



Conseil exécutif du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains
Deuxième session de 2021
En ligne, 15 et 16 novembre 2021
Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

Mise en œuvre du plan stratégique
pour la période 2020–2023

**Analyse des liens entre les activités normatives
et opérationnelles du Programme des Nations Unies pour
les établissements humains afin d'accroître l'impact de
ses travaux sur l'ensemble résultats escomptés du Plan
stratégique, à l'appui d'un relèvement durable et inclusif****

Rapport de la Directrice exécutive

I. Introduction

1. Le présent rapport indique comment ONU-Habitat utilise une analyse aussi bien quantitative que qualitative des liens entre ses activités opérationnelles et normatives afin d'accroître l'impact de ses travaux sur l'ensemble des résultats escomptés du Plan stratégique. Cette démarche suppose un ajustement du Plan stratégique pour l'aligner sur les recommandations formulées par le Comité des représentants permanents d'ONU-Habitat à sa première session à participation ouverte consacrée à l'examen à mi-parcours du Plan stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023, en particulier la recommandation 2021/2 figurant dans le document HSP/OECPR.2021/8.

**II. Ajustement du Plan stratégique pour la période 2020–2023,
à l'aide de l'approche à trois axes focaux**

2. Comme confirmé par le Comité des représentants permanents, le Plan stratégique et ses résultats ont prouvé leur robustesse. Ce qui est maintenant préconisé, c'est un ajustement des activités opérationnelles et normatives d'ONU-Habitat, tout en conservant la structure initiale du Plan stratégique tel qu'approuvé en 2019 (Annexe 1), qui comporte 4 domaines de changement et 12 résultats escomptés. Afin d'assister le Conseil exécutif dans ses délibérations à sa deuxième session de 2021, le secrétariat a préparé un document d'information qui fournit des orientations, entre autres sur l'ajustement possible du Plan stratégique en s'appuyant sur l'approche à trois axes focaux proposée aux États membres dans le document intitulé Ajustement du plan stratégique 2020–2023 par suite de la première réunion du Comité des représentants permanents auprès d'ONU-Habitat aux fins d'un examen à mi-parcours de haut niveau (HSP/EB.2021/19), auquel il pourrait être utile de se référer pour savoir en quoi consiste cette approche.

* HSP/EB.2021/12.

** Le présent document n'a pas été revu par les services d'édition.

III. Analyse des activités normatives et opérationnelles d'ONU-Habitat pour la période 2020–2021

3. L'analyse lancée par ONU-Habitat du caractère intégré de ses travaux pour l'ensemble des résultats escomptés du Plan stratégique est un outil essentiel pour guider un ajustement de son portefeuille d'activités normatives et opérationnelles en aidant à déterminer le type de programmation intégrée dont ONU-Habitat a besoin pour mener un programme de travail mieux ciblé.

A. Méthodologie

4. L'analyse est essentiellement axée sur les projets approuvés par le Comité des représentants permanents, dont les auteurs doivent identifier les résultats escomptés du Plan stratégique auxquels ils sont censés contribuer. Depuis 2021, les projets doivent indiquer les cibles primaires et secondaires pour chacune des « réalisations escomptées ». Un examen précis de chaque projet est effectué pour s'assurer qu'il est bien aligné sur le Plan stratégique et pour proposer des moyens d'en accroître l'impact sur l'ensemble du Plan stratégique. Pour 2020, une validation rétroactive des cibles primaires et secondaires a été effectuée au niveau des projets.

5. La méthode suivie permet de déterminer :

- a) Comment la programmation intégrée d'ONU-Habitat a évolué au fil du temps ;
- b) Quelle est la nature de l'intégration recherchée : quels sont les principaux points d'entrée ; comment les projets contribuent également à l'obtention des résultats escomptés au niveau des sous-programmes du Plan stratégique ; et comment cette intégration a évolué au fil du temps ;
- c) Quelles sont les lacunes constatées par rapport aux priorités fixées par ONU-Habitat et quelles cibles il conviendrait de poursuivre pour améliorer la focalisation et l'intégration, en illustrant ce propos par un exemple tiré de l'ajustement du Plan stratégique, dans un contexte changeant et compte tenu des priorités à l'échelle du système des Nations Unies ;
- d) Quelles sont les différences régionales dans la mise en œuvre du Plan stratégique visant à tenir compte des besoins et priorités de chaque région.

6. À cette analyse viennent s'ajouter d'autres types d'analyse. C'est ainsi qu'une analyse du portefeuille d'ONU-Habitat a été effectuée en vue d'assurer l'équilibre entre l'appui normatif tel que décrit dans le Catalogue des services proposés par le Programme et son portefeuille de projets (annexe 2 – point IX).

B. Résultats et analyse

7. Une analyse de toutes les propositions soumises au Comité des représentants permanents (88 en 2020 et 52 en 2021, sur un total de 142 propositions) a été effectuée. Les premiers résultats de cette analyse (annexe 2) sont résumés ci-dessous.

8. La programmation intégrée a clairement progressé au profit de l'ensemble des résultats escomptés du Plan stratégique (annexe 2 – points I et II) puisque, en 2021, plus de 41 % des projets ciblaient des résultats prévus dans le Plan stratégique, contre 11 % en 2020.

a) Cette évolution peut être attribuée à un examen plus poussé des projets au sein du Comité d'examen des programmes, qui a pour buts d'en assurer la conformité, de mieux sensibiliser les responsables des projets au Plan stratégique, d'accroître la cocréation de projets entre les experts thématiques du siège et les équipes de pays (aux fins de l'intégration entre activités normatives et activités opérationnelles) et d'axer les efforts sur l'appui à l'élaboration de programmes conformes aux priorités fixées par ONU-Habitat ;

b) Il convient de noter qu'en 2020 près du quart du portefeuille (23 %) a été conçu pour faire face à la pandémie de COVID-19 ;

c) Une lecture plus approfondie des résultats obtenus en 2021 permet de tirer des conclusions supplémentaires :

- i) Les projets visant des cibles primaires au titre du sous-programme 1 (lutte contre la pauvreté et les inégalités), pour lesquels ONU-Habitat a une expérience de travail plus solide, sont aussi ceux qui ont un maximum d'interactions et de synergies positives ;

- ii) Le résultat 1.1 (accès aux services de base, mobilité durable et espaces publics) peut fédérer divers autres résultats escomptés du Plan stratégique, concernant en particulier la réduction des gaz à effet de serre et l'amélioration de la qualité de l'air (résultat 3.1), l'intégration sociale, l'inclusion des migrants et la résilience des infrastructures (résultats du sous-programme 4) ;
- iii) Inversement, bien que les projets concernant les recettes municipales (2.1) soient reliés aux deux-tiers des résultats escomptés du Plan stratégique, ces liens sont faibles s'ils sont mesurés en nombre de projets et d'interactions.

9. L'analyse permet également d'examiner la façon dont les projets ciblant certains résultats à titre principal peuvent contribuer à atteindre d'autres objectifs secondaires du plan stratégique dans son ensemble, en tenant compte des résultats obtenus jusqu'à présent (2020–2021) et en fixant de nouveaux objectifs (pointillés) pour le reste du plan stratégique (annexe 2 – points III à VII). En voici quelques exemples :

- a) L'analyse de l'interdépendance des projets dont le résultat 1.1 « Services de base, mobilité et espaces publics » (annexe 2 – point III) est l'objectif principal avec d'autres résultats dénote une prise de conscience croissante de la contribution potentielle de ce domaine de travail traditionnel d'ONU-Habitat à d'autres résultats en lien avec l'intégration sociale (résultat 4.1), le climat et l'environnement (résultats 3.1, 3.2 et 3.3) et la connectivité et la productivité (résultat 2.1) ;
- b) Il est proposé que ce type de projets maximise les résultats secondaires au regard des résultats 3.1, 3.2 et 3.3 relatifs au climat et à l'environnement et soit intégré à des approches se rapportant aux quartiers écologiques durables, conformément à l'approche à trois axes focaux ;
- c) L'analyse de l'interdépendance des projets dont le résultat 1.2 « Terres et logement » (annexe 2 – point IV) est l'objectif principal avec d'autres résultats dénote une nette amélioration en matière d'intégration, malgré le cloisonnement traditionnel de ce domaine de travail, à l'exception de l'intégration avec le résultat 1.1 relatif aux services de base, à la mobilité et aux espaces publics ;
- d) Il est proposé que ce type de projets fournisse également la possibilité de maximiser les résultats au regard des résultats 3.1, 3.2 et 3.3 relatifs au climat et à l'environnement. Le logement est l'une des priorités institutionnelles d'ONU-Habitat, comme l'indique le rapport « Villes et pandémies », et un élément clef de la lutte contre les inégalités. Les projets de construction de logements doivent envisager le logement comme un secteur économique clef capable de stimuler le relèvement, de contribuer à l'action climatique et d'aider à surmonter les inégalités ;
- e) L'analyse de l'interdépendance des projets dont le résultat 1.3 « Régénération et croissance des établissements humains » (annexe 2 – point V) est l'objectif principal avec d'autres résultats dénote également une nette amélioration en matière d'approches intégrées. Cela étaye l'idée selon laquelle il est important de cibler davantage la forme et la fonction des villes, conformément à l'approche à trois axes focaux, ainsi que leur capacité à stimuler l'obtention de résultats relevant de l'ensemble du plan stratégique, notamment au regard des résultats du sous-programme 3 ;
- f) L'analyse (annexe 2 – points VI à VIII) montre également une attention accrue accordée aux résultats du sous-programme 3 en tant qu'objectifs principaux, conformément aux priorités institutionnelles renforcées qui ont été convenues, lesquelles seront davantage renforcées en fonction de l'ajustement proposé du plan stratégique.

C. Bilan de notre portefeuille normatif et opérationnel en 2020–2021 (annexe 2 – point IX)

10. Une analyse du portefeuille normatif, tel que décrit dans le catalogue des services, et du portefeuille opérationnel, indique qu'ONU-Habitat a progressivement mis en place un appui solide à l'élaboration de normes en matière de services de base, de mobilité et d'espaces publics (1.1), ce qui se traduit par un portefeuille également solide. Les résultats montrent qu'ONU-Habitat a élaboré un ensemble de services adaptés à ses travaux en matière de climat, lesquels n'ont toutefois pas encore donné lieu à un portefeuille solide. En revanche, nous constatons qu'ONU-Habitat doit investir davantage dans les services visant à appuyer les résultats clefs du sous-programme 4 (4.2, 4.3) et les travaux en matière de recettes et d'économie locales. Remédier à ce maillon faible de notre offre pourrait permettre d'obtenir des résultats appréciables dans les travaux menés au sein des États fragiles.

D. État d'avancement des programmes phares (annexe 2 – point X)

11. Les programmes phares demeurent un outil important pour stimuler une programmation intégrée concernant les priorités institutionnelles clés telles que la régénération (programme phare 1), les villes intelligentes (programme phare 2), la résilience face aux changements climatiques pour les pauvres des villes (programme phare 3), la migration (programme phare 4) et les villes et les objectifs de développement durable (programme phare 5). En octobre 2020, un rapport a été soumis au Conseil exécutif qui illustre les différentes façons dont ONU-Habitat fait progresser les programmes phares. Ceux-ci ont en commun d'être conçus pour renforcer nos travaux normatifs, aider à développer et orienter notre portefeuille opérationnel et mobiliser des partenariats plus larges en vue de transposer l'action à une plus grande échelle et de la pérenniser. Une analyse sommaire permet d'établir un tableau de bord pour suivre les progrès concernant la solidité des cadres et outils normatifs, le portefeuille opérationnel, les partenariats et le financement. Les progrès ont été inégaux en raison de la situation financière. Le programme phare 5 sur les villes et les objectifs de développement durable a réalisé d'importants progrès dans la mobilisation de nouveaux partenariats, y compris avec le secteur privé, et a suscité l'intérêt des villes de différentes régions à entrer en contact les unes avec les autres. Un appui global est indispensable pour renforcer la dimension normative des programmes phares, par exemple le programme phare 4 relatif à la migration urbaine et aux déplacements, pour lequel ONU-Habitat dispose d'un solide portefeuille opérationnel mais de capacités insuffisantes pour agir au niveau mondial.

IV. Prochaines étapes

12. Les mesures suivantes pourront venir donner suite aux résultats de l'analyse ci-dessus :

a) Organiser des dialogues entre les différentes divisions d'ONU-Habitat, tant aux niveaux régional et national qu'au siège, afin de préciser les objectifs, de convenir des priorités institutionnelles en vue d'une élaboration dynamique des programmes et de recenser les pays prioritaires et les perspectives pour harmoniser davantage le portefeuille ;

b) Réaliser un inventaire des bonnes pratiques en matière d'élaboration des programmes qui mettent en évidence les approches intégrées définies comme objectifs et fournir des conseils techniques supplémentaires aux bureaux de pays, afin de permettre une élaboration des programmes pertinente et de haute qualité ;

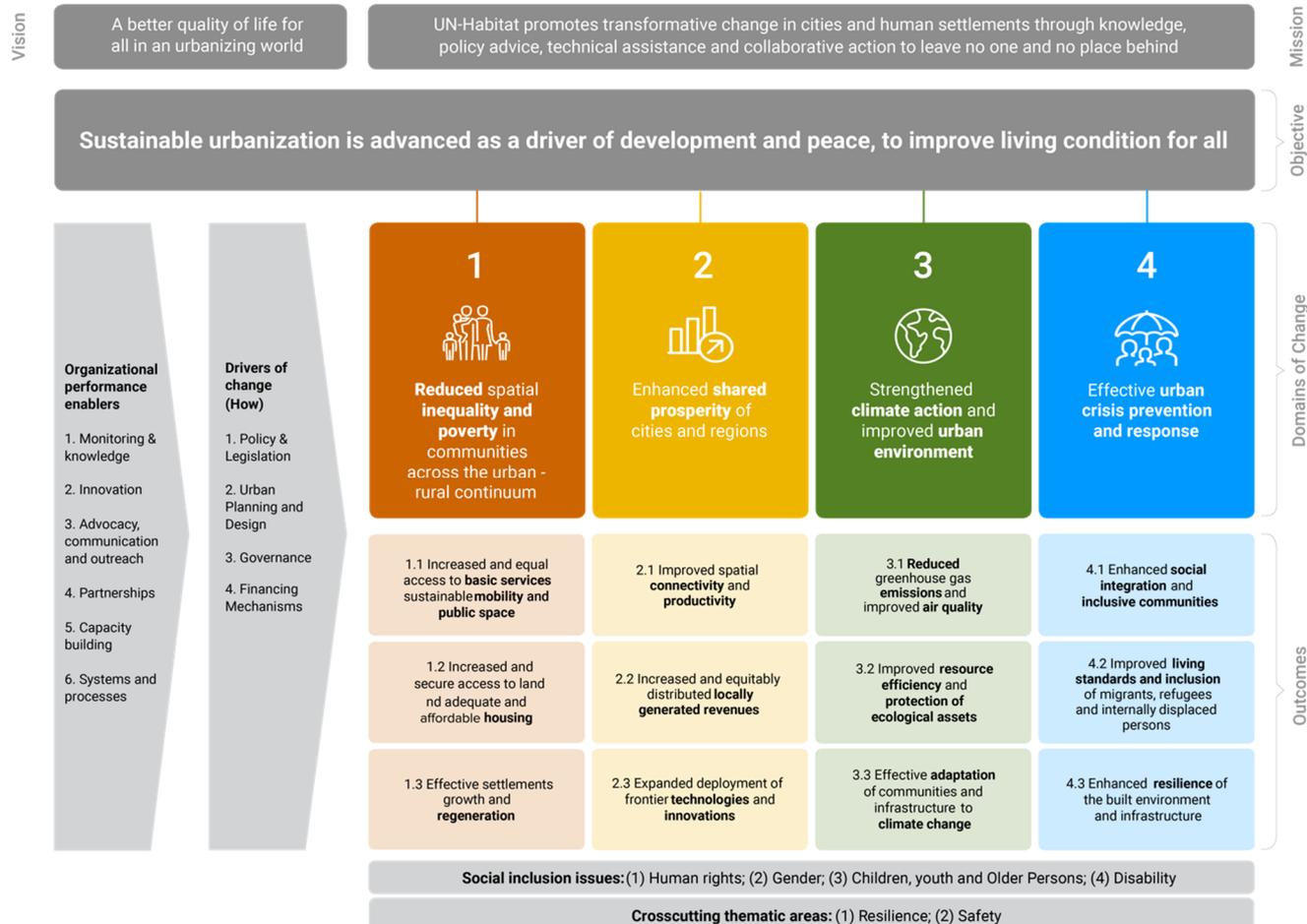
c) Renforcer davantage la collaboration entre les experts thématiques au niveau du siège et des bureaux régionaux et bureaux de pays, afin de renforcer l'intégration entre les travaux normatifs et opérationnels et d'accroître la cocréation de projets et leur examen, conformément aux orientations du Comité d'examen des programmes.

Annexe I

United Nations Human Settlements Programme – Strategic Plan 2020-2023 Overview



Strategic Plan 2020-2023



Annexe II

United Nations Human Settlements Programme Strategic Plan 2020-2023 Portfolio Analysis – August 2021

I. Linkages between SP Outcomes by number of PRC 2020 Projects

Outcomes divided into primary (1) vs. secondary (2)

	1.1 (1)	1.1 (2)	1.2 (1)	1.2 (2)	1.3 (1)	1.3 (2)	2.1 (1)	2.1 (2)	2.2 (1)	2.2 (2)	2.3 (1)	2.3 (2)	3.1 (1)	3.1 (2)	3.2 (1)	3.2 (2)	3.3 (1)	3.3 (2)	4.1 (1)	4.1 (2)	4.2 (1)	4.2 (2)	4.3 (1)	4.3 (2)
4.3 (2)	4	5	2	4	5	3	3	3	2	3	3	3	0	3	0	4	0	6	4	2	2	2	0	12
4.3 (1)	3	5	3	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	3	2	0	10	
4.2 (2)	8	1	2	1	2	2	2	2	2	0	2	0	0	3	0	3	0	3	2	3	0	9		
4.2 (1)	6	9	3	5	1	2	1	1	2	4	0	1	0	0	0	2	1	2	5	4	18			
4.1 (2)	7	4	3	2	2	1	4	1	1	0	2	0	0	1	0	1	3	2	0	14				
4.1 (1)	11	9	5	4	3	6	2	3	4	3	3	3	0	1	0	1	0	3	26					
3.3 (2)	5	5	2	3	4	4	2	5	4	3	3	4	0	3	0	4	0	6						
3.3 (1)	3	2	2	0	1	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	2							
3.2 (2)	8	6	1	5	4	3	4	3	3	4	2	5	1	3	0	3								
3.2 (1)	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0									
3.1 (2)	5	4	1	4	3	4	4	2	2	3	2	2	0	1										
3.1 (1)	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2											
2.3 (2)	5	4	1	3	5	1	4	3	4	3	0	13												
2.3 (1)	3	1	1	0	2	2	2	1	3	0	6													
2.2 (2)	2	5	1	4	2	4	4	2	0	10														
2.2 (1)	4	4	3	3	5	2	3	4	13															
2.1 (2)	5	5	2	2	4	3	0	12																
2.1 (1)	4	4	1	4	5	4	13																	
1.3 (2)	2	7	3	3	0	13																		
1.3 (1)	4	5	1	7	16																			
1.2 (2)	4	10	0	16																				
1.2 (1)	7	6	14																					
1.1 (2)	0	24																						
1.1 (1)	44																							

Total number of projects analysed:
88

Total number of projects covering all 4 DoCs:
11%

Total number of projects focused on COVID-19 response:
23%

II. Linkages between SP Outcomes by number of PRC 2021 Projects

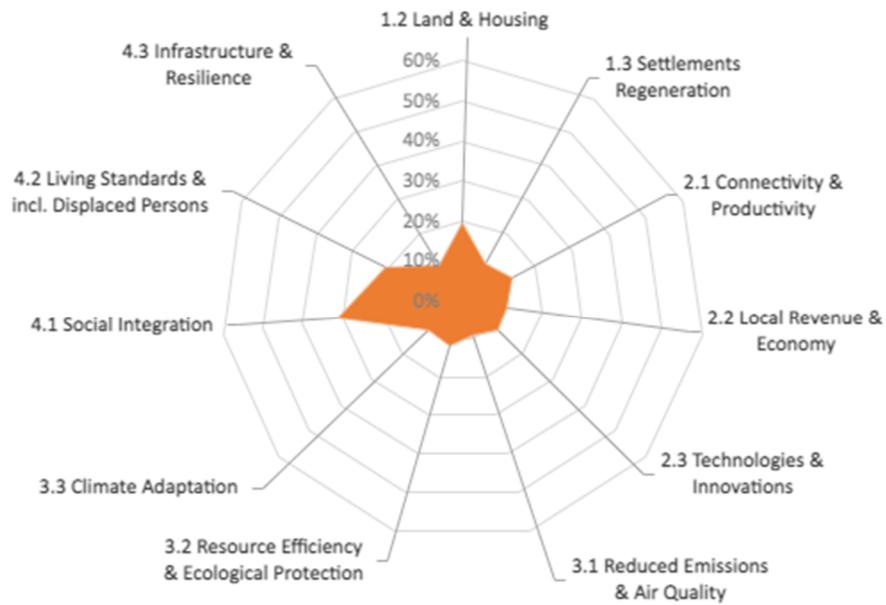
Outcomes divided into primary (1) vs. secondary (2)

	1.1 (1)	1.1 (2)	1.2 (1)	1.2 (2)	1.3 (1)	1.3 (2)	2.1 (1)	2.1 (2)	2.2 (1)	2.2 (2)	2.3 (1)	2.3 (2)	3.1 (1)	3.1 (2)	3.2 (1)	3.2 (2)	3.3 (1)	3.3 (2)	4.1 (1)	4.1 (2)	4.2 (1)	4.2 (2)	4.3 (1)	4.3 (2)
4.3 (2)	9	0	2	2	2	6	3	4	1	4	3	4	2	6	0	3	1	5	4	6	4	3	1	13
4.3 (1)	7	4	3	9	5	5	6	2	3	4	3	2	3	5	3	5	10	1	9	5	3	8	17	
4.2 (2)	11	5	4	6	6	5	8	6	3	9	5	5	1	9	2	8	5	5	7	8	3	17		
4.2 (1)	8	4	4	2	2	3	2	3	3	4	1	2	2	3	1	1	1	1	9	3	12			
4.1 (2)	10	4	2	4	5	6	6	7	4	7	2	4	0	8	1	6	3	2	3	16				
4.1 (1)	10	7	6	7	5	5	7	4	5	9	5	3	4	7	3	6	4	5	19					
3.3 (2)	6	2	1	1	1	6	5	2	1	3	4	5	1	3	2	3	3	11						
3.3 (1)	5	2	2	5	2	6	4	2	1	2	2	1	2	2	4	6	15							
3.2 (2)	7	5	6	4	4	4	6	4	3	7	4	4	0	8	1	16								
3.2 (1)	4	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	0	6									
3.1 (2)	10	3	3	5	4	2	6	6	2	7	5	4	2	13										
3.1 (1)	3	1	2	2	2	1	2	0	1	1	3	0	5											
2.3 (2)	3	2	1	2	1	4	5	1	0	4	2	11												
2.3 (1)	5	2	3	2	4	4	6	1	2	5	8													
2.2 (2)	8	3	6	5	5	5	8	4	4	14														
2.2 (1)	5	2	3	1	4	2	5	3	7															
2.1 (2)	7	2	2	2	3	2	2	10																
2.1 (1)	9	5	4	6	6	7	15																	
1.3 (2)	7	3	3	5	2	19																		
1.3 (1)	6	2	4	3	8																			
1.2 (2)	6	5	1	13																				
1.2 (1)	7	2	10																					
1.1 (2)	4	12																						
1.1 (1)	21																							

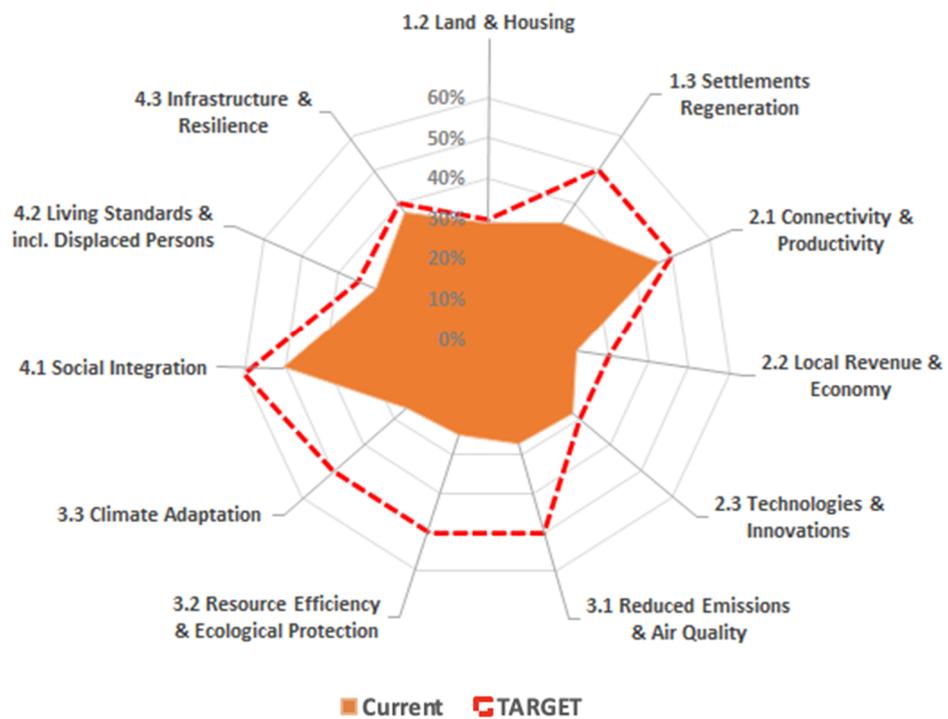
Total number of projects analysed:
54
 Total number of projects covering all 4 DoCs:
41%
 Total number of projects focused on COVID-19 response:
11%

III. Inter-relation between SP Outcome 1.1 Basic Services, Mobility & Public Space against the others

PRC 2020

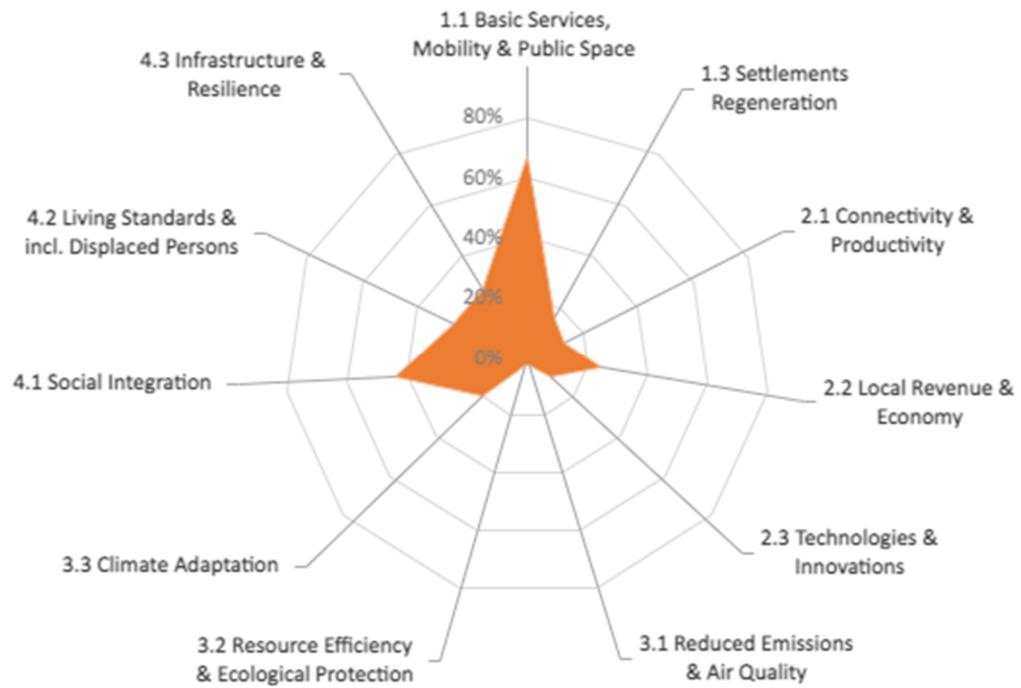


PRC 2021

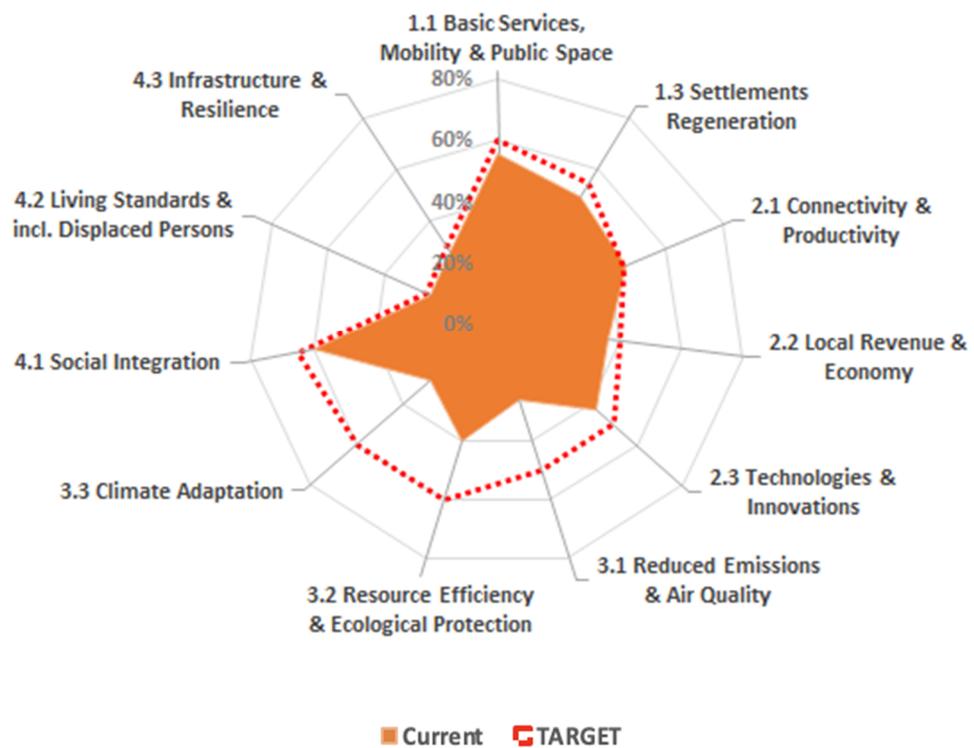


IV. Inter-relation between SP Outcome 1.2 Land & Housing against the others

PRC 2020

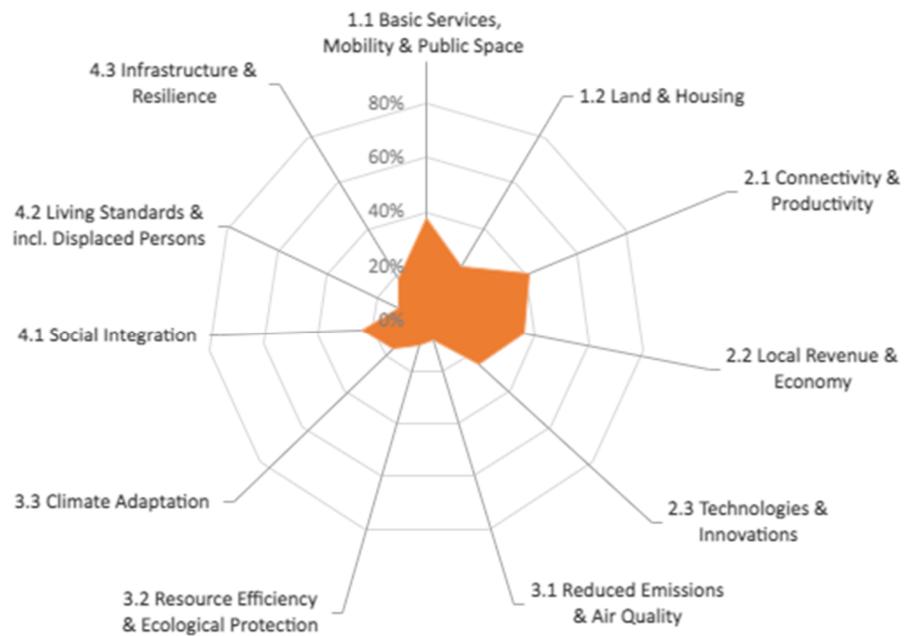


PRC 2021

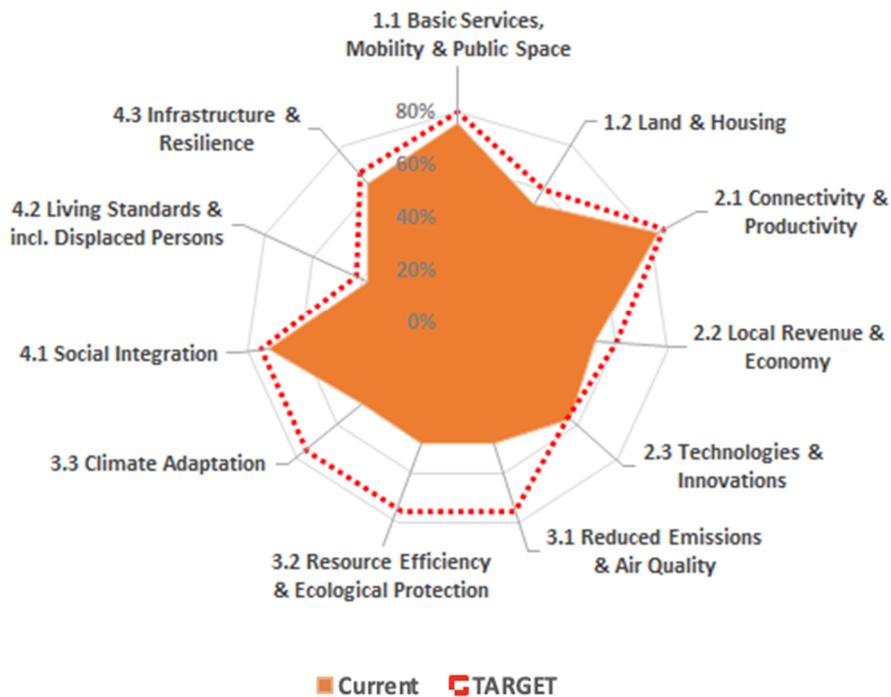


V. Inter-relation between SP Outcome 1.3 Settlements Regeneration against the others

PRC 2020

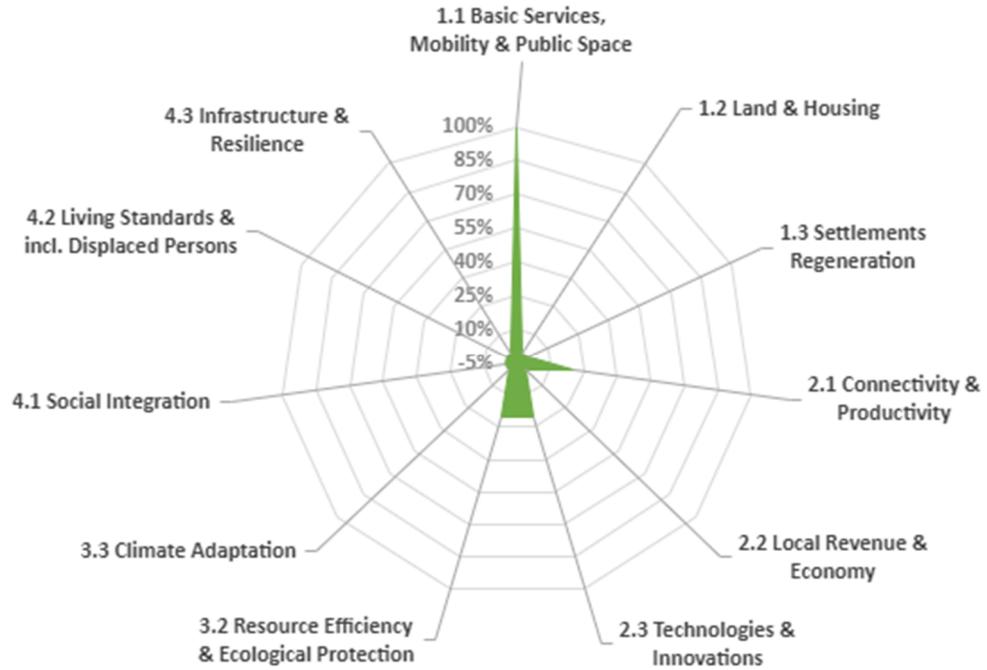


PRC 2021

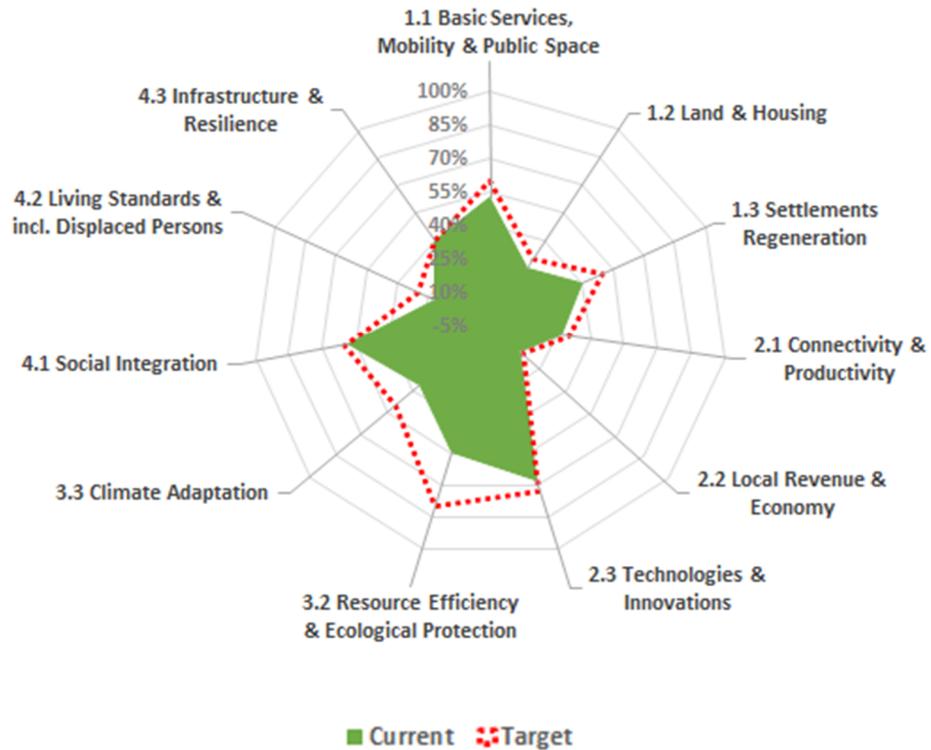


VI. Inter-relation between SP Outcome 3.1 Reduced Emissions & Air Quality against the others

PRC 2020

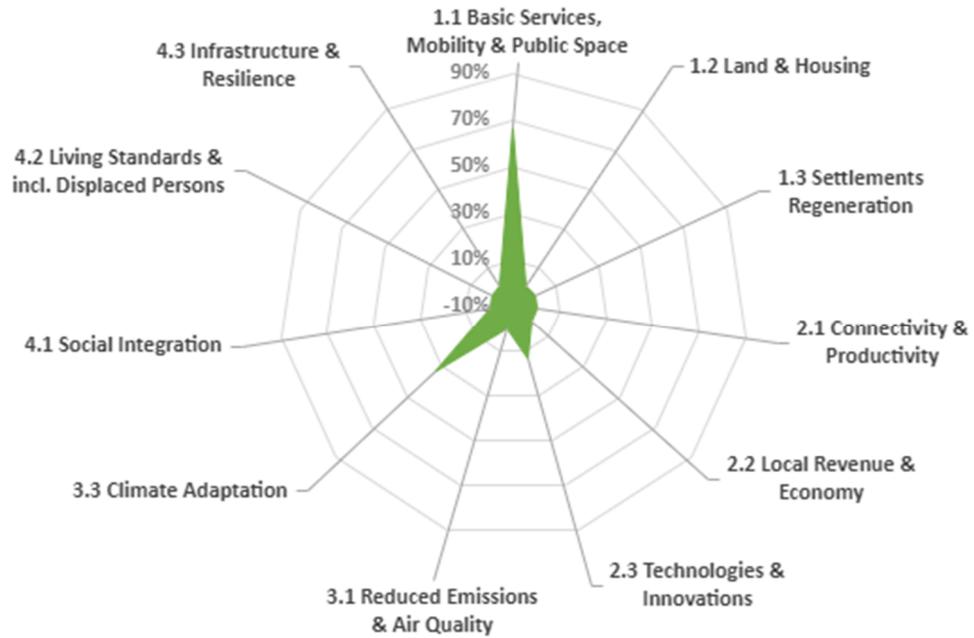


PRC 2021

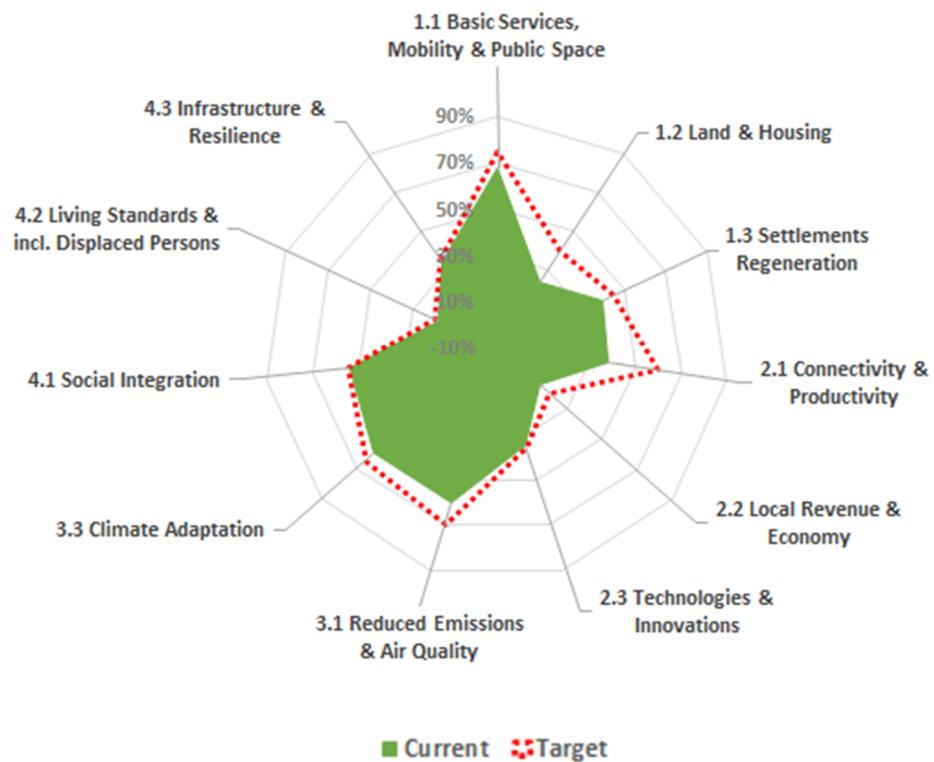


VII. Inter-relation between SP Outcome 3.2 Resource Efficiency & Ecological Protection against the others

PRC 2020

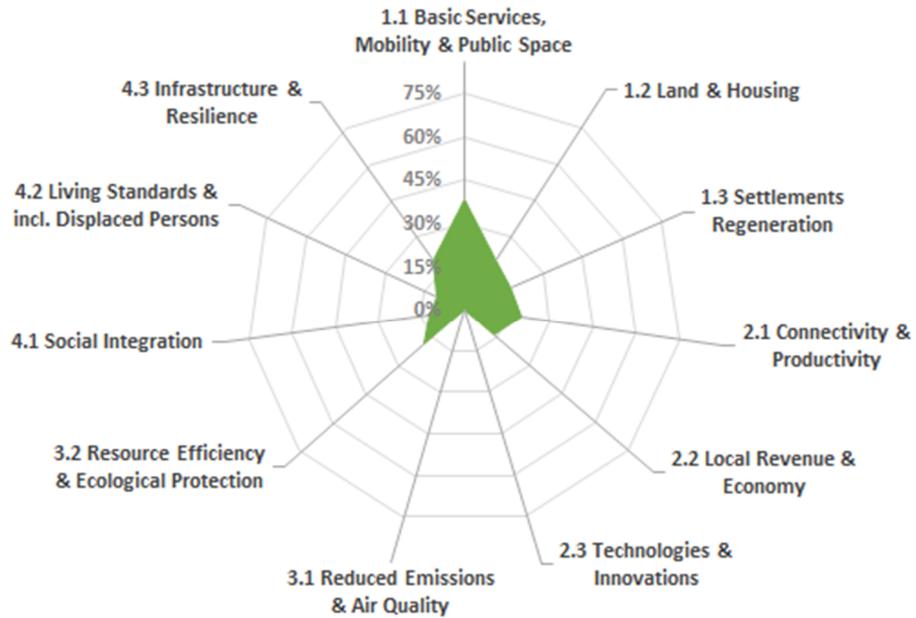


PRC 2021

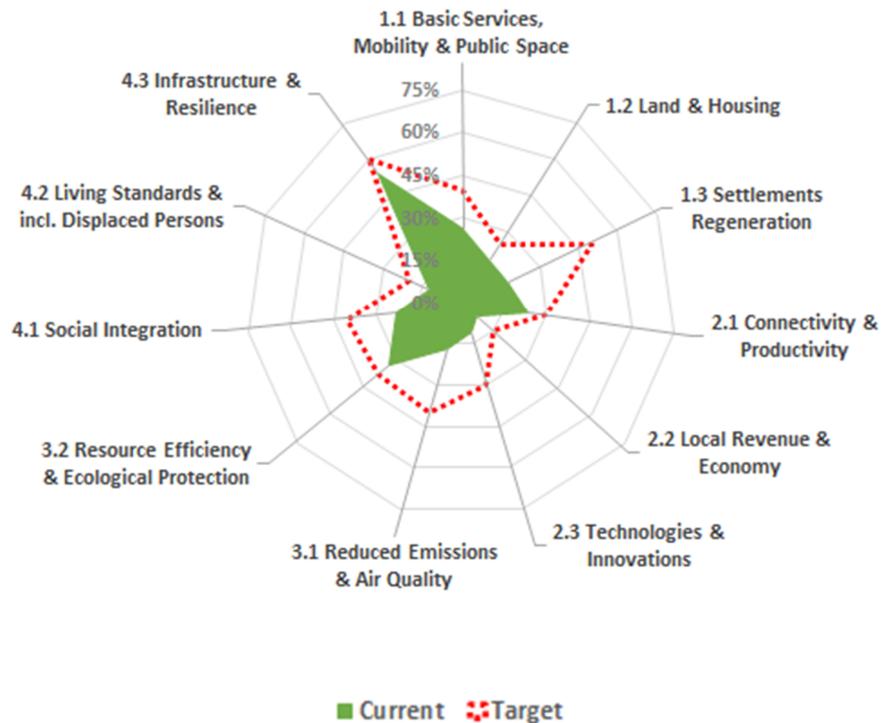


VIII. Inter-relation between SP Outcome 3.3 Climate Adaptation against the others

PRC 2020

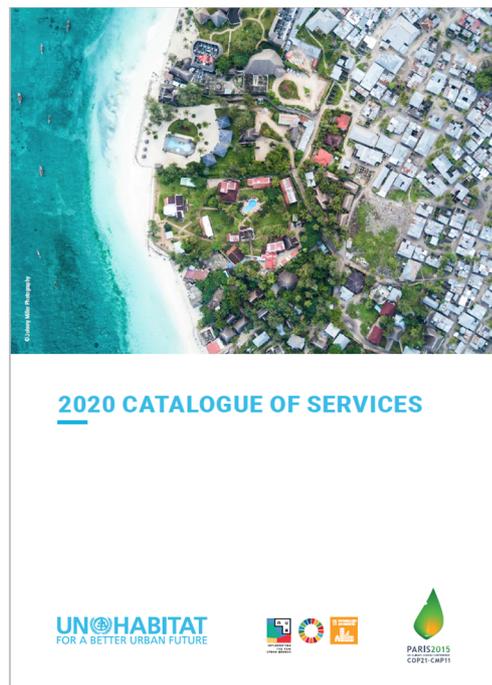


PRC 2021



IX. Unbalance between the normative support and the operational portfolio

Ranking of SP Outcomes UN-Habitat's Catalogue of Services		Ranking of SP Outcomes PRC Projects 2021	
1.1 Basic Services, Mobility & Public Space	High	High	High
1.2 Land & Housing	High	Low	Low
2.1 Connectivity & Productivity	High	Medium	Medium
3.1 Reduced Emissions & Air Quality	Medium	Medium	Medium
1.3 Settlements Regeneration	Medium	Medium	Medium
3.3 Climate Adaptation	Medium	Medium	Medium
4.1 Social Integration	Medium	High	High
4.3 Infrastructure & Resilience	Low	High	High
4.2 Living Standards & Inc. Displaced Persons	Low	High	High
3.2 Resource Efficiency & Ecolog. Protection	Low	Medium	Medium
2.2 Local Revenue & Economy	Low	Low	Low
2.3 Technologies & Innovations	Low	Low	Low



X. Status of Flagship Programmes

Flagship Programme	Impact against outcomes Strategic Plan													Normative					Operations					Partners					Funding				
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	Low	Medium	High	Low	Medium	High	Low	Medium	High	Low	Medium	High									
FS1	1.1	1.2	1.3				3.1	3.2					Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low									
FS2	1.1	1.2	2.1			2.3		3.2				4.3	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High									
FS3	1.1	1.2					3.2	3.3				4.3	Medium	Medium	High	Medium	Medium	High	Low	Low	Low	Medium	Medium	Medium									
FS4	1.1	1.2	1.3	2.1						4.1	4.2		Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	Low	Low	Low	Low	Low									
FS5	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	Medium	Low	High	Low	Low	High	Low	Low	Low	Medium	Medium	Medium									