



# UN-HABITAT ÉVALUATION BRÈVE

## Evaluation de la participation du Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat) dans le cadre de l'initiative «Unis dans l'Action»

Rapport d'évaluation 5/2011

### 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Un an après le Sommet Mondial des Nations Unies en 2005 sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Panel de haut niveau de l'Organisation des Nations Unies sur la cohérence du système, a recommandé au Secrétaire Général une approche «Unis dans l'Action» pour renforcer l'accomplissement des principaux mandats des Nations Unies en matière de développement, d'aide humanitaire et de l'environnement. Son but est de permettre aux Agences des Nations Unies œuvrant dans le monde entier de mener leurs actions comme une seule Nation. L'approche s'appuie également sur la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, qui exige une plus grande harmonisation et la simplification de l'aide au développement et une plus grande efficacité dans son fonctionnement.

L'initiative « Unis dans l'Action » repose sur cinq piliers: un leader unique, un seul programme, un cadre budgétaire unique, une stratégie de communication unique et, le cas échéant, Un Bureau Unique. En 2007, huit pays, l'Albanie, le Cap-Vert, le Mozambique, le Pakistan, le Rwanda, la Tanzanie, l'Uruguay et le Vietnam, se sont portés volontaires pour essayer l'approche « Unis dans l'action » dans leurs pays, et le Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat) a participé à six des huit pays pilotes, dans lesquels il était présent sur le plan national (à l'exception de l'Albanie et de l'Uruguay) au cours de la phase pilote.

### 2. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Depuis 2007, le programme pilote «Unis dans l'Action» a connu un certain nombre

d'évaluations et d'analyses. L'ONU-Habitat a mené une revue (a donné son point de vue) pour évaluer sa participation, couvrant les possibilités et les défis actuels et de formuler des recommandations sur la façon dont la participation future peut être rendue plus rationnelle, cohérente et efficace.

L'évaluation a été réalisée de mars à juin 2011 par deux consultants indépendants, M. Mathias Hundsalz et M. Antonio Yachan. Pendant la phase préparatoire de l'évaluation, une recherche documentaire a été réalisée sur des documents primaires et secondaires relatifs à l'approche «Unis dans l'Action» et sa mise en œuvre, y compris des rapports annuels et programmes nationaux de l'ONU-Habitat. Elle a été suivie de la collecte et de l'analyse des données, qui comprenait des visites sur terrain au Mozambique, au Rwanda, en Tanzanie et au Vietnam, et des consultations avec le personnel de l'ONU-Habitat et d'autres intervenants pour les autres pays pilotes.

Des réunions ont également été tenues avec le personnel clé au Siège de l'ONU-Habitat sur leur expérience avec l'approche «Unis dans l'Action». Un projet de rapport a été produit par les consultants sur base de leurs conclusions initiales, qui a été examiné par le personnel sur terrain et le personnel du Siège de l'ONU-Habitat et leurs commentaires ont été intégrés dans le rapport final. La Division chargée de la Coopération Régionale et Technique (DCTR) de l'ONU-Habitat a géré les aspects administratifs et logistiques, alors que l'Unité chargée du Suivi et Evaluation de l'ONU-Habitat assurait que le processus d'évaluation se conformait aux exigences d'évaluation de l'ONU-Habitat.

### 3. CONCLUSIONS PRINCIPALES

Les travaux de l'ONU-Habitat avec les gouvernements et d'autres Agences

des Nations Unies ont été facilités par l'approche «unis dans l'Action ». La contribution de l'Agence à tous les niveaux a été fortement reconnue en termes de son mandat et a élargi son portefeuille. Plus précisément :

- Les gestionnaires de l'ONU-Habitat dans les six pays pilotes ont fait des efforts louables et ont joué le rôle de moteur dans les tâches fastidieuses et complexes de planification et de mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action ». Ils ont démontré la compétence et l'avantage comparatif de l'ONU-Habitat dans un environnement très compétitif avec les Agences résidentes et non-résidentes, conduisant à rehausser le profil du mandat urbaine de l'ONU-Habitat, l'amélioration de la reconnaissance par les gouvernements et d'autres partenaires des Nations Unies.
- Les gestionnaires de l'ONU-Habitat, en général, ont été capables d'étendre les activités grâce aux fonds de l'approche «Unis dans l'action». Le plus large pays de l'ONU-Habitat sous l'approche « Unis dans l'action » était le Mozambique, avec un budget de 7,3 millions de dollars américains, 4,1 millions de dollars américains provenant des fonds de l'approche «Unis dans l'action», le reste provenant des fonds bilatéraux et des fonds de l'ONU-Habitat. Le plus petit programme était au Vietnam, avec un budget de 950,000 de dollars américains provenant des fonds d'un fonds pour un plan unique. La part de l'ONU-Habitat du budget du programme national du «plan unique» dans les pays pilotes variait de moins de 1 pour cent à 6 pour cent environ du total des affectations aux Agences du Fonds du Plan unique.
- Le Fonds du Guichet Unique des Nations Unies a servi de motivation pour les Agences des Nations Unies à travailler ensemble. L'élaboration conjointe du «Plan Unique» en tant

que partie de l'équipe nationale a conduit à une coopération significative par l'ONU-Habitat avec d'autres institutions spécialisées des Nations Unies, en particulier en Tanzanie et au Vietnam.

- Le statut de l'ONU-Habitat en tant qu'Agence non-résidente ne semble pas limiter la capacité des gestionnaires de l'ONU-Habitat dans les pays pour apporter des contributions programmatiques et coordonnées au processus de l'approche « Unis dans l'Action » dans le cas du Cap-Vert, du Mozambique, du Pakistan, du Rwanda et du Vietnam.
- Le processus de planification, la programmation et la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » est très complexe et de longue haleine. Le personnel a participé aux nombreuses réunions inter-organisationnelles et des réunions avec les partenaires nationaux. Ils ont également été obligés de planifier et d'organiser de nombreux ateliers et séminaires dans le cadre du processus de l'approche « unis dans l'action ». Ceci a éparpillé des ressources humaines et financières limitées. Certains gestionnaires de l'ONU-Habitat possédaient des capacités insuffisantes pour répondre aux exigences existantes sans appui du Siège.
- Le soutien administratif aux Bureaux Nationaux de l'ONU-Habitat a été fourni par les Bureaux Nationaux du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), mais les règlements et les procédures administratifs et financiers qui sont différents de ceux du Siège de l'ONU-Habitat, ainsi entraînant des retards inutiles et les doubles emplois.
- Il y avait une tendance commune dans les pays pratiquant l'Approche « Unis dans l'Action » que les gouvernements pourraient reléguer aux Agences des Nations Unies la simple mise en œuvre des projets, en demandant l'implication accrue dans les politiques, le renforcement stratégique des capacités, en cherchant des domaines d'intervention où les Nations Unies pourraient ajouter la valeur et faire une différence. Précisément en Tanzanie, on s'attendait à ce que fonds de démarrage fourni à l'initiative « Unis dans l'Action » a travers du Fonds du Plan unique diminuerait dans l'avenir au fur à mesure que les bailleurs de fonds continuent

de modifier leur financement soit à des programmes mondiaux ou appuyer des financements affectés à l'Agence. Cela soulève la perspective que l'approche « unis dans l'action » devrait être financièrement soutenue, dans l'avenir, par les Agences impliquées et des gouvernements hôtes bénéficiaires. Jusqu'à présent, la contribution de l'ONU-Habitat à l'approche « unis dans l'action » à partir de ses propres ressources de base est limitée.

## 4. LEÇONS PRINCIPALES APPRISES

- Les procédures administratives et financières du Siège de l'ONU-Habitat n'ont pas été ajustées pour soutenir l'initiative « Unis dans l'action » dans les six pays pilotes.
- La réussite de la participation à l'approche « Unis dans l'Action » nécessiterait une plus grande décentralisation, la délégation de pouvoirs aux Bureaux Régionaux et nationaux, et des procédures simplifiées, en matière de suivi et rapportage, ainsi que le renforcement des capacités des ressources humaines dans le domaine.
- Des ressources humaines et financières supplémentaires du Siège seraient nécessaires pour promouvoir la participation de l'ONU-Habitat dans les processus des réformes de l'initiative « Unis dans l'action ».
- Afin de minimiser la coupure du Programme de l'ONU-Habitat sur les subventions pour les composantes de l'initiative « Unis dans l'action », il serait important de donner la priorité à un financement de base à la disposition du Siège et fournir des fonds de démarrage rotatifs pour les activités de l'ONU-Habitat dans les pays avec l'initiative « unis dans l'action ».
- Sans soutien approprié du Siège de l'ONU-Habitat, la participation de l'ONU-Habitat demeurera fragmentée et insuffisamment reconnue dans les processus des réformes de l'approche « unis dans l'action ».

## 5. RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

L'étude a identifié un certain nombre de recommandations clés pour aider à relever les défis attendus dans le maintien et

l'amélioration de la participation de l'ONU-Habitat dans l'approche « unis dans l'action » :

- L'état actuel de l'ONU-Habitat, en tant qu'Agence non résidente ou résidente doit toujours dépendre de l'avis du Coordonnateur Résident des Nations Unies. Une « mise à niveau » devrait être entreprise dans les pays où l'ONU-Habitat devrait avoir des programmes de développement et humanitaires à grande échelle.
- Dans les pays avec l'approche « Unis dans l'action », tels que le Mozambique, le Pakistan, le Rwanda et le Vietnam, où les tâches, les responsabilités et la taille de l'ONU-Habitat ont considérablement augmenté, au moins deux autres membres du personnel hors projet doivent être affectés aux Bureaux Nationaux de l'ONU-Habitat avec des spécialisations pertinentes et en conformité avec les priorités nationales respectives.
- L'ONU-Habitat devrait établir des comités nationaux pour l'habitat ou des forums nationaux pour l'habitat pour mobiliser la société civile et d'autres partenaires afin d'accroître le niveau de sensibilisation et de plaider en ce qui concerne les problèmes de développement des établissements humains durables.
- Les documents des politiques sur les domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme (PSIMT) de l'ONU-Habitat doivent être ajustés pour tenir compte de l'initiative « Unis dans l'action » afin qu'ils puissent être utilisés comme point de référence par les équipes nationales de l'ONU-Habitat dans la programmation conjointe de l'approche « Unis dans l'action ».
- Les pratiques actuelles de gestion fragmentée dans les activités opérationnelles de l'ONU-Habitat au niveau des pays devraient être revues afin de permettre à l'Agence de mettre en œuvre l'initiative « unis dans l'action ». Cela nécessiterait une gestion unifiée et une structure d'appui aux programmes au siège de l'ONU-Habitat.
- Le Siège de l'ONU-Habitat, à travers sa Division de l'appui aux programmes et des services d'appui administratif conjoint fournis par Office des Nations Unies à Nairobi, devrait clarifier les procédures administratives avec le PNUD sur la façon d'améliorer le recrutement et l'approvisionnement pour les projets mis en œuvre par

l'ONU-Habitat au niveau des pays en éliminant le chevauchement des étapes suivies.

- Dans les documents nationaux de planification du Guichet Unique des Nations Unies , le Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (CNUAD) et l'approche « Unis pour l'action », l'ONU-Habitat devrait s'assurer que sa composante regroupe, d'une manière cohérente, structurée et coordonnée, toutes les activités dans le pays, de manière à présenter un profil complet des compétences et l'avantage comparatif de l'agence.