



UN-HABITAT ÉVALUATION BRÈVE

Évaluation des Bureaux de Liaison du Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains ONU-Habitat

Rapport d'évaluation 6/2012

1. INTRODUCTION ET HISTORIQUE

Le Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat) est l'agence pour les établissements humains. Il a été initialement créé en 1977 sous le nom du Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains avec son siège à Nairobi par la Résolution 32/162 de l'Assemblée Générale des Nations Unies. En Décembre 2001, l'Assemblée Générale a élevé le «Centre» à un «Programme» à part entière, connue sous le nom du Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat).

Les Bureaux de Liaison de l'ONU-Habitat sont situés à New York, à Genève, à Bruxelles et à Washington, DC., Les Bureaux de Liaison accomplissent des fonctions de coordination et de représentation. Leurs responsabilités comprennent l'établissement de partenariats avec des agences des Nations Unies, les organisations intergouvernementales et régionales, les bailleurs de fonds et la société civile dans les centres mondiaux; le plaidoyer et la promotion des priorités clé, des programmes et des produits de l'ONU-Habitat; la mobilisation des ressources, le partage des informations et de suivi.

Le Bureau Liaison de New York a été ouvert en 1978 et sert de lien entre le siège et le Secrétariat des NU, l'Assemblée Générale et les délégations nationales ainsi que d'autres organismes ayant leur siège à New York et les organisations. Le Bureau de Genève a été initialement créé en 1978 en tant que bureau d'information pour l'Europe occidentale. Ses fonctions se sont évoluées au fil du temps avec l'implication croissante de l'ONU-Habitat les interventions post-conflituelle et post-catastrophe. Les Bureaux de Liaison à Bruxelles et à Washington ont été créés beaucoup plus récemment et

principalement axés sur la mobilisation des ressources des principaux bailleurs de fonds et financeurs et le renforcement de partenariat entre les grandes institutions de développement.

En 2012, l'ONU-Habitat a adopté une approche de gestion axée sur les projets et a entamé une restructuration de la structure institutionnelle dans le cadre de réformes organisationnelles en améliorant l'efficacité, la productivité, la transparence et la responsabilité. L'évaluation l'évaluation des Bureaux de Liaison de l'ONU-Habitat a été menée à la demande de la Direction de l'ONU-Habitat. Le but de l'évaluation était de déterminer le rôle, la pertinence, l'efficacité et l'efficacité et les conséquences des réformes organisationnelles de l'ONU-Habitat sur ses Bureaux de Liaison à New York, Genève, Bruxelles et Washington, DC.

2. PROCESSUS D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

L'évaluation a été gérée et réalisée par l'Unité chargée d'Évaluation et de Suivi (actuellement l'Unité chargée d'Évaluation) avec l'appui d'un consultant externe, Madame Nefise Bazoglu. L'évaluation a eu lieu au cours de la période allant de Novembre 2011 au Mars 2012. Des différentes méthodes de collecte de données ont été utilisées, et comprenaient un examen préliminaire des documents, des visites dans les Bureaux de Liaison pour mener des interviews avec le personnel et les autres intervenants, et un questionnaire a été administré au personnel du siège et des Bureaux de Liaison.

Une analyse a été réalisée en raison des difficultés rencontrées dans la compilation des différentes sources. Une autre limitation est que il n'a pas possible de s'entretenir avec toutes les intervenants, en particulier les fonctionnaires nationaux dans les villes hôtes.

3. PRINCIPALES CONCLUSIONS

Représentation organisationnelle et technique

- Les Bureaux ont représenté l'ONU-Habitat aux niveaux politiques et techniques au sein des agences des Nations Unies, des organisations intergouvernementales et régionales et la société civile.
- Le Bureau de New York a joué un rôle crucial dans le suivi des processus d'approbation du programme de travail de l'ONU-Habitat, a fait le lobbying auprès des délégués à l'Assemblée Générale des Nations Unies pour la négociation des résolutions critiques intéressant l'agence et a participé à un large gamme de groupes de travail, des task-forces et les comités exécutifs, y compris le Comité exécutif des Nations Unies pour les Affaires Humanitaires et le Comité Permanent inter-agence (CPIA).
- Le Bureau de Liaison à Genève a mis l'accent accru sur les aspects programmatiques de l'aide humanitaire, représentant de l'ONU-Habitat aux réunions visant à résoudre les problèmes humanitaires. Le Bureau a activement représenté l'ONU-Habitat et participé aux Procédures Consolides d'Appel, et le Fonds Central de Secours d'Urgence des Nations Unies.
- Le Bureau de Bruxelles a représenté l'ONU-Habitat au sein de l'Union Européenne et ses institutions et organes subsidiaires, en préconisant le dialogue politique conduisant à l'amélioration des relations de travail entre l'agence et l'Union Européenne.
- À Washington, DC, le Bureau a représenté l'ONU-Habitat aux réunions politiques et techniques de l'environnement mondial, l'Organisation des États Américains

et à la Banque Mondiale. Cette représentation a permis d'améliorer la visibilité de l'ONU-Habitat et, parmi ses partenaires, elle a démontré sa capacité technique unique.

Partenariats

- Les Bureaux de Liaison ont noué des partenariats importants avec des partenaires humanitaires tels que le CPIA, l'Office des Nations Unies pour la Coordination des Affaires Humanitaires, le Bureau du Haut Commissaire des Nations Unies pour les Réfugiés, la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge, l'Organisation Mondiale de la Croix-Rouge et du Organisation Mondiale pour la Santé, l'Organisation Internationale du Travail et de la Stratégie Internationale des Nations Unies pour la Prévention des catastrophes, y compris le Conseil Norvégien pour les Réfugiés et les Consortiums des organisations non gouvernementales à Genève, le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance, le Programme des Nations Unies pour le Développement, et le Comité Exécutif des Nations Unies pour les Affaires Humanitaires.
- D'autres partenaires sont le Groupe des Nations Unies pour le Développement à New York, les institutions de l'Union Européenne à Bruxelles, la Banque Mondiale, l'Alliance des Villes, la Banque Interaméricaine de Développement, l'Organisation des États Américains, et la Coalition Interaméricaine pour la Prévention de la Violence à Washington, DC. Ces partenaires ont apprécié les activités des événements et des contributions de l'ONU-Habitat.

Plaidoyer

- New York, Genève, Washington, DC, et Bruxelles hébergent une série d'événements - conférences internationales, forums et réunions, à travers lesquels les Bureaux de Liaison ont promu la mission et les priorités de l'ONU-Habitat.
- Les Bureaux de Liaison ont joué un rôle clé dans la promotion des événements important de l'ONU-Habitat, y compris la Journée Mondiale de l'ONU-Habitat, le Forum Mondial Urbain, la Journée Mondiale de l'Eau, des conférences ministérielles et le lancement de publications telles

que le Rapport mondial biennal sur les établissements humains.

- Le Bureau de New York sert de point focal de l'ONU-Habitat pour le Département de l'information du Secrétariat des NU, ce qui a amélioré la communication et de plaidoyer en faveur des activités de l'ONU-Habitat.
- L'ONU-Habitat a développé un certain nombre de produits normatifs sur les questions humanitaires, sous la direction du Bureau de Genève, y compris la stratégie du Comité Permanent Inter-agence et le Plan d'action pour relever les défis humanitaires dans les milieux urbains, les directives dans le domaine foncier dans les situations post-catastrophe et post-confliktuelles, l'inventaire des risques et besoins de logement, le modèle d'évaluation et l'inventaire des projets des logements.
- Le Bureau de Bruxelles a une valeur ajoutée aux activités de plaidoyer et de promotion des priorités de l'ONU-Habitat au sein des institutions de l'Union Européenne. Par conséquent, les questions de développement urbain durable constituent une priorité sur l'agenda de l'Union Européenne.
- À Washington, DC, le Bureau a stimulé des discussions sur les questions d'urbanisation durable entre les décideurs politiques des États Unis en les engageant à travers les commémorations mondiales de la Journée Mondiale, 2009 de l'ONU-Habitat, et le processus du Forum Mondial Urbain, 2010, qui a conduit à la participation d'une délégation de 50 membres des États-Unis au cinquième Forum et l'élaboration d'un cadre pour une urbanisation durable. Ces efforts ont conduit à l'introduction de législations sur le développement urbain et la réduction de la pauvreté.

Partage des informations

- Le partage des informations avec d'autres agences des Nations Unies et des les organisations intergouvernementales et régionales concernées ainsi que des organisations de la société civile a accru la visibilité de l'ONU-Habitat. Mais le partage des informations entre les Bureaux de Liaison et le siège a été peu satisfaisant selon les avis des personnes interviewées lors de l'évaluation.

Mobilisation de fonds

- Les Bureaux de Liaison à Bruxelles, à Genève et à Washington, DC, ont tiré l'avantage de leur travail de représentation et de plaidoyer pour la mobilisation des ressources importantes pour les projets et programmes de l'ONU-Habitat.
- Le Bureau de Genève a participé au processus d'appel consolidé et le Fonds central d'intervention d'urgence, qui a donné lieu à un financement humanitaire accru pour des projets de terrain de l'ONU-Habitat au cours des trois dernières années : 6,1 millions de dollars américains en 2009; 8,7 millions de dollars américains en 2010; 80,4 millions de dollars américains en 2011).
- En 2008, le Bureau de Bruxelles fait le lobbying auprès de la Commission Européenne traduit par une contribution de l'ordre de 7 millions de dollars des fonds affectés à l'ONU-Habitat pour la mise en œuvre de la première phase des projets en Afrique, aux Caraïbes et au groupe des États Pacifiques. La Commission Européenne a approuvé en outre environ 14 millions de dollars pour la deuxième phase de projets dans ces pays. Les projets et programmes d'une valeur de 77 millions d'euros (plus de 100 millions de dollars) sont en cours de négociation avec la Commission.
- Le Bureau de Liaison à Washington, DC, a contribué à l'augmentation de la contribution du Gouvernement des États Unis aux programmes de l'ONU-Habitat. Des contributions de non affectées des États-Unis ont augmenté le financement de 148.000 en 2007 à 2 millions de dollars en 2011.

4. LEÇONS APPRISSES

Il semble y avoir une déconnexion entre le siège de l'ONU-Habitat et les Bureaux de Liaison non seulement due aux facteurs temporels et spatiaux. Les Bureaux se sentent isolés à partir de la plupart des travaux de siège tandis que de nombreux employés à Nairobi sont moins satisfaits de l'appui fourni par les Bureaux à leurs activités qui sont en dehors des domaines clé d'interventions des Bureaux.

Il n'existe pas une politique ou des lignes directrices claires pour chacun des Bureaux de Liaison pour leur permettre d'assumer efficacement leurs responsabilités de base étant donné de plusieurs tâches ad hoc et de routine provenant du siège qui prennent beaucoup de leur temps.

Alors que les Bureaux de Liaison ont démontré un haut degré d'efficacité dans l'utilisation de leurs ressources humaines et financières limitées, une augmentation des exigences à la suite de la réorganisation peut surexploiter leur capacité actuelle. Les Bureaux de New York et Genève ont moins de 10 agents, y compris le personnel d'appui et les stagiaires. Bruxelles dispose d'un professionnel et un agent d'appui. Washington, DC, n'a qu'un professionnel. Le volume de travail devrait être proportionnel à la capacité et en tenant compte des préparatifs de la prochaine conférence du HABITAT III.

Un autre défi est présenté par les voies hiérarchiques actuelles des Bureaux de Liaison. À l'exception du Bureau de Genève, qui a des lignes de communication directes avec le siège en ce qui concerne la coopération technique et la reconstruction, les Chefs des Bureaux rendent compte directement du Directeur Exécutif et se considèrent comme son représentant. Les quatre Bureaux sont sur le plan structurel dans le bureau du Directeur Exécutif. Ceci a créé une situation qui n'est pas optimale pour la coopération entre les Bureaux et le reste de l'Agence.

5. RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

- Renforcer la contribution des Bureaux de Liaison dans la nouvelle structure de gestion basée sur les projets. Les changements doivent être considérés, compte tenu des trois scénarios (maintenir le statu quo, se concentrer sur les fonctions de liaison, ou le renforcement des bureaux) pour la prise de décision à long terme sur l'avenir du Bureau de Liaison. Les orientations stratégiques doivent être élaborées en fonction des rôles et tâches de chaque Bureau avec les priorités clés, la contribution à l'approche de gestion basée sur les projets et les attentes de l'administration centrale ainsi que la contribution aux partenariats.
- Élaborer les termes de référence en vue de préciser les priorités et les tâches de chaque Bureau. Les Chefs des Bureaux seraient alors tenus responsables de l'exécution des tâches. Les descriptions des tâches du personnel de bureau doivent également être revues pour assurer leur harmonisation avec la nouvelle structure basée sur les projets.
- Mettre en place des lignes de communication et de rapportage en fonction de la structure de gestion nouvelle basée sur les projets. Les Bureaux de Liaison pourraient faire des rapports sur les questions administratives et de gestion au Bureau du Directeur Exécutif et le Bureau de la gestion et fournir des rapports substantifs pour le bureau de projet. Les lignes hiérarchiques doivent également prendre en considération la portée de l'attente de la contribution technique du personnel du Bureau de Liaison et en assurant l'appui des bureaux substantifs au Siège.
- Établir comme modus operandi que des conseils techniques doit être le domaine de l'administration centrale et fournis par des bureaux substantifs du siège aux Bureaux de Liaison. Alors que le personnel existant des bureaux devrait renforcer leurs profils «généralistes», il faut également un nombre minimum de personnel spécialisé dans les compétences techniques qui sont appropriées au bureau particulier.
- Clarifier les attentes de la mobilisation des fonds pour les Bureaux et élaborer des stratégies de financement appropriées tout en les alignant horizontalement ou verticalement aux structures de mobilisation des ressources au siège.