



ONU HABITAT Conseil exécutif
du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains

Distr. générale
18 août 2020
Français
Original : anglais

Conseil exécutif du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains
Deuxième session de 2020

En ligne, 27–29 octobre 2020

Point 6 b) de l'ordre du jour provisoire*

Mise en œuvre des plans stratégiques d'ONU-Habitat :
mise à jour concernant le rapport final sur le plan
stratégique pour la période 2014–2019 et l'évaluation
en cours du plan stratégique pour 2014–2019

Aperçu de l'évaluation finale de la mise en œuvre du plan
stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2014–2019

I. Introduction

1. Le présent document donne un aperçu du rapport sur l'évaluation indépendante de la mise en œuvre du plan stratégique du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) pour la période 2014–2019. Il fait partie du rapport final sur la mise en œuvre du plan stratégique établi à l'intention du Conseil exécutif d'ONU-Habitat pour sa prochaine réunion, qui se tiendra du 27 au 29 octobre 2020. Le rapport d'évaluation intégral peut être consulté à l'adresse <https://unhabitat.org/2020-second-session-of-the-executive-board-meeting>.

2. Le plan stratégique pour la période 2014–2019 a été approuvé par le Conseil d'administration d'ONU-Habitat en avril 2013, ainsi qu'un cadre pour l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale. L'évaluation à mi-parcours a été menée en 2017. L'adoption des objectifs de développement durable en 2015 et du Nouveau Programme pour les villes en 2016, ainsi que les résultats de l'évaluation à mi-parcours, ont mis en évidence la nécessité d'ajuster le plan stratégique, ce qui a été fait.

3. L'évaluation a permis d'apprécier, aussi objectivement que possible, l'utilité, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la viabilité et l'impact d'ONU-Habitat. Plus précisément, elle a permis d'évaluer les résultats escomptés en se fondant sur le plan de mesure de la performance ; les contributions à la réalisation de l'objectif de développement durable 11 et d'autres objectifs de développement durable liés aux questions urbaines, et à la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes ; et l'intégration des questions transversales que sont le genre, les droits humains, la jeunesse et les changements climatiques, ainsi que les partenariats et le renforcement des capacités. Elle a également permis de tirer les enseignements de l'expérience et de formuler des recommandations. L'évaluation a été réalisée entre mars et août 2020 par deux consultants indépendants, Mme Dorothy Lucks et M. Joshua Bwiira.

4. L'évaluation a pour finalité la responsabilisation et l'apprentissage. Elle a pour but de renforcer la responsabilisation en encourageant les échanges entre les principales parties prenantes, en particulier la direction et le personnel d'ONU-Habitat, ses organes directeurs (y compris le Conseil exécutif et le Comité des représentants permanents), les donateurs et autres principaux partenaires, en vue de déterminer si ONU-Habitat a utilisé efficacement les ressources à sa disposition pour obtenir les résultats prévus au cours de la période de mise en œuvre du plan stratégique. La prise en compte des conclusions, leçons et recommandations issues de l'évaluation améliorera les aspects de la mise

* HSP/EB.2020/19.

en œuvre ayant trait à l'apprentissage, renseignera la direction et éclairera les approches et décisions programmatiques durant la mise en œuvre du nouveau plan stratégique pour la période 2020–2023, du Nouveau Programme pour les villes et des objectifs de développement durable liés au développement urbain. L'évaluation est également utile aux organes qui évaluent la performance d'ONU-Habitat, notamment le Bureau des services de contrôle interne et le Corps commun d'inspection, les évaluateurs du développement et les professionnels intéressés par les travaux d'ONU-Habitat.

II. Aperçu du plan stratégique pour la période 2014–2019

5. ONU-Habitat est dotée d'un vaste mandat découlant des textes finals des conférences internationales pertinentes et des tâches précises qui lui ont été assignées par l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et les organes directeurs d'ONU-Habitat dans diverses résolutions. Le plan stratégique pour la période 2014–2019 a été approuvé par le Conseil d'administration d'ONU-Habitat dans sa résolution 24/15 du 19 avril 2013. Le plan comportait sept domaines d'intervention de fond ou sous-programmes : a) législations, terres et gouvernance en milieu urbain ; b) planification et aménagement du milieu urbain ; c) économie urbaine et finances municipales ; d) services urbains de base ; e) logement et amélioration des bidonvilles ; f) réduction des risques et reconstruction ; et g) recherche et renforcement des capacités. En plus des sept entités chargées de l'exécution des sous-programmes, la structure organisationnelle incluait la direction exécutive et la gestion, la Division du Programme, la Division de la gestion et des opérations, la Division des relations extérieures, trois bureaux de liaison et quatre bureaux régionaux chargés de faciliter la mise en œuvre efficace des sous-programmes, l'accent étant mis sur la gestion des ressources, la gestion des risques afférents aux partenariats, la planification axée sur les résultats, la budgétisation, le suivi, l'établissement des rapports, l'évaluation, les audits, les questions juridiques, le renforcement de la responsabilisation et la transparence.

6. Le plan stratégique, mis en œuvre sur une période de six ans, était relié aux programmes de travail et budgets des exercices biennaux 2014–2015, 2016–2017 et 2018–2019. Les budgets-programmes étaient articulés en fonction des sept domaines d'intervention ou sous-programmes correspondant aux sept entités de la structure organisationnelle. ONU-Habitat a travaillé avec ses principaux partenaires – gouvernements, autorités locales, organisations non gouvernementales et organisations du secteur privé – à l'élaboration de politiques et de stratégies, à la fourniture de services consultatifs et de matériels de plaidoyer, au renforcement des capacités, et à l'exécution des projets et programmes.

A. Le plan d'utilisation des ressources

7. La mise en œuvre du plan stratégique a été financée à l'aide de cinq grandes sources de financement : a) le budget ordinaire ; b) les contributions à des fins générales (non affectées) versées à la Fondation ; c) les contributions à des fins déterminées (préaffectées) versées à la Fondation ; d) les fonds au titre de la coopération technique affectés à des activités opérationnelles dans les pays et les régions ; et e) les dépenses d'appui au programme.

8. Le coût de la mise en œuvre du plan stratégique a été estimé à 1 390 600 dollars¹. Les coûts estimatifs approuvés des programmes de travail et budgets pour 2014–2015, 2016–2017 et 2018–2019 étaient de 392 428 000 dollars, 482 300 000 dollars et 499 800 000 dollars, respectivement. Le montant total des recettes représentait environ 75 % des coûts approuvés, la majeure partie de ce montant provenant de sources techniques. Le budget ordinaire est resté une source stable de recettes pour ONU-Habitat durant la période sur laquelle porte l'évaluation ; toutefois, les rentrées à ce titre n'ont représenté qu'environ 10 % du montant total des recettes.

9. La mise en œuvre du plan stratégique a continué d'être marquée par des préoccupations d'ordre financier. ONU-Habitat considère les ressources à des fins générales (non affectées) de la Fondation, le financement au titre du budget ordinaire et l'appui au programme comme les composantes de ses ressources de base. Or leur contribution aux recettes n'a représenté que 11 % du montant total du budget approuvé pour le plan stratégique. Par suite de l'insuffisance du financement de base, la structure organisationnelle qui était alignée sur les domaines d'intervention de fond a pâti de vacances de postes administratifs et de coordination clés pendant toute la période de mise en œuvre. C'est ainsi que sur les 130 postes approuvés pour financement à l'aide de contributions à des fins générales de la Fondation, seuls 61 étaient pourvus durant le programme de travail de l'exercice biennal 2014–2015, tombant à 52 durant la période couverte par le programme de travail pour la période 2016–2017 et à 36 durant la période couverte par le programme de travail pour la période 2018–2019. La dépendance à l'égard d'un petit nombre de donateurs est un autre sujet

¹ Programmes de travail et budgets pour 2014–2015, 2016–2017 et 2018–2019.

de préoccupation. Durant la période sur laquelle a porté le plan stratégique, les 10 principaux donateurs ont fourni 55 % du montant total des contributions.

B. Gouvernance et gestion

10. Durant la période considérée, ONU-Habitat était régie par un double système de gouvernance, qui a affecté la mise en œuvre du plan stratégique. D'une part, comme l'organisation fait partie du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, elle doit en observer les règles et règlements. D'autre part, on attend d'elle qu'elle se comporte comme d'autres programmes et fonds en se conformant aux décisions de ses organes directeurs, des donateurs et des partenaires. Cette dualité provient de l'évolution de son mandat, qui à l'origine positionnait l'organisation comme essentiellement un centre technique pour les établissements humains ayant pour vocation d'aider les États membres à examiner les questions relevant de ce domaine, mais qui en a ultérieurement élargi le champ d'action pour en faire un programme à part entière menant diverses interventions, y compris dans le domaine humanitaire.

11. Durant la période 2014–2019, ONU-Habitat était régie par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et le Comité des représentants permanents. Le Conseil d'administration était un organe subsidiaire de l'Assemblée générale qui agissait en tant qu'organe décisionnel intergouvernemental d'ONU-Habitat. Il faisait rapport à l'Assemblée par l'intermédiaire du Conseil économique et social, qui coordonne les travaux des organismes des Nations Unies. Le Conseil d'administration était composé de 58 États Membres de l'Organisation des Nations Unies, élus par le Conseil économique et social pour un mandat de quatre ans. Tous les deux ans, le Conseil d'administration approuvait le programme de travail d'ONU-Habitat et lui donnait des orientations sur ses rapports avec les partenaires. Les réunions du Conseil étaient des forums de haut niveau réunissant les représentants des gouvernements de niveau ministériel en vue de définir les orientations politiques d'ONU-Habitat et d'approuver son programme de travail et son budget tous les deux ans. Le Comité des représentants permanents jouait le rôle d'organe subsidiaire du Conseil entre ses sessions. Il était ouvert à tous les représentants permanents des États Membres basés à Nairobi et accrédités auprès d'ONU-Habitat. Il examinait et suivait l'exécution du programme de travail d'ONU-Habitat ainsi que l'application des décisions du Conseil. Il examinait également le projet de programme de travail et budget d'ONU-Habitat et préparait les projets de décision et de résolution à soumettre au Conseil pour examen.

12. La complexité des divers comités à New York et du Comité des représentants permanents et de ses groupes de travail à Nairobi paralysait la structure de gouvernance d'ONU-Habitat. Le Conseil d'administration, qui donnait des orientations générales sur le programme de travail et budget et l'adoption des résolutions, se réunissait une fois tous les deux ans pour une semaine seulement. Les membres du Comité supervisaient les travaux d'ONU-Habitat en plus de leur fonction première, qui était de servir leurs ambassades, et n'avaient aucun pouvoir de décision. Il s'ensuivait des blocages et des retards car les représentants permanents devaient consulter leurs capitales et obtenir leur aval pour toute question de fond (voir le document A/71/1006). La structure de gouvernance n'était donc pas optimale en matière d'efficacité, responsabilisation et rapidité de prise de décisions.

13. Le débat sur la réforme de la gouvernance organisationnelle d'ONU-Habitat et sa mise en place a duré plus de 12 ans. Il a été lancé à l'occasion du précédent plan stratégique, le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008–2013. L'aboutissement du processus de réforme est devenu une priorité en 2018 avec l'arrivée d'une nouvelle Directrice exécutive, Mme Maimunah Mohd Sharif. Au cours d'une période de deux ans qui a duré de janvier 2018 à décembre 2019, ONU-Habitat a opéré des changements destinés à rendre l'organisation apte à remplir son rôle en maximisant la valeur ajoutée qu'elle apporte aux efforts déployés par le système des Nations Unies pour aider effectivement les États membres à relever les défis liés à l'urbanisation durable. L'organisation a identifié huit priorités de nature à favoriser les changements prévus. Avant la fin de décembre 2019, ONU-Habitat avait mené à bien son nouveau processus de réforme en mettant en place :

- a) La nouvelle structure de gouvernance récemment établie en application de la résolution 73/239 de l'Assemblée générale en date du 20 décembre 2018, qui a dissous le Conseil d'administration pour le remplacer par l'Assemblée d'ONU-Habitat composée de 193 États membres, un Conseil exécutif de 36 membres et un Comité des représentants permanents ;
- b) Un nouveau plan stratégique pour la période 2020–2023, approuvé par l'Assemblée d'ONU-Habitat à sa première session, en mai 2019 ;
- c) Un processus de transformation interne visant à faire de l'organisation un organisme des Nations Unies inspirant confiance, transparent et responsable qui gère ses opérations avec

efficacité et efficience et dans la concertation, et dont les compétences sont utiles, valorisées et demandées ;

d) Une restructuration de l'organisation pour doter ONU-Habitat d'une structure plus souple et plus agile lui permettant d'aider plus efficacement les États membres et les partenaires du développement à mettre en œuvre, suivre et évaluer les objectifs de développement durable et le Nouveau Programme pour les villes. La nouvelle structure organisationnelle a pris effet au 1^{er} janvier 2020.

C. Le cadre de responsabilisation

14. La mesure de la performance, l'évaluation et l'établissement de rapports étaient des éléments essentiels du plan stratégique. Le programme de travail et budget fournissait des renseignements détaillés sur les activités, les produits, les réalisations escomptées et les ressources nécessaires. Les cycles des programmes de travail biennaux pour 2014–2015 et 2016–2017 étaient suivis et évalués périodiquement dans le cadre du Système intégré de suivi (SIS), qui a pris fin avec le dernier cycle 2018–2019. Dans le cadre du Système de suivi de l'état d'avancement des projets et d'application du principe de responsabilité, le suivi des activités et des projets s'effectuait au niveau des produits et des réalisations escomptées. Les rapports d'activité annuels donnaient des informations sur la mise en œuvre du plan stratégique. Les rapports s'appuyaient sur des indicateurs pour démontrer les progrès accomplis et pour permettre d'effectuer une analyse approfondie et une comparaison entre les sous-programmes, les régions et les pays, s'agissant de l'utilisation des ressources. Les rapports étaient partagés avec le Comité des représentants permanents, le Conseil d'administration et les principaux donateurs.

15. Des procédures opérationnelles étaient en place pour l'examen et l'approbation des projets avant leur exécution, l'établissement des plans de voyage et leur approbation, les accords de coopération, les comités de gestion des risques, les normes de qualité, les mécanismes de contrôle et la formation en ligne. Le Groupe consultatif sur les projets devait veiller à ce que les projets et les programmes soient alignés sur le mandat d'ONU-Habitat, le plan stratégique et les résultats attendus du programme de travail biennal avant d'être approuvés pour exécution.

16. Le cadre d'évaluation du plan stratégique spécifiait qu'une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale devaient avoir lieu. En outre, différents types d'évaluation étaient menés, concernant les projets et programmes, les stratégies et les politiques, les thématiques, les institutions et les portefeuilles de projets de pays, ainsi que des évaluations intégrées. Pour réaliser ces évaluations, il était fait appel à des évaluateurs indépendants, recrutés à l'issue d'une mise en compétition et choisis sur la base de leurs mérites et de leurs qualifications au regard des domaines à évaluer et des spécificités techniques. La qualité des rapports d'évaluation était notée sur la base des listes de vérification établies pour le contrôle de la qualité. Les rapports d'évaluation devaient répondre aux normes minimales de qualité pour ces types d'évaluation. Les évaluations indépendantes menées pendant la mise en œuvre du plan stratégique sont accessibles sur le site d'évaluation d'ONU-Habitat à l'adresse www.unhabitat.org/evaluation. L'application des recommandations découlant des évaluations était suivie régulièrement grâce au système en ligne de traçage des recommandations issues des évaluations. Fin 2019, ONU-Habitat suivait l'application de 417 recommandations, dont 72,7 % avaient effectivement été appliquées et 21,7 % étaient en cours d'application, tandis que l'application des 5,6 % restants n'avait pas commencé.

17. Des audits internes de routine étaient réalisés par le Bureau des services de contrôle interne et les audits externes réalisés périodiquement étaient compilés dans un rapport soumis à l'Assemblée générale tous les deux ans. Pour le dernier cycle du programme de travail, 2018–2019, plusieurs États membres ont expressément demandé des audits de la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III) et la neuvième session du Forum urbain mondial. La Directrice exécutive a lancé une évaluation indépendante des finances et de la gestion d'ONU-Habitat.

III. Approche et méthodologie de l'évaluation

18. L'évaluation avait une portée mondiale, couvrant l'ensemble des pays et des régions où ONU-Habitat mène des opérations. Elle a été réalisée conformément aux normes et critères fixés par le Groupe de l'évaluation des Nations Unies². Le cadre de l'évaluation définissait ses objectifs et les principales questions auxquelles elle devait répondre, ainsi que la méthode d'analyse, essentiellement axée sur l'organisation et les programmes.

² Voir le site <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

19. Plusieurs types d'approches ont été employés pour l'évaluation, dont une approche axée sur les résultats. L'analyse s'est appuyée sur : une théorie du changement ayant pour but de mesurer le succès des efforts de mise en œuvre par rapport aux produits, résultats et impacts prévus ; un examen systématique comportant une évaluation de l'utilité, de l'efficacité et de l'efficience au niveau des activités, des produits et des résultats dans tous les domaines d'activité des programmes ; une approche de variation des contextes visant à évaluer l'impact des facteurs externes sur le degré de succès, par exemple en examinant les tendances des données de performance dans différentes régions ; et une approche de prise en compte de la complexité, vu le caractère intégré de bon nombre des interventions d'ONU-Habitat et l'existence d'approches programmatiques multisectorielles.

20. La méthodologie incluait une étude documentaire systématique ainsi que la participation active des parties prenantes assurée au moyen de consultations et d'entretiens avec 74 parties prenantes, y compris des membres du Conseil exécutif, des représentants des États membres, des partenaires financiers et opérationnels, et des membres de la direction et du personnel d'ONU-Habitat. Une enquête a été diligentée auprès des partenaires d'exécution d'ONU-Habitat ; elle n'a toutefois pas suscité un grand intérêt.

21. L'évaluation a été limitée par un certain nombre de contraintes. Elle avait une vaste portée, couvrant l'organisation tout entière et tous les domaines d'activité des programmes ; cependant, elle a dû être menée dans un délai relativement court et avec des ressources restreintes. L'évaluation aurait pu bénéficier de consultations plus larges avec les partenaires, les représentants des gouvernements, les donateurs et la société civile. L'analyse a été rendue difficile par des problèmes d'accès aux données primaires détaillées des partenaires de la mise en œuvre et des bénéficiaires des interventions d'ONU-Habitat. L'évaluation aurait aussi pu bénéficier d'évaluations sur le terrain plus approfondies dans les pays afin d'obtenir une image plus complète des résultats obtenus et des impacts attendus, mais ceci n'a pas été possible durant la pandémie actuelle due à la maladie à coronavirus (Covid-19) et les entrevues ont dû être menées à distance. De plus, la mission qui aurait dû avoir lieu au siège, à Nairobi, pour consulter la direction et le personnel d'ONU-Habitat au sujet de la gestion et des opérations, n'a pas pu avoir lieu.

IV. Principales conclusions de l'évaluation

A. Réalisation des résultats escomptés

22. Le cadre de résultats du plan stratégique comprenait les résultats stratégiques d'ONU-Habitat et de ses sept sous-programmes. Les indicateurs de réalisations spécifiés pour la stratégie de l'organisation étaient les suivants : a) pourcentage de personnes vivant dans des taudis et des bidonvilles ; b) pourcentage de la population urbaine ayant accès à un logement convenable ; c) pourcentage de personnes résidant dans des zones urbaines ayant accès à l'eau potable, à des services d'assainissement adéquats, à des services réguliers de ramassage des déchets, à des énergies domestiques propres et à des transports en commun, les données étant ventilées par sexe ; d) nombre d'autorités municipales, régionales et nationales ayant mis en œuvre des politiques urbaines favorisant le développement des économies locales et la création d'emplois et de moyens de subsistance décents ; et e) nombre de villes et d'autorités régionales ayant mis en place des plans d'urbanisation durable et des aménagements inclusifs répondant adéquatement à la croissance démographique urbaine.

23. Le plan stratégique soulignait que son évaluation finale devait inclure un rapport sur les indicateurs de réalisation relatifs aux résultats stratégiques de l'organisation³. En outre, l'évaluation à mi-parcours menée en 2017 soulignait le besoin de produire régulièrement des données faisant apparaître la contribution d'ONU-Habitat à la réalisation des cibles des objectifs de développement durable et la nécessité de se servir des données recueillies pour plaider en faveur d'une augmentation du financement de base. L'évaluation n'a trouvé aucune mesure de performance ou documentation d'ONU-Habitat concernant les indicateurs stratégiques relatifs aux cibles des objectifs de développement durable. Néanmoins, des progrès ont été faits sur certains indicateurs de réalisation relatifs aux résultats stratégiques à l'aide d'autres sources des Nations Unies et de sources complémentaires⁴. Ainsi, en 2014, le McKinsey Global Institute a estimé que 330 millions de ménages urbains vivaient dans des logements insalubres ou devaient se priver pour pouvoir payer des dépenses de logement dépassant 30 % de leur revenu. En outre, globalement, en 2018 :

³ Voir le document HSP/GC/26/6/Add.3, par. 62 b).

⁴ Le site de la Division de statistique (unstats.un.org) est le site officiel de l'Organisation des Nations Unies fournissant des informations sur l'élaboration et l'application d'un cadre d'indicateurs pour l'évaluation du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

- a) 23,5 % des citoyens vivaient dans des taudis et des bidonvilles, comparé à 23 % en 2014. L'augmentation de leur nombre résultait de l'urbanisation et de la croissance démographique, plus rapides que la construction de logements d'un coût abordable ;
- b) 71 % de la population mondiale avait accès à de l'eau potable gérée de manière sûre ;
- c) 45 % de la population mondiale bénéficiait de services d'assainissement gérés de manière sûre et 30 % de plus de services d'assainissement essentiels ;
- d) 2 milliards de personnes n'avaient pas accès à des services de ramassage des déchets et 3 milliards de personnes n'avaient pas accès à des décharges contrôlées pour l'élimination des déchets ;
- e) 53 % des citoyens de 227 villes dans 78 pays avaient accès à des transports en commun ;
- f) 150 pays avaient entrepris de définir des plans nationaux d'urbanisation de nature à aider les villes à croître d'une manière plus durable et inclusive.

B. Réalisations par sous-programme par rapport au niveau de réalisation escompté

24. Le cadre de résultats comprenait des résultats stratégiques pour les sept sous-programmes, 21 réalisations escomptées liées à ces sous-programmes, 29 indicateurs de réalisation et 43 objectifs. Globalement, le plan stratégique 2014–2019 était parvenu à obtenir les réalisations escomptées à un degré satisfaisant ; toutefois, tous les objectifs n'avaient pas été atteints. Fin décembre 2019, 62 % des objectifs avaient été atteints, 10 % avaient été partiellement atteints et 28 % n'avaient pas été atteints. Des résultats avaient été atteints pour tous les sous-programmes ; le sous-programme 2, sur la planification et l'aménagement du milieu urbain, avait pleinement atteint toutes les réalisations escomptées. Le tableau qui suit récapitule la performance des sous-programmes par rapport aux indicateurs de résultats.

Performance des sous-programmes

<i>Sous-programme</i>	<i>Objectifs</i>			<i>Évaluation</i>
	<i>Objectifs atteints (en %)</i>	<i>Objectifs partiellement atteints (en %)</i>	<i>Objectifs non atteints (en %)</i>	
Sous-programme 1 : Législations, terres et gouvernance en milieu urbain	50	25	25	
Sous-programme 2 : Planification et aménagement du milieu urbain	100	0	0	
Sous-programme 3 : Économie urbaine et finances municipales	75	0	25	
Sous-programme 4 : Services urbains de base	40	20	40	
Sous-programme 5 : Logement et amélioration des bidonvilles	60	0	40	
Sous-programme 6 : Réduction des risques et reconstruction	67	33	0	
Sous-programme 7 : Recherche et renforcement des capacités	60	0	40	
Total	62,1	10,3	27,6	

Légende : Hautement satisfaisant (> 70 %) Satisfaisant Partiellement satisfaisant Pas satisfaisant

25. La principale raison mentionnée par la plupart des entités concernées⁵ pour ne pas avoir atteint les objectifs fixés au regard des résultats escomptés était l'insuffisance du financement au niveau mondial. La plupart des fonds étant préaffectés à des travaux au niveau des pays, il ne restait que peu de ressources pour les travaux menés à l'échelle mondiale, y compris pour les travaux normatifs et pour la gestion et la coordination. Ainsi, au titre du sous-programme 1, le Programme pour des villes plus sûres avait vu ses budgets d'exécution coupés, du personnel muté sans remplacement et des postes gelés. Au titre du sous-programme 7, ONU-Habitat avait dû réduire son programme d'indicateurs mondiaux et diminuer la portée de ses *Rapports sur l'état des villes dans le monde*.

⁵ Aperçu du rapport d'auto-évaluation sur la mise en œuvre du plan stratégique.

L'insuffisance du financement de base affectait aussi considérablement la capacité de l'organisation d'appuyer les activités de plaidoyer, la communication, le suivi, l'assurance de la qualité, l'établissement de rapports sur la gestion des risques et l'évaluation.

C. L'évaluation par rapport aux critères d'évaluation

1. Pertinence

26. **Le mandat d'ONU-Habitat est pertinent dans le contexte actuel.** En 2016, le Nouveau Programme pour les villes a réaffirmé le rôle d'ONU-Habitat en tant qu'organisme de coordination pour l'urbanisation durable et les établissements humains, en collaboration avec d'autres entités du système des Nations Unies, compte tenu des liens entre le développement durable, la réduction des risques de catastrophe, les changements climatiques et le logement, entre autres, qui s'affirment en tant que priorités mondiales, nationales et locales. D'autres institutions jouent aussi un rôle actif dans le développement des villes, mais aucune avec un mandat d'une telle ampleur pour ce qui concerne les établissements informels et l'atténuation de la pauvreté.

27. **ONU-Habitat a aidé les pays à réaliser l'objectif de développement durable 11 ainsi que d'autres objectifs de développement durable liés aux questions urbaines.** Ses interventions aux niveaux mondial, régional et national ont été jugées utiles et semblent être alignées sur les besoins et priorités des États membres. Les principales parties prenantes ont validé la pertinence des initiatives mondiales d'ONU-Habitat et leur pouvoir fédérateur, y compris le Forum urbain mondial, la Journée mondiale des villes, le Fonds d'affectation spéciale pour les services urbains de base, le Réseau mondial d'outils fonciers, l'Alliance mondiale des partenariats des opérateurs de distribution d'eau, le Programme pour parvenir à un développement urbain durable, l'Initiative sur les villes et le changement climatique, le Programme pour des villes plus sûres, le Programme participatif d'amélioration des bidonvilles, le Programme pour des politiques urbaines nationales, l'Indice de la prospérité des villes et l'Observatoire urbain mondial.

28. **Les compétences et le succès d'ONU-Habitat ont été mis en évidence par l'augmentation du nombre de projets de coopération technique, reflétant une demande accrue pour les services consultatifs de l'organisation, l'assistance technique et l'appui au renforcement des capacités à destination des gouvernements et des autorités locales.** Néanmoins, des progrès pourraient encore être faits pour documenter les résultats obtenus et les bénéfices réellement apportés aux bénéficiaires afin de mieux faire valoir leur utilité pour l'ensemble des pays et des programmes.

29. **ONU-Habitat œuvre dans un domaine critique pertinent pour tous les pays, en particulier pour ce qui concerne le logement, les établissements informels et les inégalités dans les villes.** Aucun autre organisme international n'est doté d'une mission plus claire ni de compétences plus grandes pour s'attaquer à la qualité de la vie dans les villes, en s'intéressant plus particulièrement aux pauvres. À cet égard, le niveau élevé des connaissances et des compétences d'ONU-Habitat s'agissant des politiques et pratiques en faveur de villes durables a été reconnu par l'ensemble des parties prenantes comme étant un atout fondamental et unique de l'organisation, qui doit veiller à être mieux équipée pour pouvoir capitaliser sur cette spécialisation.

30. **La plupart des interventions d'ONU-Habitat ont été initiées en collaboration avec les partenaires.** Les questions concernant le genre, la jeunesse, les partenariats, la communication, le développement des capacités et les meilleures pratiques ont été incluses dans les programmes et projets d'ONU-Habitat et alignées sur les programmes de travail et sur le plan stratégique. La présence durable d'ONU-Habitat dans une région ou un pays donnés a contribué à l'établissement de relations de confiance avec les principaux partenaires et au renforcement de la crédibilité de l'organisation.

31. **ONU-Habitat possède des compétences en matière de secours en cas de catastrophe.** Contrairement à bon nombre d'organismes, qui n'apportent qu'une aide d'urgence à court terme, ONU-Habitat a su adopter une vision plus large, « de l'aide d'urgence au développement », sous-tendue par sa connaissance des villes. C'est dans ces contextes d'intervention après une crise qu'ONU-Habitat a pu obtenir des résultats en améliorant les conditions de vie des groupes vulnérables et marginalisés, apportant ainsi une importante contribution aux citoyens pauvres et aux groupes vulnérables.

2. Efficacité

32. **Le plan stratégique a été mis en œuvre à l'aide d'une structure matricielle afin d'éviter une approche cloisonnée, et les entités concernées ont travaillé en étroite collaboration avec les bureaux régionaux à l'exécution des projets et programmes.** Ce modèle a permis à ONU-Habitat d'avoir une certaine efficacité, l'action des entités concernées et des bureaux régionaux étant centralisée par la Division du Programme de manière à améliorer la congruence des stratégies,

de la planification, de l'exécution et de la coordination. Ce modèle matriciel a permis de simplifier quelque peu la planification et l'exécution des projets ; toutefois, des lacunes ont été constatées dans le suivi et l'établissement de rapports sur les résultats obtenus.

33. Les programmes et projets exécutés dans le cadre du plan stratégique pour la période 2014–2019 ne documentent pas systématiquement la performance en termes de résultats. Une analyse des données provenant de diverses sources a permis de recueillir des informations générales indiquant que les investissements et activités d'ONU-Habitat seraient nettement bénéfiques. Néanmoins, les données de performance disponibles entre 2014 et 2019 sont fragmentaires et incomplètes. Selon des entrevues, ceci résulterait de systèmes de suivi inadéquats et non d'une mauvaise performance. Néanmoins, d'autres sources de données telles que les évaluations de programmes et projets et l'information en retour fournie par les partenaires confirment que, dans l'ensemble, les activités opérationnelles ont été achevées de manière satisfaisante, apportant les résultats escomptés.

34. L'établissement d'un lien entre les activités normatives et les activités opérationnelles est bénéfique. De nombreux exemples d'investissements d'ONU-Habitat dans des produits normatifs, tels que normes et directives, témoignent de leur grande utilité. Les bénéfices les plus importants ont été constatés lorsque les produits normatifs étaient contextualisés sur la base des connaissances générées par les projets pilotes sur le terrain ou sur la base des enseignements tirés des projets. Néanmoins, les possibilités de collaboration entre ces deux axes de travail étaient compromises par une approche largement cloisonnée entre les sept sous-programmes, ainsi que par un financement de base insuffisant pour les travaux normatifs. Il faudrait mieux mettre en valeur les résultats et bénéfices des travaux normatifs et techniques menés par ONU-Habitat, au siège comme dans les bureaux extérieurs.

35. Durant la phase de mise en œuvre, ONU-Habitat s'est engagée à intégrer les questions transversales, y compris le genre, la jeunesse, les droits humains, les changements climatiques, les partenariats et le renforcement des capacités. Des progrès ont été faits pour mieux intégrer les questions transversales dans la planification et la conception des projets, comme il ressort des principaux documents stratégiques. ONU-Habitat a aussi joué un rôle de leader mondial s'agissant des programmes pour la jeunesse, et des jeunes ont pu être inclus dans les initiatives de participation aux régimes fonciers dans le cadre du Réseau mondial d'outils fonciers, entre autres. Globalement, il est moins évident que les questions transversales aient été incluses et effectivement suivies et évaluées dans le cadre des programmes et projets.

36. ONU-Habitat a contribué efficacement à l'amélioration de la collaboration avec les entités du système des Nations Unies sur un certain nombre de cadres normatifs. Les travaux normatifs de l'organisation ont été jugés essentiels, et pourtant ils sont généralement sous-financés. C'est ainsi que le sous-programme 7 a dû réduire le programme d'indicateurs mondiaux et restreindre la portée de ses *Rapports sur l'état des villes dans le monde (World Cities Reports)* en raison du manque de ressources. Les compressions de personnel pour ce sous-programme ont empêché ONU-Habitat de travailler comme il aurait fallu avec les États membres et d'autres organismes des Nations Unies et partenaires à la collecte et à l'analyse des données en vue de diffuser des connaissances à l'appui de la mise en œuvre des programmes mondiaux.

37. Les fonctions de suivi et d'évaluation d'ONU-Habitat ne bénéficient pas de ressources suffisantes. Il n'existe pas de système robuste assurant la collecte systématique des données et en garantissant la qualité. En outre, les indicateurs de résultats sont inadéquats. Ainsi, le niveau de performance pour toutes les réalisations attendues du sous-programme sur la planification et l'aménagement du milieu urbain était hautement satisfaisant et certaines cibles ont même été surpassées au regard des indicateurs quantitatifs ; pourtant, ces derniers ne saisissent pas tous les résultats qualitatifs obtenus aux niveaux mondial, régional et national. Le nombre des institutions concernées est compté, mais la capacité développée n'est pas mesurée ; d'autre part, il n'existe que peu d'informations sur la manière dont les villes participantes mettent en œuvre la planification et l'aménagement du milieu urbain, par suite du manque de données de performance au niveau des projets et des programmes dans le Système de suivi de l'état d'avancement des projets et d'application du principe de responsabilité. De ce fait, la communication des résultats concernant la performance est rendue difficile et compromet la saisie et la démonstration effectives des résultats.

38. Les partenariats sont le modèle d'ONU-Habitat pour la fourniture de services ; cependant, aucun suivi n'a permis d'établir les résultats obtenus par les partenaires de la mise en œuvre ni la manière dont ils contribuent globalement aux résultats stratégiques d'ONU-Habitat. ONU-Habitat a pu mobiliser des ressources additionnelles d'un montant considérable grâce à des partenariats efficaces, dont certains reposent sur des avantages comparatifs.

L'évaluation a trouvé qu'ONU-Habitat avait établi des partenariats efficaces avec d'autres organismes des Nations Unies dans certains domaines, en répondant aux priorités nationales. Cependant, on ignore comment ONU-Habitat suit et évalue la contribution de ses partenaires à ses réalisations.

39. **De récents changements introduits au sein d'ONU-Habitat mettent davantage l'accent sur l'information en retour concernant les objectifs en matière de responsabilisation, transparence et apprentissage.** Ces changements se sont mutés en un engagement stratégique, qui ne s'est cependant pas encore imposé dans tous les domaines d'activité de l'organisation. Les ressources financières et humaines limitées d'ONU-Habitat l'empêchent de produire et communiquer des informations de qualité sur ses résultats, y compris par le biais de fonctions d'évaluation spécifiques.

3. Efficience

40. **L'évaluation a établi qu'ONU-Habitat avait mené à bien son plan stratégique efficacement, indiquant toutefois que des améliorations étaient nécessaires dans certains domaines alors que l'organisation s'apprête à mettre en œuvre son plan stratégique 2020–2023.**

La planification et la conception des sous-programmes mis en œuvre à travers les programmes de travail et budgets visaient des domaines d'activité relevant du mandat d'ONU-Habitat et étaient axés sur les résultats. Des mécanismes et des politiques étaient en place pour améliorer la qualité de l'exécution des projets : la politique de gestion des projets, le cadre de responsabilisation, la stratégie de mobilisation des ressources, les politiques régionales, la politique de gestion des risques et la politique d'évaluation. Certaines des parties prenantes interrogées ont confirmé que les activités opérationnelles d'ONU-Habitat étaient achevées en temps utile, dans la limite des budgets et des délais fixés, tandis que d'autres ont fait part de retards systématiques dans l'exécution des projets.

Le financement imprévisible et insuffisant pour les principales fonctions d'ONU-Habitat était responsable des faiblesses de l'organisation et en réduisait l'efficacité.

41. **La mise en place de systèmes de gestion a amélioré la transparence, la responsabilisation et, dans une certaine mesure, l'efficacité.** La fusion des systèmes de financement et de gestion dans le progiciel de gestion intégré Umoja, déployé en 2015, a permis d'obtenir un niveau de conformité satisfaisant avec les règles et règlements de l'ONU et de mettre en place de bonnes pratiques de gestion, au regard des exigences en la matière. Toutefois, pour y parvenir ONU-Habitat a dû investir beaucoup de ressources, ce qui a représenté un lourd fardeau pour une organisation de taille modeste. Le processus d'approbation a créé des rigidités rendant difficile l'adaptation aux conditions locales, en particulier dans des contextes en rapide évolution et spécialement dans le cadre des interventions humanitaires. Certains membres du personnel, interrogés sur l'application d'Umoja à la structure d'ONU-Habitat, ont expliqué la complexité de l'opération. L'allocation des fonds n'avait pu être systématique en raison d'un apport irrégulier de contributions des donateurs. Par suite, il avait fallu ajuster continuellement les budgets dans le système, réduisant ainsi l'efficacité opérationnelle de l'organisation, s'agissant en particulier des opérations aux niveaux régional et national.

42. **L'évaluation n'a pas trouvé de preuves d'efficacité dans la gestion par équipes flexibles.** Durant la période couverte par le rapport d'évaluation, ONU-Habitat a introduit des modalités de travail en équipes flexibles ; en vertu de ce système, des membres du personnel peuvent être affectés à plusieurs projets par rapport auxquels leur temps est comptabilisé. Cette nouvelle approche avait pour but d'utiliser les ressources humaines avec le maximum de souplesse et d'efficacité. Certains membres du personnel, interrogés sur cette pratique, ont indiqué qu'elle avait accru le volume de travail et que, loin d'avoir accru l'efficacité, elle avait imposé au personnel une charge de travail déraisonnable.

43. **Les fonds à la disposition d'ONU-Habitat ont été affectés de manière disproportionnée à certains sous-programmes, empêchant l'organisation de remplir son mandat et de concrétiser les réalisations escomptées.** Les contributions volontaires versées à ONU-Habitat ont été pour l'essentiel des contributions préaffectées. En conséquence, ses activités ont été dictées par le financement des donateurs, laissant à l'organisation moins de latitude pour donner la priorité à ses propres travaux. Cette situation a sévèrement limité la capacité d'ONU-Habitat de prendre des décisions stratégiques concernant ses programmes et de mettre en œuvre les programmes de travail approuvés, spécialement pour ce qui concerne les activités normatives, qui attirent moins de fonds que les activités opérationnelles. De surcroît, le financement préaffecté et l'insuffisance des ressources non affectées pouvant être consacrées à des fonctions essentielles telles que le suivi, l'évaluation, l'établissement de rapports et la communication, sont une contrainte pour l'efficacité, l'efficience et la cohérence globales de l'organisation.

44. **Des politiques, systèmes et procédures pour la collecte des données et la communication des rapports sur les activités d'ONU-Habitat ont été établis. Toutefois, les politiques en matière de coopération ne sont pas pleinement appliquées.** Il existe des manquements majeurs dans

la manière dont ONU-Habitat collecte l'information sur ses programmes et la manière dont cette information est analysée et utilisée. L'organisation n'est donc pas actuellement en mesure d'évaluer sa performance globale, pas même en ce qui concerne les indicateurs les plus fondamentaux. La capacité de suivi est défailante et il n'existe aucune preuve d'un système de dépôt centralisé des rapports de mission.

45. Grâce à ses partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, ONU-Habitat a pu mener à bien avec efficacité des programmes conjoints répondant aux priorités nationales.

Les partenariats sont la pierre angulaire du modèle d'ONU-Habitat pour la fourniture de produits et l'organisation s'est montrée performante à cet égard. Néanmoins, le suivi et l'évaluation des contributions respectives des partenaires aux résultats globaux d'ONU-Habitat doivent être améliorés.

4. Cohérence

46. Des aspects positifs de la cohérence d'ONU-Habitat sont mis en évidence par ses travaux avec d'autres entités des Nations Unies et cadres mondiaux. ONU-Habitat doit être louée pour sa cohérence actuelle et croissante avec les cadres mondiaux, vu l'évolution considérable du contexte international du développement pendant la période évaluée. Ses activités sont étroitement alignées tant sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 que sur le Nouveau Programme pour les villes. De même, la disposition d'ONU-Habitat à collaborer autant que possible avec d'autres organismes des Nations Unies est un aspect positif de sa cohérence et tend à améliorer son efficacité.

47. Les lacunes et une absence d'intégration au niveau de la programmation ont conduit à un manque de cohérence dans certaines des activités d'ONU-Habitat et si la situation s'améliore, elle mérite encore attention. La nécessité pour ONU-Habitat de lever des fonds va souvent à l'encontre de son mandat, qui est de remédier aux causes profondes de l'urbanisation non durable. Le positionnement de l'organisation en faveur d'une approche intégrée de l'urbanisation durable n'a pas été pleinement respecté durant la période 2014–2019 en raison d'une approche relativement cloisonnée dans chacun des sept sous-programmes. Par ailleurs, une tension palpable entre les activités normatives et opérationnelles nuit à la cohérence de l'organisation et entrave la progression vers les résultats recherchés.

5. Durabilité

48. La contribution d'ONU-Habitat au développement urbain durable est importante mais insuffisante et elle est entravée par un manque d'informations en retour. ONU-Habitat dispose d'un modèle éprouvé pour obtenir des résultats durables si tous les outils sont disponibles et utilisés correctement. Ces outils comprennent les activités de renforcement des capacités, l'intégration des considérations liées à l'urbanisation durable dans les politiques et plans, les activités axées sur la recherche de solutions et l'association des communautés. L'impact de ces activités n'est toutefois pas suffisamment documenté pour en faciliter la reproduction à plus grande échelle et elles sont pour une large part restées des exemples isolés du fait de l'approche fragmentée suivie par l'organisation, qui opère au niveau des « projets ».

6. Impact

49. ONU-Habitat est dotée d'un modèle d'impact puissant. Cependant, des lacunes dans l'intégration et dans l'échelle des réalisations limitent les possibilités d'obtenir les résultats optimaux. Le potentiel des investissements d'ONU-Habitat pour édifier des villes plus durables, fonctionnant mieux et plus équitables est extrêmement élevé. ONU-Habitat a mis en pratique des approches stratégiques pour réaliser ce potentiel mais a été confrontée à des problèmes de mise en œuvre pour la plupart des approches pertinentes, et continue de devoir faire face à ces difficultés, en raison principalement d'une crise financière. Selon l'évaluation, ONU-Habitat contribue de manière importante à l'obtention de résultats et d'impacts substantiels au niveau des programmes et des projets ; toutefois, ceux-ci ne sont pas correctement documentés et communiqués.

50. Davantage d'attention et de ressources doivent être consacrées à l'édification d'une base de preuves plus solide démontrant les résultats et les impacts obtenus. Il a été difficile de déterminer les résultats réellement associés à des interventions précises, vu le peu de preuves disponibles pour étayer l'évaluation. Les rapports étaient généralement axés sur les activités et les produits plus que sur les résultats et les impacts réels. Néanmoins, les évaluateurs ont noté qu'ONU-Habitat investissait désormais dans des évaluations d'impact. Lors de la présente évaluation, une évaluation de l'impact de l'approche d'ONU-Habitat concernant la fourniture de logements convenables d'un coût abordable et l'atténuation de la pauvreté était en cours.

D. Évaluation de l'intégration des questions transversales

51. **La capacité d'ONU-Habitat d'intégrer les questions transversales est caractérisée par quelques exemples de bonnes pratiques. Toutefois, elle n'est pas présente dans toutes les activités.** L'intégration des considérations de genre s'est améliorée mais n'est pas encore effective dans toute l'organisation en raison d'un manque de compétences spécifiques. De même, certains projets ont donné des résultats extrêmement positifs pour la jeunesse ; cependant, les démarches suivies n'ont pas été généralisées. Les droits humains sont peut-être l'exemple le plus positif d'intégration, ayant été inclus sans heurts dans tous les aspects stratégiques, opérationnels et normatifs des travaux d'ONU-Habitat ; toutefois, ce domaine subit également des contraintes dues à des capacités et des ressources limitées. Les considérations liées aux changements climatiques ont gagné en visibilité au sein de l'organisation et ont récemment reçu une nouvelle impulsion avec la publication du nouveau plan stratégique.

E. Changements transformateurs

52. **ONU-Habitat possède les atouts nécessaires pour impulser des changements transformateurs si ces atouts sont exploités au maximum et de manière optimale.** Le plan stratégique pour la période 2014–2019 s'est caractérisé par des programmes disjoints, des tensions entre les activités opérationnelles et les activités normatives et l'insuffisance des ressources visant à assurer la poursuite de la politique d'association des parties prenantes et une généralisation des bonnes pratiques et des résultats déjà obtenus. Ce manque de cohérence et de coordination interne a diminué la capacité d'ONU-Habitat de parvenir à impulser des changements transformateurs. Des insuffisances dans l'association des parties prenantes, la saisie des données, l'analyse et la communication des rapports ont également contribué à une approche fragmentée et disjointe de la programmation, ainsi qu'à des exemples isolés d'impacts ayant une moindre chance de provoquer des changements transformateurs. Pourtant, certains signes indiquent qu'en continuant d'associer les parties prenantes, d'assurer une programmation cohérente et intégrée et de prendre des mesures concertées pour reproduire à plus grande échelle les bonnes pratiques, des changements transformateurs peuvent se produire effectivement.

53. **ONU-Habitat a prouvé sa capacité d'impulser des changements transformateurs, qui continue de s'améliorer avec le renforcement des mécanismes organisationnels.** L'organisation a produit quelques outils normatifs exceptionnels qui sont largement utilisés et appréciés par les bénéficiaires et les parties prenantes. ONU-Habitat a prouvé que, lorsque les activités normatives et opérationnelles se complètent, elle peut contribuer à provoquer des changements porteurs de transformation. Ces résultats positifs sont facilités et encouragés par le renforcement institutionnel et les améliorations apportées au système interne.

54. **Les succès obtenus par ONU-Habitat ont été tempérés, toutefois, par plusieurs problèmes de fond et risques majeurs.** Au nombre de ces problèmes de fond figurent : des failles dans la réputation, la crédibilité et le profil de l'organisation ; une certaine indécision concernant les domaines d'intervention et des incohérences internes ; un manque de fonds critique ; un modèle d'entreprise inadapté ; et des mécanismes insuffisants pour l'établissement des rapports. Le niveau actuel d'activité et d'impact de l'organisation, ainsi que sa restructuration institutionnelle et son processus de repositionnement stratégique sont compromis par le manque de ressources financières, en particulier de ressources de base et de contributions à des fins générales (non affectées).

V. Leçons apprises

55. **Les leçons stratégiques tirées de l'évaluation soulignent la nécessité d'envoyer un message clair et de tirer parti de l'avantage comparatif de l'organisation afin de réaffirmer la position de leader d'ONU-Habitat, de restaurer la confiance et de lever des fonds.** Le message essentiel d'ONU-Habitat a été quelque peu affaibli parce qu'il a fallu faire porter les efforts sur la mobilisation de fonds tout en s'attaquant à tous les aspects de l'urbanisation durable. ONU-Habitat doit faire preuve de cohérence, tant en interne qu'à l'extérieur, pour faire connaître clairement sa mission et veiller à ce que, en s'appuyant sur une combinaison de travaux normatifs et opérationnels et sur une complémentarité entre ces deux types de travaux, elle débouche sur un impact transformateur. Un message clair pourrait aider ONU-Habitat à lever des fonds, accroître la transparence, redonner de la confiance aux donateurs et améliorer les efforts de plaidoyer.

56. **La situation financière actuelle d'ONU-Habitat est exacerbée par les insuffisances des systèmes internes, qui affecte en retour la capacité de l'organisation à attirer des fonds.** Les contraintes financières ont une multitude de conséquences, notamment l'incapacité de mener à terme une restructuration institutionnelle indispensable pour améliorer l'efficacité et assurer

la conformité avec les normes des Nations Unies. En outre, les coupes budgétaires et les bas niveaux de financement de base entraînent des compressions au niveau du personnel administratif et de coordination, diminuant l'efficacité de l'organisation et entravant le processus d'établissement et de communication des rapports. Une communication insuffisante des résultats ne met pas en valeur l'efficacité d'ONU-Habitat et ses impacts potentiels, ce qui détourne encore l'intérêt des donateurs.

VI. Principales recommandations

57. Les recommandations issues de l'évaluation peuvent être résumées comme suit :

- a) **ONU-Habitat devrait capitaliser sur ses forces** et s'appuyer sur son rôle de leader pour se fixer une mission claire et communicable, recourir davantage aux réseaux, faire connaître plus clairement ses succès et mettre en place une collaboration entre ses domaines de travail normatifs et opérationnels ;
- b) **ONU-Habitat doit confronter un certain nombre de risques critiques** : i) un défaut de financement pour les effectifs de base, qui devraient être présentés comme des « projets » pour attirer des fonds ; ii) une érosion de la confiance des États membres, qui doit être rétablie ; et iii) un certain nombre d'autres risques exigeant un plan systématique pour y faire face et les atténuer ;
- c) **ONU-Habitat doit surmonter les défis chroniques d'une manière stratégique et hiérarchisée.** Les améliorations stratégiques à apporter devraient inclure une amélioration et une rationalisation des mécanismes de mesure de la performance et d'établissement des rapports ; un renforcement de la communication ; et une analyse des systèmes de gestion actuels pour trouver des améliorations à y apporter ;
- d) **ONU-Habitat devrait saisir les occasions qui se présentent sans pour autant surexploiter ses ressources.** Ceci pourrait se faire moyennant l'établissement d'un « catalogue des champions », c'est-à-dire des décideurs occupant les positions clés dans les États membres et à l'extérieur ;
- e) **ONU-Habitat devrait renforcer ses travaux dans le domaine du suivi et de l'évaluation de manière systématique.** ONU-Habitat rassemble quantité d'informations dans des documents tels que ses rapports annuels, couvrant toutes sortes d'activités. Il est toutefois difficile d'agréger tous ces différents types de données pour évaluer l'impact global d'ONU-Habitat. Par ailleurs, l'organisation devrait tirer tout le parti possible des systèmes d'information de gestion disponibles, tels que le Système de suivi de l'état d'avancement des projets et d'application du principe de responsabilité, pour garantir des informations cohérentes et de bonne qualité, qui soient comparables au niveau des programmes et entre les pays et les régions ;
- f) **ONU-Habitat devrait continuer de renforcer la gestion des connaissances.** La gestion des connaissances est l'un des outils les plus efficaces pour les plaidoyers, l'assistance technique et le développement des capacités. Les programmes en cours devraient être renforcés en mettant davantage l'accent sur la diffusion de l'information et en encourageant son utilisation ;
- g) **ONU-Habitat devrait harmoniser la programmation normative et opérationnelle pour en maximiser l'impact.** Il faudrait soutenir davantage des projets et activités techniques, régionaux et nationaux précis qui correspondent au mandat de l'organisation et mettre à l'essai des solutions pour donner la priorité aux travaux normatifs. Une telle démarche permettrait non seulement d'obtenir des résultats tangibles mais aussi de faire avancer les travaux normatifs de nature à contribuer aux changements transformateurs ;
- h) **Dans les nouvelles structures de gouvernance et d'organisation, il faudra associer les parties prenantes, notamment le Conseil exécutif, aux questions spécifiques auxquelles ONU-Habitat devra faire face dans les zones touchées par une catastrophe ou un conflit.** Élargir la base des donateurs et les persuader de verser des contributions à des fins générales (non affectées) permettrait à ONU-Habitat de se concentrer sur la poursuite de ses travaux.