La gestion des risques de sécurité est un processus qui consiste à identifier les événements négatifs futurs (« menaces ») qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des objectifs des Nations Unies. Elle comprend l'évaluation de la probabilité et de l'impact des menaces afin de déterminer le niveau évalué des risques pour les Nations Unies et de trouver une réponse appropriée. Le processus de gestion des risques de sécurité est associé à quatre stratégies clés, à savoir contrôler, éviter, transférer et accepter le risque de sécurité, qui est maîtrisé par la prévention (réduire la probabilité) et l'atténuation (diminuer l'impact).

La gestion des risques de sécurité a été initialement lancée par le Système de gestion de la sécurité des organisations des Nations Unies (UNSMS) en 2004. Le processus révisé de la gestion des risques de sécurité a été promulgué à travers la Politique de l'UNDSS relative à la gestion des risques de sécurité en avril 2016. Le processus de gestion des risques de sécurité appuie des évaluations de risques de sécurité valides, spécifiques au contexte et opportunes, ainsi que des décisions en matière de la gestion des risques susceptibles de garantir l'exécution des programmes à un niveau de risque acceptable.

**Groupe directeur de la criticité des programmes**

Présidé par le Sous-Secrétaire général, le Groupe directeur de criticité des programmes convoque les organismes des Nations Unies au niveau des représentants pour superviser la mise en œuvre du Cadre de la criticité des programmes (voir le mandat à l'annexe I).

**Personnel des Nations Unies**

Par personnel des Nations Unies, on entend :

- i. Tous les membres du personnel des Nations Unies, y compris le personnel temporaire qui occupe des postes dont le recrutement fait l'objet d'un appel international ou national à candidatures (à l'exception de ceux qui sont à la fois recrutés localement et rémunérés à l'heure).
- ii. Volontaires des Nations Unies (UNV).
- iii. Personnel militaire et agents de police déployés individuellement dans des missions dirigées par le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) ou le Département des affaires politiques, incluant sans s'y limiter :

- a. agents de police, observateurs militaires, officiers de liaison militaires, conseillers militaires et officiers d'état-major des Nations Unies ;
  - b. membres militaires des contingents nationaux ou membres d'unités de police constituées lorsqu'ils ne sont pas déployés avec leur contingent ou leur unité.
- iv. Consultants, entrepreneurs individuels et experts en mission lorsqu'ils sont réellement employés par une organisation du système des Nations Unies.
  - v. Fonctionnaires non membres du Secrétariat des Nations Unies et fonctionnaires non membres du personnel d'autres organismes du système des Nations Unies ayant conclu un accord contractuel direct avec une organisation du système des Nations Unies.

**Produit**

Les produits recouvrent un ensemble composite de diverses activités qui entraînent collectivement une modification mesurable en vue de la réalisation des résultats stratégiques. Aux fins du présent Cadre et des évaluations de la criticité des programmes, les produits sont définis de la façon suivante dans le manuel de la gestion axée sur les résultats du GNUD.

Les produits correspondent à des changements concernant les compétences, aptitudes ou capacités de personnes ou d'institutions, ou à la mise en place de nouveaux produits et services résultant d'activités menées à bien 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, 2012](#)).

**Représentant spécial du Secrétaire général**

Nommé par le Secrétaire général le plus souvent pour diriger une mission de maintien de la paix ou une mission politique spéciale, il est considéré par les organisations comme le fonctionnaire des Nations Unies ayant le rang le plus élevé dans le pays.

(Manuel des politiques de sécurité de l'UNSM, Chapitre III : Applicabilité de l'UNSM)

**Risque**

La probabilité qu'un événement dommageable ait lieu et l'impact de l'événement s'il devait avoir lieu (risque = probabilité x impact).

**Risque actuel**

Le risque de sécurité fondé sur les menaces et les mesures et procédures de sécurité *actuellement* en place. (*Il s'agit de la catégorie de risque pertinente pour les évaluations de la criticité des programmes*).

**Risque résiduel**

Le risque de sécurité qui subsiste *une fois que* toutes les mesures et procédures approuvées en matière de sécurité ont été appliquées.

## Annexe I

### Mandat du Groupe directeur de la criticité des programmes<sup>26</sup>

1. Le Groupe directeur de la criticité des programmes (PCSG) a été créé en vertu de la décision du Comité des politiques du 12 janvier 2016 d'approuver la criticité des programmes au titre de politique obligatoire de l'Organisation dans les régions où les risques de sécurité actuels sont élevés ou très élevés. Le Groupe directeur de la criticité des programmes remplace le Groupe exécutif de la criticité des programmes et le Comité directeur de la criticité des programmes.
2. Le Groupe directeur a pour mission de surveiller l'orientation stratégique de la mise en œuvre du Cadre de la criticité des programmes des Nations Unies et de sa méthode d'évaluation visant à définir les niveaux de criticité des programmes pour faciliter la prise de décisions informées et conformes au processus de Gestion des risques de sécurité des Nations Unies.
3. Le Groupe directeur bénéficie de l'appui technique de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes et du Secrétariat de la criticité des programmes. Les responsabilités du Groupe directeur sont les suivantes :
  - a. Le Groupe directeur dirige l'Équipe de coordination de la criticité des programmes dans l'exercice de ses fonctions, qui consistent à conseiller et appuyer les organismes des Nations Unies présents dans les pays aux fins de la conduite d'évaluations de la criticité des programmes et à assurer le suivi de l'utilisation des résultats dans la prise de décisions opérationnelles conformes aux directives relatives au risque de sécurité acceptable pour le personnel des Nations Unies.
  - b. Le Groupe directeur préconise, s'il y a lieu, la conduite d'évaluations de la criticité des programmes. Lorsque ces évaluations sont obligatoires, il veille à ce que les responsables de pays (Coordonnateur résident ou Représentant spécial du Secrétaire général/Chef de mission) soient assurés du soutien nécessaire et tenus responsables de la conduite des évaluations de la criticité des programmes conformément au Cadre de la criticité des programmes.
  - c. Le Groupe directeur reçoit les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes ainsi que le plan de mise en œuvre des responsables de pays là où l'évaluation a été requise et en vérifie la conformité avec le Cadre de la criticité des programmes.
  - d. En cas d'impasse et/ou faute de consensus entre les organismes des Nations Unies présents dans le pays en ce qui concerne les niveaux de criticité qui ne peut être résolu au niveau du pays, le Groupe directeur peut jouer un rôle de médiation et intervenir pour déterminer les niveaux de criticité des programmes applicables. Une demande d'intervention de ce type peut être présentée soit par les responsables de pays ou par tout organisme des Nations Unies participant à l'évaluation de la criticité des programmes (*voir le processus du mécanisme de recours ci-dessous*).

---

<sup>26</sup> Le Cadre de la criticité des programmes est un cadre commun des Nations Unies pour les prises de décisions qui établit des principes directeurs et une approche structurée systématique lors de l'utilisation de la criticité des programmes dans le but d'équilibrer les risques de sécurité et les activités du programme. La criticité des programmes n'est pas une fonction de sécurité, mais elle est nécessaire pour garantir l'exécution des programmes critiques à des niveaux de risques acceptables.

- e. Le Groupe directeur présente des rapports annuels au Secrétaire général sur la mise en œuvre de la criticité des programmes.
- f. Dans certaines situations de crise évoluant rapidement, il se peut qu'il faille déterminer sans tarder le niveau de criticité des programmes afin de pouvoir prendre les décisions qui s'imposent quant aux risques acceptables pour le personnel des Nations Unies. Le Groupe directeur peut alors se prononcer sur la question en tenant compte du contexte applicable. S'il y a lieu, le Groupe directeur 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<sup>27</sup>.

### **Composition et modalités de fonctionnement**

4. Le Groupe directeur est composé de sous-secrétaires généraux réunis sous une (co) présidence tournante biennale.
5. Le Groupe directeur se réunit deux fois par an. Les co-présidents du Groupe directeur peuvent convoquer des réunions ad hoc supplémentaires lorsqu'ils le jugent nécessaire, par exemple dans le cadre de l'appel des organismes des Nations Unies présents dans le pays pour solliciter un appui dans la détermination ou la vérification des résultats de l'évaluation de la criticité des programmes.
6. Le Groupe directeur rassemble actuellement des représentants des organismes et départements des Nations Unies 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, PAM, PNUD et UNICEF.
7. Tout organisme des Nations Unies justifiant d'une présence opérationnelle et en termes de personnel dans un pays à haut risque peut demander à devenir membre du Groupe directeur. Les entités des Nations Unies qui souhaitent y adhérer peuvent en faire la demande aux co-présidents du Groupe directeur à tout moment. Les membres du Groupe directeur doivent désigner un point focal au niveau technique comme membre de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes. L'adhésion au Groupe directeur implique la participation au partage des coûts et la dotation en ressources pour couvrir les dépenses communes afférentes notamment au Secrétariat de la criticité des programmes, aux outils de développement et à la formation<sup>28</sup>.
8. Le quorum exigé pour la prise de décisions est formé de 70 pour cent au moins des membres présents du Groupe directeur. Si la décision porte sur une mission, le département de tutelle concerné doit être représenté afin que le quorum soit atteint.

---

<sup>27</sup> Les niveaux de criticité des programmes sont définis dans le Cadre de la criticité des programmes approuvé par le CCS.

<sup>28</sup> Le Département de la sûreté et de la sécurité et le Département des opérations de maintien de la paix sont dispensés de l'obligation de partage des coûts.

9. Les services de secrétariat du Groupe directeur sont assurés par le Secrétariat de la criticité des programmes. S'il n'existe pas de structure faisant office de secrétariat, ces fonctions seront assumées par les co-présidents de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes.

## **I. Mécanisme de recours**

Étape 1. Les dirigeants des équipes de pays des Nations Unies ou tout responsable d'un organisme des Nations Unies présent dans le pays peuvent faire appel des résultats d'une évaluation de la criticité des programmes en cas de désaccord ne pouvant être réglé au niveau du pays. Un tel recours devra être présenté par le membre du Groupe directeur appartenant à l'organisme des Nations Unies concerné ou – au cas où cet organisme ne serait pas représenté au sein du Groupe directeur – par un représentant de l'organisme des Nations Unies de niveau approprié (Sous-Secrétaire général ou Directeur principal). Le Coordonnateur résident et/ou le Représentant spécial du Secrétaire général dans le pays pourront également soumettre la question au Groupe directeur. La présentation au Groupe directeur devra inclure tous les détails pertinents ayant trait à la question et aux raisons justifiant le recours.

Étape 2. Les co-présidents du Groupe directeur transmettent l'appel aux membres du Groupe directeur afin de recueillir leurs commentaires virtuels. S'il est nécessaire de parvenir rapidement à une décision, les co-présidents pourront également convoquer une réunion ou une conférence téléphonique dans la foulée.

Étape 3. Dès réception des avis des membres du Groupe directeur, les co-présidents du Groupe adoptent une conclusion provisoire sur la question qu'ils soumettent à l'examen et à l'approbation des membres du Groupe directeur. Les décisions sont prises par consensus, avec un quorum de 70 pour cent au moins des membres du Groupe directeur. Si la décision porte sur une mission, le département de tutelle concerné doit être représenté afin que le quorum soit atteint.

Étape 4. Les co-présidents du Groupe directeur transmettent la décision aux organismes des Nations Unies présents dans le pays. La mise en œuvre de la décision reçoit l'appui de l'ensemble des membres du Groupe directeur.

## **II. Ordre du jour permanent (à modifier selon les besoins)**

### **1. Examen des résultats des évaluations de la criticité des programmes récemment conduites**

- *Les co-présidents de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes et le Secrétariat de la criticité des programmes présentent les résultats clés des évaluations de la criticité des programmes récemment conduites.*

### **2. Tour d'horizon : passage en revue des sites nécessitant de nouvelles évaluations de la criticité des programmes ?**

- *Les co-présidents de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes et le Département de la sûreté et de la sécurité présentent au Groupe directeur les régions nécessitant une évaluation de la criticité des programmes :*
  - a) régions où une évaluation de la criticité des programmes obligatoire n'a pas été mise en place ;*
  - b) régions où une évaluation de la criticité des programmes est désuète et doit être revue ;*
  - c) régions où il est conseillé d'effectuer une évaluation de la criticité des programmes en fonction des tendances observées dans le pays.*
- *Tous les membres du Groupe directeur sont invités à proposer des évaluations de criticité des programmes.*

### **3. Examen des commentaires sur les évaluations de la criticité des programmes et leçons apprises (une fois par an)**

### **4. Examen et approbation du rapport annuel soumis au Secrétaire général (une fois par an).**

**5. Questions soumises par les membres du Groupe directeur ou de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes.**

## Annexe II

### Mandat de l'Équipe de coordination des activités d'évaluation de la criticité des programmes

1. L'Équipe de coordination de la criticité des programmes a été créée suite à l'approbation de la révision du Cadre de la criticité des programmes par le Comité de haut niveau sur la gestion en mars 2013. Dans sa décision 2016/1 du 12 janvier 2016, le Comité des politiques a confirmé la mise en place de l'Équipe de coordination de la criticité des programmes en appui au Groupe directeur de la criticité des programmes, composé de sous-secrétaires généraux, dans l'exercice de la surveillance de la mise en œuvre du Cadre de la criticité des programmes.
2. Les responsabilités de l'Équipe de coordination qui lui sont confiées par le Groupe directeur sont les suivantes :
  - a. L'Équipe de coordination, secondée par le Secrétariat de la criticité des programmes, conseille et appuie les organismes des Nations Unies présents dans les pays aux fins de la conduite d'évaluations de la criticité des programmes et assure le suivi de l'utilisation des résultats dans la prise de décisions opérationnelles conformes aux directives relatives au risque de sécurité acceptable pour le personnel des Nations Unies.
  - b. L'Équipe de coordination appuie le Groupe directeur de la criticité des programmes en préconisant, s'il y a lieu, la conduite d'évaluations de la criticité des programmes, et en veillant à ce que les responsables de pays soient tenus responsables de la conduite des évaluations de la criticité des programmes conformément au Cadre de la criticité des programmes. Elle fournit des conseils et une assistance techniques aux organismes des Nations Unies présents dans les pays selon les besoins, notamment en mobilisant des facilitateurs formés issus des organismes membres du Groupe directeur et de l'Équipe de coordination.
  - c. L'Équipe de coordination reçoit, par la voie de ses co-présidents et du Secrétariat de la criticité des programmes, les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes ainsi que le plan de mise en œuvre des responsables de pays là où l'évaluation a été requise et en vérifie la conformité avec le Cadre de la criticité des programmes, avant de les soumettre au Groupe directeur par l'intermédiaire du Secrétariat de la criticité des programmes.
  - d. En cas d'impasse et/ou faute de consensus entre les organismes des Nations Unies présents dans le pays en ce qui concerne les niveaux de criticité qui ne peut être résolu au niveau du pays, le Groupe directeur peut jouer un rôle de médiation et intervenir pour déterminer les niveaux de criticité des programmes applicables. Le cas échéant, l'Équipe chargée de la coordination et le Secrétariat de la criticité des programmes conseillent les responsables de pays sur les mesures qu'il convient de prendre conformément au processus du mécanisme de recours décrit dans le mandat du Groupe directeur.
  - e. L'Équipe de coordination garantit la disponibilité d'une équipe efficace de facilitateurs formés à l'évaluation de la criticité des programmes et prend en charge la conduite de formations régulières à cet effet.
  - f. L'Équipe de coordination examine et révisé le Cadre de la criticité des programmes selon les besoins et soumet ses propositions à l'approbation du Groupe directeur et du Comité de haut niveau sur la gestion.
  - g. L'Équipe de coordination élabore et révisé les outils de mise en œuvre, sur la base des leçons apprises et des bonnes pratiques tirées des évaluations de la criticité des programmes et de l'utilisation des résultats de la criticité des programmes au titre du processus de Gestion des risques de sécurité.

- h. L'Équipe de coordination secondée par le Secrétariat de la criticité des programmes établit un rapport annuel à l'intention du Secrétaire général sur la mise en œuvre de la criticité des programmes et le soumet au Groupe directeur.
- i. Dans certaines situations de crise en évolution rapide où le Groupe directeur peut être appelé à déterminer sans tarder le niveau de criticité des programmes afin de pouvoir prendre les décisions qui s'imposent quant aux risques acceptables pour le personnel des Nations Unies, l'Équipe chargée de la coordination et le Secrétariat de la criticité des programmes secondent le Groupe pilote dans l'exécution de ses responsabilités.
- j. Les membres de l'Équipe de coordination s'attachent à sensibiliser de manière proactive leurs organisations respectives au concept, à la méthode et à l'application de la criticité des programmes.
- k. Les membres de l'Équipe de coordination s'efforcent d'engager le dialogue avec leurs organismes respectifs au niveau des pays (le cas échéant) en vue de promouvoir un engagement actif de leur part dans les évaluations de la criticité des programmes.

### **Composition et modalités de fonctionnement**

1. L'Équipe de coordination est composée de responsables techniques réunis sous une (co)-présidence tournante biennale, alignée sur la (co)-présidence du Groupe directeur. Le (co)-président représente l'Équipe chargée de la coordination aux réunions du Groupe directeur et assure la coordination générale des activités de l'Équipe chargée de la coordination.
2. L'Équipe de coordination se réunit toutes les six ou huit semaines, ou plus fréquemment si certaines situations l'exigent, comme par exemple dans le cadre de l'appel des organismes des Nations Unies présents dans le pays pour solliciter un appui dans la détermination ou la vérification des résultats de l'évaluation de la criticité des programmes.
3. L'adhésion à l'Équipe de coordination est liée à celle du Groupe directeur. Tout organisme des Nations Unies justifiant d'une présence opérationnelle et en termes de personnel dans un pays à haut risque peut demander à devenir membre. Les entités des Nations Unies qui souhaitent y adhérer peuvent en faire la demande, à tout moment, aux co-présidents du Groupe directeur, et au niveau technique, aux co-présidents de l'Équipe de coordination. L'adhésion au Groupe directeur et à l'Équipe chargée de la coordination implique la participation au partage des coûts et la dotation en ressources pour couvrir les dépenses communes afférentes notamment au Secrétariat de la criticité des programmes, aux outils de développement et à la formation<sup>29</sup>.
4. Les membres actuels de l'Équipe de coordination sont les mêmes que ceux du Groupe directeur : 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, PAM, PNUD et UNICEF.
5. Les décisions sont prises sur une base consensuelle. Le quorum exigé pour la prise de décisions est formé de 70 pour cent au moins des membres présents de l'Équipe chargée de la coordination. Si la décision porte sur une mission, le département de tutelle concerné doit être représenté afin que le quorum soit atteint.

Les services de secrétariat de l'Équipe de coordination et du Groupe directeur sont assurés par le Secrétariat de la criticité des programmes. Celui-ci est hébergé par l'un des organismes assurant

---

<sup>29</sup> Le Département de la sûreté et de la sécurité et le Département des opérations de maintien de la paix sont dispensés de l'obligation de partage des coûts.

la (co)-présidence. S'il n'existe pas de structure faisant office de secrétariat à un moment donné, ces fonctions seront assumées par les co-présidents de l'Équipe chargée de la coordination.

### Annexe III

## ÉVALUATION DE LA CRITICITÉ DES PROGRAMMES POUR [PAYS]

### NOTE DE COUVERTURE À SOUMETTRE AU GROUPE DIRECTEUR DE LA CRITICITÉ DES PROGRAMMES

**Destinataires :** Co-présidents du Groupe directeur de la criticité des programmes  
**Organe intermédiaire :** Secrétariat de la criticité des programmes

**Date :** [Veuillez indiquer la date de soumission]

Je soumetts/nous soumettons par la présente note les résultats de l'Évaluation de la criticité des programmes pour [le pays, spécifier la région si nécessaire]

**Durée de validité de l'Évaluation de la criticité des programmes :** [par ex. 1 janvier – 30 juin 2016]

**Couverture géographique de l'Évaluation de la criticité des programmes :** [par ex. dans tout le pays/province x/région y]

**Calendrier de l'atelier d'évaluation PC :** [par ex. 2 – 5 février 2016]

#### **Cette note contient :**

- Une vue d'ensemble des objectifs stratégiques définis au titre de cette évaluation de la criticité des programmes
- Un tableau complet des scores de criticité des programmes
- La liste des produits évalués comme étant de niveau PC1

#### **I. Commentaires (*Rubrique facultative à supprimer si non applicable*)**

[Veuillez inclure tous vos commentaires ou remarques sur l'Évaluation de la criticité des programmes et/ou sur ses résultats. Vous pouvez également spécifier vos besoins en matière d'appui pour la mise en œuvre et l'utilisation des résultats de l'évaluation de la criticité des programmes].

#### **II. Plan de mise en œuvre de la criticité des programmes**

[Veuillez rédiger une description concise, en énumérant successivement les principales étapes à suivre ou qui ont déjà été suivies pour déployer et mettre en œuvre les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes dans votre pays. Vous pouvez inclure par exemple les étapes recommandées suivantes :

- Créer un Groupe gardien de la criticité des programmes chargé d'examiner régulièrement l'évaluation de la criticité des programmes (veuillez également répertorier les membres de ce groupe de travail).
- Convoquer une réunion d'information avec l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité pour annoncer les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes, comparer les niveaux de criticité des programmes au processus de la Gestion des risques de sécurité pertinent et envisager, le cas échéant, d'autres mesures de gestion des risques destinées à garantir l'exécution du programme.
- Informer les coordonnateurs pour les questions de sécurité (conseillers pour la sécurité au Département de la sûreté et de la sécurité, dans les missions et auprès des organisations, des fonds et des programmes des Nations Unies) des résultats de la criticité des programmes et de leur importance dans la prise de décisions.

- Maintenir un dialogue régulier entre les professionnels du programme et les responsables de la sécurité (par ex. entre l'équipe de pays des Nations Unies, l'équipe de gestion du programme et l'équipe de coordination du dispositif de sécurité) afin de contrôler régulièrement l'équilibre entre les risques et la criticité des programmes et effectuer, si nécessaire, les ajustements aux processus de gestion des risques.
- Diffuser les résultats de la criticité des programmes auprès de tous les membres du personnel des Nations Unies en expliquant leurs implications sur l'exécution des programmes et les prises de décision après évaluation des risques.

### **III. Recours/demande de soutien ou de médiation (*à supprimer si non applicable*)**

[Si le processus d'évaluation de la criticité des programmes aboutit à une impasse ou à un désaccord entre les organismes des Nations Unies qui ne peut être résolu au niveau du pays, vous pouvez décider de soumettre la question dans cette note afin de solliciter le soutien de l'Équipe chargée de la coordination des activités d'évaluation de la criticité des programmes ou, si nécessaire la médiation du Groupe directeur de la criticité des programmes. Les chefs de secrétariat ont également la possibilité de soumettre la question au Groupe directeur par l'intermédiaire de leurs sièges respectifs.]

#### **Signatures :**

_____	_____
Représentant spécial du Secrétaire général ou Coordonnateur résident [Spécifier le titre exact] [Indiquer le nom]	Agent habilité [Indiquer le nom]

## Annexe IV

### Mandat du Groupe gardien de la criticité des programmes

#### *Modèle – à adapter en fonction des besoins*

#### **Objectif :**

Un Groupe gardien de la criticité des programmes basé dans le pays rassemble un groupe restreint d'organismes des Nations Unies qui se sont engagés à servir de gardiens de la criticité des programmes et à garantir que les résultats de l'évaluation de la criticité des programmes soient régulièrement examinés, et mis à jour et ajustés selon les besoins.

#### **Membres :**

Le Groupe gardien de la criticité des programmes comprend généralement cinq organismes des Nations Unies représentatifs de la présence des Nations Unies dans le pays. Il est formé de directeurs de programme et/ou de représentants adjoints. Ses membres sont supposés représenter les intérêts de l'ensemble des organismes des Nations Unies dans le pays, sans se limiter à ceux de leur propre organisation. Le Groupe gardien est habituellement convoqué par le Bureau du Coordonnateur résident, mais il peut être présidé par un organisme des Nations Unies sélectionné par ses propres membres.

#### **Responsabilités :**

- Finaliser les décisions en suspens concernant l'évaluation de la criticité des programmes (le cas échéant)
- Examiner régulièrement les résultats des scores de la criticité des programmes et discuter des scores qui pourraient être erronés avec les organismes des Nations Unies concernés
- Corriger les scores de la criticité des programmes conformément à la méthode retenue et sous forme d'examen par les pairs
- Préconiser des ajustements applicables aux notations de niveau PC1 à l'intention de l'équipe dirigeante des Nations Unies
- Faire la liaison avec les professionnels de la sécurité et les consulter au sujet de l'utilisation des résultats de la criticité des programmes lors des prises de décisions relatives à la sécurité du personnel
- Faire des recommandations aux responsables de pays (Coordonnateur résident ou Représentant spécial du Secrétaire général) sur l'opportunité d'effectuer une révision complète de l'évaluation de la criticité des programmes et appuyer la préparation d'une nouvelle évaluation
- Aider les responsables de pays à faire rapport au Groupe directeur de la criticité des programmes basé au Siège, si nécessaire

#### **Fréquence des réunions :**

Le Groupe gardien se réunit au moins à mi-parcours et à la fin de la validité de l'évaluation de la criticité des programmes. Des réunions peuvent également être convoquées sur une base ad hoc.