



Dix-huitième session
Nairobi, 12-16 février 2001
Point 4 de l'ordre du jour provisoire **

**ACTIVITES DU CENTRE DES NATIONS UNIES POUR LES ETABLISSEMENTS
HUMAINS (HABITAT) : RAPPORT D'AVANCEMENT DE LA DIRECTRICE
EXECUTIVE**

**RAPPORT DU BUREAU DE LA COMMISSION DES ETABLISSEMENTS HUMAINS SUR LA
REVITALISATION DU CENTRE DES NATIONS UNIES POUR LES ETABLISSEMENTS
HUMAINS (HABITAT)**

Note du secrétariat

1. Dans sa résolution 17/7, intitulée «Revitalisation du Centre Habitat», la Commission des établissements humains a prié le Bureau de la Commission, avec l'appui du Comité des représentants permanents, d'assurer le suivi des progrès du processus de revitalisation et de ses résultats dans la mise en oeuvre du programme de travail prioritaire du Centre et d'en rendre compte à la Commission, à sa dix-huitième session.
2. Le rapport préparé conformément à cette résolution est présenté ci-après en annexe 1.
3. On trouvera, en annexe II, le Rapport de la Directrice exécutive soumis au Bureau et au Comité des représentants permanents au CNUEH (Habitat) pour examen et pour faciliter la préparation du rapport du Bureau. Il présente les mesures prises par la Directrice exécutive ainsi que d'autres propositions visant à contribuer à la revitalisation du CNUEH (Habitat).

* HS/C/18/1.
K015016 140201

Annexe 1

Rapport du Bureau de la Commission des établissements humains sur la revitalisation du Centre pour les établissements humains (Habitat)

1. Dans sa résolution 17/7, la Commission des établissements humains a prié son Bureau d'assurer le suivi des progrès du processus de revitalisation et d'en rendre compte à la Commission, à sa dix-huitième session. Les membres du Bureau ont participé aux travaux du Comité des représentants permanents concernant le suivi de la revitalisation. En outre, le Bureau s'est réuni quatre fois à la fin de l'année 2000 et au début de l'année 2001 pour examiner cette question. Il a également rencontré la Directrice exécutive d'Habitat et les représentants de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), ainsi que le Bureau des services de contrôle interne.
2. La revitalisation du Centre n'est pas encore terminée. Si des progrès remarquables ont été accomplis dans de nombreux domaines, d'autres secteurs doivent être traités de manière globale pour pouvoir assurer une revitalisation complète.
3. Le Bureau félicite l'ancien Directeur exécutif, M. Klaus Toepfer, pour les mesures qui ont été prises dans la première phase de mise en oeuvre du processus de revitalisation.
4. L'arrivée de Mme Anna K. Tibaijuka, au poste de Directrice exécutive, s'est déjà avéré un facteur crucial dans la réforme d'Habitat. La Directrice s'est engagée à assurer le succès de la revitalisation et dans cet objectif, a pris un certain nombre d'initiatives. La réponse des Etats membres s'est déjà manifestée par l'augmentation des contributions de la part de certains bailleurs de fonds.
5. L'un des obstacles majeurs au succès de la réforme d'Habitat est la rareté des ressources, en particulier des ressources non affectées. L'absence d'augmentation des contributions a entravé la mise en oeuvre de la vision stratégique (HS/C/17/2/Add.2, annexe), depuis son adoption à la dix-septième session de la Commission. L'augmentation des contributions à la Fondation sur une base durable et le passage de contributions affectées à des contributions non affectées constitueront un facteur déterminant pour les résultats de la réforme d'Habitat dans les prochaines années. Habitat doit intensifier ses efforts de mobilisation des ressources et les idées avancées à cet égard par la Directrice exécutive (voir annexe II) constituent un pas dans la bonne direction. Les bailleurs de fonds habituels devraient être encouragés à augmenter leurs contributions. Les nouveaux bailleurs de fonds, des pays industrialisés comme des pays en développement, devraient également se mobiliser.
6. Les concepts de la vision stratégique visant à concentrer le mandat d'Habitat et à lancer les deux campagnes mondiales ont été pleinement élaborés depuis la dix-septième session de la Commission et le démarrage des campagnes a été un succès. Certains signes encourageants prouvent que le Centre sera capable de mettre en oeuvre ces campagnes de façon intégrale, pour développer davantage les fonctions normatives et pour établir des liens entre les activités opérationnelles et normatives.
7. Le Bureau accueille avec satisfaction l'intention de la Directrice exécutive de renforcer davantage les outils de mise en oeuvre de la vision stratégique. Les mesures prises pour lancer de nouveaux partenariats stratégiques tels que l'Alliance des villes, se sont déjà montrées fructueuses. Le renforcement des fonctions de suivi et de coordination du Centre, comme proposé par la Directrice exécutive, contribuera de manière positive à remplir le mandat d'Habitat. L'importance des liens urbain-rural a aussi été soulignée.
8. Le Bureau estime que le Centre doit continuer à développer sa planification stratégique. Il serait de plus opportun de réaligner toutes les activités en fonction des objectifs centraux, de la nouvelle orientation du mandat et des ressources disponibles. Toutes les activités affectées qui sont financées sur la Fondation ainsi que tous les projets de coopération technique devraient clairement contribuer à atteindre les buts essentiels du Centre. L'intégration des bureaux régionaux au Centre devrait se poursuivre afin qu'ils puissent contribuer à la mise en oeuvre complète du mandat de l'organisation. C'est pourquoi les activités de coopération technique et les bureaux régionaux ont un

rôle essentiel à jouer dans l'établissement de liens entre les activités normatives et opérationnelles et dans l'accomplissement du rôle de sensibilisation et de mobilisation d'Habitat.

9. Le Bureau attache une importance particulière au personnel d'Habitat. L'organisation a souffert du retard apporté au niveau du siège des Nations Unies à l'approbation de la charte organisationnelle présentée à la Commission à sa dix-septième session, ainsi que des retards consécutifs dans les recrutements pour les postes vacants. Il est important d'assurer une configuration optimale des compétences et que les niveaux de postes correspondent aux responsabilités effectivement assumées. Garantir le plus haut niveau de qualité et de compétence du personnel, en particulier aux postes élevés, constitue une tâche importante pour la nouvelle Directrice exécutive. Dans ce contexte, le Bureau souligne la nécessité de pourvoir le poste de Directeur exécutif adjoint sur une base permanente, en faisant appel à un administrateur qualifié, expérimenté et compétent.

10. Malgré des progrès significatifs enregistrés en 1999 et 2000, les finances et l'administration sont deux domaines dans lesquels des réformes doivent encore être poursuivies. Il importe notamment de prendre des mesures complémentaires pour permettre un contrôle total du budget au coeur même du Centre. Une planification efficace du budget et des programmes, un contrôle centralisé de la gestion des programmes, un contrôle financier et un suivi assuré dans des délais voulus, doivent être développés comme partie intégrante des fonctions de la Division d'appui aux programmes. Compte tenu de son incidence directe sur la confiance des bailleurs de fonds, ce secteur de la réforme doit recevoir le plus haut niveau de priorité, même en période de restrictions financières. La documentation, y compris les archives et l'enregistrement des documents, est un domaine qui n'a pas encore été examiné.

11. Le Bureau souligne que le succès des réformes administratives d'Habitat dépend en partie des engagements de l'ONUN. Les efforts consacrés à corriger l'ancienne tenue des comptes sont louables et doivent être poursuivis. La bonne gestion financière d'Habitat dépend de la fiabilité des informations financières fournies, en temps voulu, par la Division des services administratifs de l'ONUN. Habitat doit améliorer les méthodes consistant à spécifier ses demandes à l'ONUN. Dans ce contexte, le Bureau estime que les rapports entre Habitat et l'ONUN doivent être revus. Les services assurés par l'ONUN doivent être définis en fonction des besoins d'Habitat, et les coûts correspondre à une fourniture adéquate de ces services. Un contrat de service permettrait de mettre en place un système juste et transparent pour assurer la fourniture des services nécessaires.

12. Le manque de clarté en ce qui concerne la délégation d'autorité du siège des Nations Unies à Habitat, a pour effet de limiter la souplesse des décisions en matière d'utilisation des fonds. La Directrice exécutive devrait soulever cette question auprès des autorités concernées.

13. La proposition de nouvelle structure organisationnelle présentée à la Commission, à sa dix-huitième session, est une contribution à l'élaboration d'une structure optimale pour un Habitat revitalisé. Bien que des réorganisations fréquentes soient à éviter, les ajustements proposés dans la charte organisationnelle entrent largement dans les compétences de la Directrice exécutive et reflètent une vision forte et significative pour le Centre (voir tableaux I et II). Compte tenu des implications budgétaires, le Bureau recommande une approche progressive et fondée sur des priorités, pour la mise en oeuvre complète des ajustements organisationnels proposés. Les nouvelles ressources du Centre ne sont que partiellement assurées et toute décision concernant leur utilisation doit être prise à la lumière des priorités de l'ensemble de l'organisation.

Annexe II

REVITALISATION DU CENTRE DES NATIONS POUR LES ETABLISSEMENTS HUMAINS (HABITAT)

Rapport d'avancement de la Directrice exécutive
au Bureau de la Commission des établissements humains

A. Nouvelle vision stratégique : les traits essentiels

1. A titre de rappel, le «Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'examen des programmes et pratiques administratives du Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)», 1996 (A/51/884, annexe), le «Rapport d'évaluation de l'organisation et de la gestion du Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)», 1997 (HS/C/16/CRP.7) et le Rapport des quatre nations avaient identifié plusieurs lacunes majeures qui caractérisaient alors le CNUEH, notamment le manque d'orientation stratégique des activités du Centre et le manque de coordination entre d'une part, les activités de recherche et développement du Centre et d'autre part, ses programmes de coopération technique. En s'attaquant à ces problèmes, l'équipe de revitalisation établie par le Directeur exécutif, M. Klaus Toepfer, a proposé une nouvelle vision stratégique (HS/C/17/2/Add.2, annexe) qui a reçu l'approbation de la Commission des établissements humains à sa dix-septième session, par sa résolution 17/7 intitulée «Revitalisation du Centre (Habitat)». La nouvelle vision stratégique comprenait trois éléments principaux : premièrement une nouvelle stratégie de mise en oeuvre du programme de travail du Centre, deuxièmement, une orientation de fond plus ciblée pour les activités du Centre et troisièmement, le renforcement des fonctions normatives du Centre et de leurs liens avec les activités opérationnelles.

2. L'adoption d'une nouvelle stratégie de mise en oeuvre implique pour le CNUEH (Habitat) d'assumer un rôle de «sensibilisation et de mobilisation au niveau mondial», principalement par la mise en oeuvre de campagnes mondiales stratégiquement sélectionnées, ainsi que la mise en place de partenariats stratégiques et la promotion d'une approche de partenariat dans le développement des établissements humains. Le Centre devait également adopter une nouvelle approche en matière d'utilisation des connaissances et de l'information selon laquelle la coopération et la collaboration constitueraient une norme organisationnelle.

3. Donner une orientation de fond plus ciblée aux activités du Centre implique pour le Centre de s'orienter en premier lieu sur les villes dans le cadre du processus général d'urbanisation et sur la réduction de la pauvreté urbaine, y compris l'équité, la justice sociale et l'amélioration du statut des femmes. Les campagnes mondiales serviraient de points d'entrée stratégiques pour la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat et permettrait de gérer la diversité des actions proposées dans le Programme. Les campagnes choisies sont les suivantes : Campagne mondiale pour la sécurité d'occupation (basée sur le premier objectif du Programme pour l'habitat d'un «Logement adéquat pour tous») et Campagne mondiale pour la gouvernance urbaine (basée sur le second objectif du Programme pour l'habitat, des «Etablissements humains durables dans un monde en urbanisation»).

4. Le renforcement des fonctions normatives du Centre et de leurs liens avec les activités opérationnelles signifie le développement de normes et de standards en matière de planification et de gestion des établissements humains à l'échelle mondiale, ainsi que leur diffusion et leur mise en oeuvre au travers des campagnes mondiales et des programmes et projets de coopération du Centre.

5. Depuis l'adoption de la nouvelle vision stratégique, il est clairement apparu que l'urbanisation devait être interprétée de manière suffisamment large pour inclure son impact et son rôle sur le développement des régions à prédominance rurale, comme demandé par la Commission des établissements humains dans sa résolution 17/10, «Dimension rurale du développement urbain durable». Il devient également évident que le nouveau rôle de sensibilisation et de mobilisation joué par le Centre nécessite une intensification de ses activités opérationnelles directement associées aux

activités normatives et mises en oeuvre par des bureaux régionaux renforcés.

B. Progrès accomplis dans la mise en oeuvre de la nouvelle vision stratégique

6. En adoptant une nouvelle stratégie de mise en oeuvre, le Centre a tout d'abord adopté d'une manière décisive le style et le profil d'un organe de sensibilisation. Un ensemble très clair de définitions des différents types d'occupation foncière a été élaboré, comme cadre normatif cohérent pour la Campagne pour la sécurité d'occupation (voir HS/C/18/6). La Campagne mondiale pour la sécurité d'occupation a été lancée dans différentes régions du monde durant l'année 2000 : à Mumbai, Inde, le 16 juillet ; à Pristina, Kosovo ; le 17 août, à Paris, France, le 14 septembre et à Durban, Afrique du Sud, le 1er octobre. Ces lancements de la campagne démontrent l'immense potentiel des partenariats, en particulier avec les organisations représentant les pauvres. Le Centre a préparé un projet de déclaration sur les normes de la bonne gouvernance urbaine, comme contribution majeure au dialogue mondial sur cette question. Tout au long de l'année 2000, le Centre a organisé des consultations avec de nombreux partenaires différents sur le cadre normatif de la Campagne. En outre, un processus de consultation mondiale sur le projet de Charte mondiale de l'autonomie locale a été lancé en 1999, et un ensemble de «Villes illustratives» a été identifié afin de démontrer les normes mondiales préconisées par la Campagne sur la gouvernance urbaine. Des «équipes flexibles» ont par ailleurs été mises en place comme dispositif nouveau permettant de mettre en oeuvre certains aspects du programme de travail au travers des efforts collaboratifs du personnel du Centre, d'améliorer la qualité des résultats du programme de travail, de faciliter une culture organisationnelle d'échange d'expériences et d'instaurer une coordination dans la mise en oeuvre du programme de travail.

7. En renforçant les capacités normatives du Centre et les liens entre les activités politiques et opérationnelles, le Centre a développé des cadres normatifs clairs pour les deux campagnes mondiales, comme indiqué plus haut. De plus, les bureaux régionaux du Centre ont lancé une grande variété de programmes et de projets en rapport avec les campagnes qui visent à diffuser les normes mondiales développées dans le contexte des campagnes, pour tester ces principes sur le terrain et pour les adapter aux principales caractéristiques et particularités régionales au travers de projets concrets de coopération technique et, en général, pour populariser les campagnes dans les différentes régions du monde. Les programmes mondiaux du Centre (Gestion urbaine, Villes durables, Action 21 au niveau local, Villes plus sûres, etc.) ont aussi contribué à la conception et au lancement des campagnes grâce à leur expérience considérable acquise dans toutes les régions en développement.

8. L'un des éléments nouveaux et déterminants pour le renforcement des liens entre les activités normatives et opérationnelles est constitué par l'Alliance des villes, initiative conjointe du CNUEH (Habitat) et de la Banque mondiale lancée en mai 1999. L'orientation technique de l'Alliance des villes tend à appuyer la mise en oeuvre de stratégies de développement urbain basées sur une vision commune du développement urbain et la mise à l'échelle des expériences locales de réhabilitation des quartiers défavorisés. L'Alliance rassemble une grande diversité de bailleurs de fonds, ce qui démontre de façon visible et significative le pouvoir des partenariats. Trois réunions du Groupe consultatif de l'Alliance des villes se sont tenues jusqu'à maintenant, à Berlin en décembre 1999, à Montréal en juin 2000 et à Rome en novembre 2000. Un premier ensemble de projets nationaux et régionaux a été approuvé en juin 2000. Les pays et les villes concernés par ces projets sont les suivants : Afrique du Sud (Johannesburg), Brésil (Recife), Cambodge (Phnom Penh), Chine (trois villes), Egypte (Gouvernorat d'Ismaïlia), Inde (Hyderabad), Kenya (Nairobi), Madagascar (sept villes), Mauritanie (Nouakchott et Nouadhibou), Népal (Katmandou) et Amérique centrale (coordination au niveau de la région et réhabilitation des bidonvilles). Douze nouveaux projets ont été approuvés en novembre 2000. Les pays et les villes concernés par ces projets sont les suivants : Afrique du Sud (réhabilitation des bidonvilles en faveur des pauvres), Brésil, Bulgarie (Sofia), El Salvador (San Salvador), Inde, Indonésie, Madagascar (Antananarivo), Maroc (Tetouan), Nigeria, Pakistan (Peshawar), Philippines, Rwanda (Kigali) et Viet Nam. En outre, le Groupe consultatif a décidé d'accueillir parmi ses membres le Président de la Commission des établissements humains (ou son représentant du Comité des représentants permanents auprès d'Habitat) afin d'assurer la

représentation des pays en développement dans la structure de gouvernance de l'Alliance des villes.

C. Réforme administrative et financière

9. Comme l'indique le rapport intérimaire de la Directrice exécutive (HS/C/18/2), des progrès significatifs ont été accomplis dans l'application de la nouvelle vision stratégique du Centre au travers du programme de travail 2000-2001. Le Bureau des services de contrôle interne, dans son rapport en date de février 2000 sur le contrôle du suivi de l'examen mené en 1997 sur le programme et les pratiques administratives du CNUEH (Habitat), a également convenu que des progrès importants avaient été effectués. Dans son résumé, le rapport (A/54/764) indique : «L'inspection a fait le constat de progrès convaincants dans la nouvelle définition de la mission du Centre, dans la nouvelle conception de son programme de travail visant à concentrer les ressources sur des objectifs stratégiques et dans l'alignement des nouvelles structures organisationnelles et sur les programmes... Il s'agit de signes encourageants d'une nouvelle culture émergente du travail qui met l'accent sur l'initiative, la créativité et la flexibilité. Le Bureau des services de contrôle interne estime que les mesures de revitalisation ont donné un nouvel élan aux activités futures du Centre, et que des efforts considérables ont été consacrés à créer la nouvelle image d'un Habitat revitalisé».

10. Toutefois, la revitalisation a impliqué aussi un certain nombre de réformes dans la gestion du personnel et dans la gestion financière et administrative du Centre. Bien que des progrès aient été accomplis dans ces domaines, des améliorations sont encore nécessaires. Ces besoins de réformes supplémentaires ont également été identifiés dans le rapport de suivi du Bureau de services d'examen interne qui préconisait qu'une attention prioritaire soit accordée à la gestion des finances et du personnel.

11. Des mesures cruciales ont été prises dans le domaine de la gestion du personnel, notamment l'approbation de la nouvelle structure opérationnelle du CNUEH (Habitat) par le Secrétaire général en décembre 1999, la nomination de la Directrice exécutive en septembre 2000 et l'annonce d'une compétition ouverte à tous pour les postes de haut niveau du Centre. Les recrutements à ces postes sont en cours de finalisation. En l'espace de moins de deux ans, Habitat aura renouvelé les deux tiers de son personnel de direction, ce qui constitue certainement un record pour les Nations Unies. Il est attendu de ces transformations qu'elles permettent de compléter les améliorations dans d'autres domaines fondamentaux de la gestion du personnel, comme la concordance entre les ressources en personnel et les priorités du programme de travail ainsi que l'amélioration des perspectives d'avancement et de la formation du personnel.

12. En ce qui concerne la gestion financière, des travaux importants ont été entrepris à la fois par le CNUEH (Habitat) et l'ONUN pour clarifier la situation financière du Centre. Ce travail a montré les faiblesses de l'ancien système comptable et s'est avéré fastidieux, mais nécessaire pour permettre les redressements nécessaires. Dans l'ensemble, même si certaines questions n'ont pas fini d'être examinées, il apparaît que le Centre s'est engagé dans le présent exercice biennal 2000-2001 avec un petit surplus en réserve – et non pas un déficit global comme il avait été craint. Cette situation était imputable en très grande partie aux sévères restrictions imposées en 1998 et 1999 en matière de dépenses sur les coûts essentiels de fonctionnement – restrictions qui ne peuvent pas continuer si l'on attend du Centre qu'il relève les défis de sa nouvelle vision stratégique et de son programme de travail.

13. Le principal obstacle qui s'oppose à l'application de la nouvelle vision est toujours lié au niveau inadéquat des ressources financières non affectées du Centre, en particulier pour la mise en oeuvre de ses activités normatives. Ses bureaux régionaux doivent en outre être renforcés, en terme de ressources à la fois humaines et financières.

14. Le Centre a soumis une proposition de budget pour 2002-2003 (HS/C/18/9) qui montre la nécessité d'un accroissement des ressources. Alors que se manifestent les signes prometteurs d'une plus grande confiance de la part des bailleurs de fonds, certains ayant déjà augmenté de façon significative leurs contributions à la Fondation pour l'habitat, il subsiste toujours une préoccupation dans la mesure où l'apport régulier des financements n'est pas encore garanti. Le baromètre financier le plus critique pour le Centre, à savoir le montant des contributions volontaires des gouvernements à la Fondation, a atteint le niveau le plus bas en 1996-1997 avec un financement de 2,7 millions de dollars par an. La situation s'est améliorée en 1998-1999, avec 3,6 millions par an, même si ce montant se situait juste au-dessous des niveaux de 1994-1995 et bien au-dessous de celui du début des années 1990. Pour l'année 2000, les contributions volontaires doivent atteindre un total de 3,7 millions de dollars environ.

15. L'un des facteurs administratifs cruciaux, qui ont autrefois ébranlé la confiance des bailleurs de fonds, a été la mauvaise qualité des rapports financiers du Centre. La qualité des rapports financiers au Comité des représentants permanents s'est grandement améliorée depuis la dix-septième session, ce qui a été noté par le Comité avec satisfaction. La proposition de budget pour 2002-2003 représente en outre des progrès supplémentaires en direction d'un modèle de budget «harmonisé», distinct de la proposition de budget pour 2000-2001 qui a été approuvée à la dix-septième session.

16. Toutefois, des limites subsistent en terme de fiabilité des données comptables fournies au CNUEH (Habitat) par l'ONUN et de qualité des outils disponibles dans le domaine des technologies de l'information. Le projet de mise à disposition de la troisième étape du Système intégré de gestion de l'information des Nations Unies (IMIS) à Nairobi, mi-2001, doit constituer un pas important dans les améliorations attendues dans ces domaines.

17. Le Centre dépend de l'ONUN pour les services administratifs centraux tels que la comptabilité, la gestion du personnel et les technologies de l'information. Les deux organisations travaillent actuellement avec le PNUE, sur une proposition de nouveau modèle de financement des coûts extrabudgétaires de l'ONUN, basé sur la répartition de la charge de travail de l'ONUN. D'après les premières indications, si le recouvrement des coûts devait être calculé sur ce modèle, une augmentation importante de la contribution du Centre serait alors nécessaire pour payer l'ONUN (actuellement de 1.85 millions de dollars pour l'exercice biennal 2000-2001). Aucune augmentation n'a été répercutée dans la proposition de budget du CNUEH (Habitat) pour 2002-2003 car selon le Centre, l'accent doit être mis sur les processus de rationalisation, l'amélioration de l'utilisation des technologies de l'information et la réduction des coûts des services administratifs.

18. Dans ce contexte, le modèle est censé fournir le cadre d'un examen effectué conjointement par l'ONUN et le CNUEH (Habitat) durant le premier semestre de l'année 2001, des processus administratifs, des services et des ressources des deux organisations et de leurs responsabilités respectives. Il est proposé que les critères clés pour déterminer quels processus doivent relever de quelle organisation soient que la responsabilité d'une gestion efficace des ressources incombe au CNUEH (Habitat) tandis que les fonctions comptables et administratives liées à la fourniture de services partagés soient la responsabilité de l'ONUN – comme c'est le cas pour de nombreuses autres organisations des Nations Unies. Il est important de souligner, comme indiqué par le Bureau des services de contrôle interne dans son examen de suivi, que «bien que les problèmes (de gestion financière) soient en grande partie imputables aux services financiers de l'ONUN, c'est au Centre de s'assurer que des standards fiables sont correctement établis et respectés » (A/54/764, paragraphe 28).

D. Mise en oeuvre des résolutions adoptées par la Commission à sa dix-septième session

19. En mai 1999, la Commission des établissements humains a adopté 23 résolutions. Six d'entre elles sont liées à la préparation de l'examen et de l'évaluation d'ensemble de l'application du Programme pour l'habitat (17/1, 17/14, 17/16, 17/17) et aux thèmes associés (17/8, 17/15). Sept résolutions traitent de questions ou de régions spécifiques (17/2, 17/3, 17/9, 17/12, 17/19, 17/21, 17/23). Quatre résolutions sont liées au programme de travail et au budget du Centre, soit directement (17/20) ou indirectement (17/10, 17/13, 17/22). Six résolutions sont centrées sur la revitalisation du CNUEH (Habitat) soit directement (17/7) ou indirectement (17/4, 17/5, 17/6, 17/11, 17/18).

20. Le rapport intérimaire de la Directrice exécutive sur les activités du CNUEH (Habitat)(HS/C/18/2) comporte un résumé des actions menées en réponse aux différentes résolutions. Le rapport intérimaire soumis à la deuxième session du Comité préparatoire de la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée à un examen et une évaluation d'ensemble du Programme pour l'habitat (HS/C/PC.2/2/Add.1) fournit des informations détaillées sur le processus préparatoire. Ces deux rapports devraient être utilisés comme documents de référence.

21. Les paragraphes ci-après mettent en lumière les questions politiques et les résultats atteints par rapport aux résolutions adoptées à la dix-septième session concernant la revitalisation et le programme de travail.

1. Revitalisation

22. Les aspects administratifs et managériaux de la revitalisation d'Habitat ont été traités ci-dessus dans la partie C. Ils ont été examinés par le Bureau de la Commission, avec l'appui du Comité des représentants permanents. Les aspects liés à la vision stratégique ont été couverts plus haut, dans les parties A et B. D'autres éléments méritent cependant d'être mentionnés, notamment :

a) La mise en place récente du Groupe de gestion environnementale (résolution 53/242 de l'Assemblée générale) pour la coordination des activités du système des Nations Unies en matière d'environnement et d'établissements humains (en rapport avec la résolution 17/6 de la Commission) ;

b) La finalisation de la stratégie de représentation du CNUEH (Habitat) dans les régions, en tenant compte de la nouvelle orientation stratégique et de la nouvelle structure organisationnelle du Centre (en rapport avec la résolution 17/4 de la Commission). Cette stratégie est résumée dans le rapport intérimaire de la Directrice exécutive (HS/C/18/2) ;

c) L'exploration des possibilités de renforcement du statut et du rôle du Comité des représentants permanents (en rapport avec la résolution 17/5 de la Commission). Cette question est examinée dans le rapport sur le rôle du Comité (HS/C/18/2/Add.2) ;

d) La fusion du programme sur les questions de genre et du programme Femmes et habitat dans le secrétariat urbain afin d'introduire une perspective de genre dans tous les programmes, projets, activités et politiques du Centre (en rapport avec la résolution 17/11 de la Commission). Les contributions volontaires pour appuyer ce processus doivent encore être renforcées ;

e) La mise en place, en janvier 2000, du Comité consultatif des autorités locales dont la fonction est de renforcer le dialogue avec les autorités locales engagées dans le monde entier dans la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat (en rapport avec la résolution 17/18 de la Commission). La prochaine réunion de ce Comité de haut niveau se tiendra à Nairobi, le 17 février 2001 ;

f) Les résultats de la réunion de coordination du Conseil économique et social, tenue en juillet 2000, concernant la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat par le système des

Nations Unies, en particulier pour ce qui concerne le système de responsables des tâches pour le Programme pour l'habitat et la participation du CNUEH (Habitat) au Comité administratif sur la coordination ;

g) La série de réunions régionales en préparation de l'examen et de l'évaluation d'ensemble de la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat, qui se sont tenues entre septembre et novembre 2000 et qui ont permis de reconfirmer le rôle du CNUEH (Habitat) en tant qu'organe de coordination pour l'application du Programme pour l'habitat ;

h) Les résolutions 55/194 et 55/195 adoptées par l'Assemblée générale en décembre 2000. Tout en étant centrées sur l'examen et l'évaluation d'ensemble de l'application du Programme pour l'habitat, ces résolutions accueillent avec satisfaction la nomination de la nouvelle Directrice exécutive, lancent un appel aux Etats membres et aux partenaires du Programme pour l'habitat pour qu'ils fournissent un appui à la préparation du Rapport mondial sur les établissements humains et du Rapport sur l'état des villes du monde qui devront être préparés tous les deux ans, se félicitent du lancement de l'Alliance des villes et prient la Directrice exécutive d'assumer le rôle de direction et de coordination de l'initiative, et demandent en outre au Secrétaire général de permettre le renforcement du Centre par la fourniture de l'appui nécessaire et de ressources financières stables, adéquates et prévisibles.

23. La revitalisation d'Habitat n'est certainement pas terminée, surtout en ce qui concerne les ressources financières et les ajustements organisationnels (voir partie E ci-après). Cependant, tous les éléments cités plus haut montrent que des progrès importants ont été effectués au cours de l'année 2000 dans l'application des résolutions adoptées à la dix-septième session concernant la réforme et la revitalisation du Centre.

24. Programme de travail

24. Un Habitat revitalisé est mieux à même de mettre en oeuvre les priorités du programme de travail adopté par la Commission à sa dernière session. Le programme de travail pour l'exercice biennal 200-2001 est actuellement exécuté conformément à la résolution 17/20 de la Commission. Après douze mois, il est clair que le Centre est déjà en mesure de centrer ses activités thématiques (résolution 17/20, paragraphe 2) et d'associer les fonctions normatives et opérationnelles, y compris dans les régions (paragraphe 3).

25. Malgré des contraintes financières, le programme travail est exécuté comme prévu dans différents domaines, comme l'indiquent plusieurs rapports préparés pour la dix-huitième session. Les deux campagnes mondiales coordonnées par le Centre ont démarré et prennent de l'envergure dans de nombreux pays. L'Alliance des villes a aussi bien démarré et appuiera les programmes de lutte contre la pauvreté dans de nombreuses villes, comme extension opérationnelle des campagnes. Cette collaboration avec la Banque mondiale et 10 agences bilatérales constitue un événement marquant dans l'histoire d'Habitat (voir partie B ci-dessus). D'autres dimensions méritent d'être mentionnées par rapport aux résolutions adoptées à la dix-septième session, notamment :

a) La prise en considération de l'interdépendance urbain-rural dans les programmes de travail actuels et futurs (en rapport avec la résolution 17/10 de la Commission) ;

b) L'intégration de l'examen final de la Stratégie mondiale du logement d'ici l'an 2000 dans l'examen et l'évaluation d'ensemble de l'application du Programme pour l'habitat (en rapport avec la résolution 17/13 de la Commission) ;

c) L'excellente coopération avec le PNUE, en particulier au travers du Programme des cités durables, du Programme de gestion des catastrophes, et du Programme de l'eau pour les villes africaines (en rapport avec la résolution 17/22 de la Commission).

26. Finalement, l'impact de la revitalisation du Centre et de sa nouvelle structure sur le

programme de travail peut aussi être mesuré par le degré accru de transparence et de responsabilité dans la gestion de chaque sous-programme. Le Comité des représentants permanents a été régulièrement informé de ces progrès depuis mai 1999.

E. L'avenir

27. Au cours des premiers mois après sa nomination à la tête du CNUEH (Habitat), la nouvelle Directrice exécutive a lancé un processus consultatif avec les responsables et le personnel pour examiner les activités du Centre et sa gestion. Son but était de continuer à améliorer la structure organisationnelle de base qui émergeait de la revitalisation, pour renforcer les performances d'Habitat. Cette structure organisationnelle ayant été mise en place depuis deux ans environ, il s'était passé suffisamment de temps pour pouvoir évaluer ses points forts et ses faiblesses et pour décider si des réformes ou des perfectionnements étaient nécessaires.

28. Les consultations ont indiqué qu'au travers du processus de revitalisation, la structure opérationnelle du Centre avait évolué et que des perfectionnements supplémentaires étaient nécessaires pour rationaliser son fonctionnement. Le tableau I montre les ajustements proposés par la Directrice exécutive. Ils reflètent les suggestions du personnel ainsi que la vision de la Directrice exécutive pour un nouvel Habitat.

29. Ces propositions sont également éclairées par le fait que, dans sa note organisationnelle sur le CNUEH (Habitat) en date du 23 décembre 1999, le Secrétaire général a identifié, en dehors du Bureau du Directeur exécutif, les quatre principaux piliers du Centre, à savoir la Division globale, le Secrétariat urbain, la Division de la coopération technique et régionale et la Division d'appui aux programmes. Dans ce cadre, les perfectionnements suivants – qui ont été discutés avec le Comité des représentants permanents lors d'une session extraordinaire le 18 janvier 2001 – sont proposés :

- a) Séparation des fonctions de Directeur exécutif adjoint de celles de Directeur de la Division globale et renforcement du rôle de la Division d'appui aux programmes ;
- b) Séparation du Secrétariat urbain de la Division globale et élévation de ce secrétariat au niveau de Division chargée de la recherche, du suivi et de l'évaluation de la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat, ainsi que de l'introduction de la question du genre dans l'ensemble des travaux du Centre ;
- c) Consolidation des activités d'information et de communication, placées sous la responsabilité du Directeur exécutif adjoint ;
- d) Réorientation des fonctions de formation et de constitution des compétences dans la Division globale ;
- e) Reconstitution de l'Unité Europe de l'Est dans la Division de la coopération technique et régionale du Centre ;
- f) Renforcement des activités de mobilisation des partenaires des Nations Unies et des bailleurs de fonds ;
- g) Reconstitution des services de documentation.

1. Séparation des fonctions de Directeur exécutif adjoint de celles de Directeur de la Division globale et renforcement du rôle de la Division d'appui aux programmes

30. Il est apparu que, par inadvertance, l'organisation actuelle avait eu pour effet de politiser une fonction substantive majeure du Centre et aussi d'accabler structurellement le Directeur de la

Division globale de responsabilités politiques, administratives (gestion et organisation), de coordination et de contrôle qui sont en principe assumées par le Directeur exécutif et son bureau. Cela signifie, qu'à terme, le Directeur de la Division globale ne pourrait plus accorder toute l'attention nécessaire à la direction, à la supervision et à la coordination des activités de fond dans les secteurs dont il est responsable, ce qui pourrait se traduire par l'amoindrissement de la qualité du travail, des résultats et de l'efficacité de ce sous-programme stratégique.

31. Pour remédier à cette situation, le rôle et les fonctions du Directeur exécutif adjoint devraient être placés directement sous la responsabilité du Directeur exécutif. Ceci permettrait de renforcer le rôle de Directeur exécutif en mettant à sa disposition un directeur adjoint pouvant fournir un appui dans toutes les fonctions exécutives, en particulier dans la coordination des questions de gestion quotidienne. Le Centre a longtemps souffert d'une mauvaise gestion et d'un faible niveau de coordination et de contrôle. Pour remédier à cette situation et permettre d'autres améliorations dans ce domaine, toutes les fonctions intersectorielles du Centre, non liées à la recherche, devraient être placées sous la responsabilité du Directeur exécutif adjoint, y compris l'appui aux programmes. Les nombreuses activités de terrain du Centre représentent de véritables défis en terme de coordination.

32. Pour faire d'Habitat une maison unie, il est urgent que la Division d'appui aux programmes puisse fonctionner comme un centre de contrôle pour toutes les communications avec l'ONUN et avec les autres fournisseurs de services extérieurs. Comme le poste de Directeur exécutif adjoint n'existe pas de manière indépendante (ayant été gelé, puis supprimé par la Commission à sa dix-septième session), il est important de remédier à cette situation afin d'alléger le fardeau du Directeur de la Division globale et lui permettre de centrer son énergie sur la direction et la coordination des travaux de fond dont il/elle assume la responsabilité.

33. En outre, la Directrice exécutive souhaite que la Division actuelle d'appui aux programmes puisse se concentrer davantage sur la gestion financière et administrative des activités du Centre, tout en conservant la tâche importante d'intégration des ressources et de planification des programmes.

34. Pour assurer l'appui et le contrôle des programmes, ce service renforcé devrait également assurer la gestion et l'appui légal (actuellement absent), la coordination des programmes et la mobilisation des ressources. Les affaires extérieures, y compris l'appui aux réunions intergouvernementales officielles et au Comité des représentants permanents, ainsi que l'évaluation et le suivi des programmes seront transférés de la Division de l'appui aux programmes au bureau du Directeur exécutif adjoint, conformément au schéma habituel des Nations Unies.

35. Le personnel travaillant sur les questions de gestion budgétaire et administrative des projets et des programmes (gestionnaires administratifs des programmes) sont actuellement répartis à travers tout le Centre. Tout en continuant d'assurer des contacts étroits et les consultations avec les responsables de programmes, ce personnel sera dorénavant centralisé sous la responsabilité de la Division de l'appui aux programmes, pour assurer un contrôle plus effectif et améliorer leur efficacité.

2. Séparation du Secrétariat urbain de la Division globale et élévation de ce secrétariat au niveau de Division chargée de la recherche, du suivi et de l'évaluation de la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat

36. Le Secrétariat urbain a pour fonction d'assurer l'appui analytique et le suivi et de proposer des activités à la fois à la Division globale et à la Division de la coopération technique et régionale. Il est aussi chargé d'introduire les questions de genre dans toutes les activités du Centre. Dans ce nouveau contexte et du fait de l'élévation du Secrétariat urbain au statut de Division, le Centre sera mieux placé pour aider et fournir un appui concret à la Commission dans ses activités d'examen, de suivi et d'évaluation des progrès accomplis dans la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat, en particulier pour dans le contexte de la coordination du système de responsables des tâches proposé qui a été approuvé par le Conseil économique et social à sa session de 2000. Ces changements contribueront en outre à faciliter et à renforcer le suivi des résultats de la session extraordinaire sur l'application du Programme pour l'habitat.

37. Les raisons de renforcer le Secrétariat urbain sont impératives. Habitat II a désigné le Centre comme organe de coordination pour assurer le suivi de l'application du Programme pour l'habitat. Pourtant, tout en renforçant à juste titre ses activités normatives, la structure actuelle a relégué ce mandat très important du Centre à une place secondaire. A l'heure actuelle, les fonctions de suivi et d'analyse politique sont rassemblées sous l'autorité du Secrétariat urbain, lui-même absorbé par la Division globale dont l'orientation principale est axée sur le double objectif du Programme pour l'habitat : logement (sécurité d'occupation) et établissements humains durables (développement urbain et gouvernance urbaine). La faiblesse de la présente structure est apparue plus clairement lors des travaux de préparation de l'examen et de l'évaluation de l'application du Programme pour l'habitat, car les capacités du Centre à fournir un appui analytique concret et à coordonner les préparations nationales par les Etats et les autres partenaires sont apparues très limitées. En fait, le Centre aurait été placé dans une situation plus précaire s'il n'avait pas bénéficié de l'appui spécial représenté par l'allocation de ressources exceptionnelles du budget régulier et les contributions affectées en appui aux fonctions centrales pour le processus d'examen et d'évaluation. Pourtant, cet appui n'est que temporaire. Ceci a des implications pour le suivi et l'application par le Centre des résultats de la session extraordinaire. La situation actuelle, dans laquelle le Centre a perdu contact avec un certain nombre de comités nationaux et de partenaires qui étaient indispensables au succès d'Habitat II, doit être évitée dans la période qui suivra l'examen et l'évaluation. L'aptitude du CNUEH (Habitat) à servir ses partenaires de manière continue et systématique, doit être l'indicateur du succès de la revitalisation du Centre en tant qu'organe de coordination du suivi de la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat.

38. Dans ces circonstances, il est proposé que la Division du Secrétariat urbain soit composée de trois branches. L'une comprendrait les systèmes de suivi, y compris les indicateurs, les outils et les statistiques, l'observatoire urbain mondial, les meilleures pratiques et les enseignements tirés. Dans le contexte des travaux de politique normative et de sensibilisation, une transition des meilleures pratiques vers les meilleures politiques est envisagée dans la mesure où ces dernières sont celles qui, en définitive, permettent et appuient les meilleures pratiques. Le résultat statutaire de cette unité sera constitué par le Rapport sur l'état des villes du monde. La deuxième branche serait chargée de la synthèse des politiques et du dialogue, et son rapport statutaire sera le Rapport mondial sur les établissements humains. La troisième unité proposée dans cette Division est celle de l'économie et des finances urbaines. Sa tâche consistera à entreprendre des analyses thématiques de fond sur les questions de développement économique des villes, leur dynamique et leurs interrelations, et comment elles affectent et sont affectées par la qualité de la gestion locale, nationale, régionale et internationale, de la gouvernance et des politiques économiques. Elle permettra donc de renforcer les capacités de recherche analytique du Centre et ses compétences en matière de publication dans des domaines thématiques clés, notamment le financement municipal et du logement, la tarification et la fourniture des services municipaux comme l'eau, l'assainissement, la sécurité, les transports et l'énergie. Au travers de la coopération, notamment avec d'autres centres d'excellence, l'unité s'engagera dans des activités analytiques sur la pauvreté urbaine, l'emploi et la

génération d'emplois, y compris des travaux analytiques sur l'économie informelle, les dynamiques des relations urbain-rural et les facteurs macro-économiques fondamentaux qui sont à la base des problèmes de l'urbanisation. Cela couvre la plupart des thèmes proposés pour l'examen à la session extraordinaire. Il ne serait pas judicieux pour le Centre de considérer cette session comme un fait exceptionnel, sans en assurer le suivi et les actions nécessaires.

39. Ensemble, les trois branches formeront la base du suivi rationnel des établissements humains et de l'application du Programme pour l'habitat, de l'introduction des questions de genre au niveau du Centre et du suivi systématique de la session extraordinaire. Le plan de travail proposé (voir aussi tableau II ci-joint) devrait également crédibiliser le Centre et lui permettre de fonctionner, en tant qu'interlocuteur digne de confiance des organisations multilatérales et nationales, des institutions économiques et financières et des organismes de recherche avec lesquels il doit traiter pour remplir son mandat.

3. Renforcement des activités d'information et de communication sous la responsabilité du Directeur exécutif adjoint

40. Plusieurs problèmes ont été identifiés dans la structure actuelle du système d'information et de communication du Centre, notamment l'absence de politique et de stratégie de l'information claires ; l'absence de vision ; et l'affectation inappropriée du personnel. La structure actuelle des fonctions d'information ne répond pas à la vision stratégique du Centre. A ce jour, les responsables de l'information sont répartis sur plusieurs branches et unités, et sont mêmes affectés à des programmes spécifiques. Cet agencement ne peut pas fournir au Centre un service de l'information effectif et cohérent et se traduit par un gaspillage des rares ressources du Centre.

41. Il est donc proposé de consolider les fonctions d'information et de communication (sauf la presse et les médias) sous la responsabilité du Directeur exécutif adjoint, comme première mesure visant à mettre en place une stratégie de l'information mondiale et régionale effective en vue d'appuyer le suivi et la coordination de la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat.

4. Réorientation des fonctions de formation et de constitution des compétences dans la Division globale

42. L'équilibre entre les activités opérationnelles et normatives implique un rôle renforcé dans les activités de formation et de constitution des compétences pour pouvoir traduire les messages normatifs du Centre en améliorations concrètes sur le terrain. Pour mettre la théorie en pratique de façon durable, le Centre devra intervenir au-delà des campagnes et lancer des opérations de formation et de constitution des compétences pour les différents partenaires du Programme pour l'habitat. Telle est la base des propositions de mise en place d'une nouvelle branche spéciale de formation et de constitution des compétences, placée sous la responsabilité de la Division globale.

5. Reconstitution de l'unité Europe de l'Est dans la Division de la coopération technique et régionale du Centre

43. Autrefois, Habitat avait une orientation spécifique sur la fourniture d'appui opérationnel aux pays d'Europe centrale et orientale. La réhabilitation de cette fonction importante, comme demandée dans plusieurs résolutions de la Commission, a été plus ou moins oubliée dans le processus de revitalisation. Pourtant, Habitat mène actuellement des activités opérationnelles et normatives au profil très élevé dans cette région, comme la reconstruction après conflit dans le Kosovo et dans un environnement géographique proche, dans le nord de l'Irak.

44. Il est impératif de reconstituer les capacités du centre à répondre et à appuyer la demande croissante d'assistance technique dans la région. A cet égard, le bureau pour les pays d'Europe de l'Est et des pays à économie en transition sera initialement réimplanté au siège en attendant son

éventuel transfert dans la région dès que les ressources seront disponibles. Le CNUEH (habitat) renforce par ailleurs ses capacités d'action en Irak, dans le cadre du programme Pétrole contre nourriture. Pour atteindre cet objectif, un Groupe d'appui à l'Irak sera également mis en place dans la Division d'appui aux programmes.

6. Renforcement de la mobilisation des partenaires des Nations Unies et des bailleurs de fonds

45. Le processus de revitalisation a reconnu l'importance du rôle joué par les bureaux d'Habitat dans les principaux centres des Nations Unies, en particulier à New York et à Genève. Comme suggéré par l'Assemblée générale, le processus de revitalisation a lancé une coopération importante entre Habitat et la Banque mondiale avec l'Alliance des villes dont le secrétariat est basé à Washington. Pour renforcer ces bureaux et assurer une représentation crédible et effective, plusieurs responsables de haut niveau ont été désignés pour gérer ces bureaux de sensibilisation et de mobilisation, tout d'abord à New York et à Washington.

46. A Genève, le bureau d'Habitat a été transféré du sous-sol du Palais des Nations au bâtiment de la Maison Internationale, plus visible, où il partage ses bureaux avec le PNUE. Conformément à la politique du Centre en matière de coopération institutionnelle avec le PNUE, un bureau de sensibilisation et de mobilisation a été créé à la Commission européenne à Bruxelles, grâce au généreux appui du Gouvernement du Royaume Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. Il travaillera en collaboration étroite avec le bureau du PNUE à Bruxelles. Les bureaux de sensibilisation et de mobilisation ont notamment pour rôle de faciliter les efforts du Centre dans le domaine de la mobilisation des ressources.

7. Reconstitution des services de documentation

47. La nécessité pour Habitat de fonctionner en tant que centre de référence dans le domaine des établissements humains ne peut pas être exagérée. Le fait qu'il n'y ait pas de bibliothèque au niveau du Centre est une lacune qu'il importe de combler. Les progrès accomplis dans les technologies de l'information ont permis de réduire considérablement les coûts des services de documentation. Le défi consiste donc à trouver les moyens de remettre sur pied un Service de documentation aussi économique que possible, en ayant recours aux technologies modernes pour assurer ce service vital.

8. Implications sur les ressources

48. Une question importante concerne les implications de ce plan en terme de ressources. Il doit être clair qu'en dehors de la séparation des fonctions de Directeur exécutif adjoint et de Directeur de la Division globale, de la promotion du Secrétariat urbain au statut de division et de la réhabilitation des services de documentation, les changements proposés concernent essentiellement la réhabilitation de services existants, le rassemblement de compétences existantes mais éparpillées, ou l'affectation de personnel à des secteurs ayant été identifiés comme des domaines nécessitant un renforcement supplémentaire. Au fur et à mesure que le Centre, et en particulier les unités renforcées, consolident leurs activités et améliorent leurs résultats, leur impact et leur visibilité, il est attendu qu'ils contribuent à attirer et à générer des ressources extrabudgétaires pour leur financement et leur renforcement. Certains bailleurs de fonds potentiels ont déjà exprimé leur intention d'appuyer financièrement les unités renforcées.

49. Les perfectionnements organisationnels proposés ne visent donc pas à restructurer le Centre de façon radicale, sans disposer des ressources correspondantes. Ils ont pour objectif de présenter une vision à long terme de la structure du Centre, tout en gardant à l'esprit l'état des ressources limitées qui, à moins que la situation ne change, continuera à entraver le fonctionnement d'Habitat et à réduire la portée de l'application des réformes essentielles. Cette nouvelle structure ainsi ajustée sera donc appliquée en fonction de la disponibilité des ressources financières et humaines. L'élément critique est celui de la flexibilité dans l'établissement des postes professionnels nécessaires qui seront pourvus lorsque que les ressources seront disponibles. Conformément à ces propositions d'ajustement, des amendements ont été introduits à la proposition de programme de travail et de

budget pour 2002-2003, présentés pour être approuvés par la Commission à sa dix-huitième session.

50. Ces éléments soulignent la nécessité d'intensifier l'appui à la revitalisation du Centre et en particulier, l'appui à la Fondation. Il est important de signaler l'appui reçu récemment de la part de certains gouvernements en réponse aux appels de la Directrice exécutive, dans certains cas à la suite de visites dans les capitales. Une réponse positive a aussi été donnée à la demande d'un examen des possibilités de mise en place d'une réserve ou d'un fonds spécial pour la Fondation, pour épargner à l'organisation des crises financières chroniques. A la recherche d'une solution, le gouvernement du Royaume-Uni a aimablement offert au Centre un appui financier, au travers du Bureau d'Habitat à Bruxelles, avec l'affectation d'un consultant chargé d'élaborer un tel schéma de financement. Les résultats de cette étude seront présentés aux Etats membres et aux autres bailleurs de fonds pour être examinés et en vue de leur appui. Cette étude devrait indiquer quels moyens permettraient de résoudre la crise financière d'Habitat de manière plus systématique.

51. En réponse à la résolution 17/20 de la Commission, le CNUEH (Habitat) a élaboré un nouveau plan à moyen terme pour la période 2002-2005 organisée en deux sous-programmes : «Logement adéquat pour tous» (basé sur le premier objectif du Programme pour l'habitat) et «Développement urbain durable » (basé sur le second objectif du Programme pour l'habitat). La proposition de programme de travail et de budget pour 2002-2003 a été élaborée dans ce cadre. Le projet de plan à moyen terme qui a été récemment approuvé par l'Assemblée générale devra être ajusté par le Comité de programme et de coordination à sa prochaine session, pour tenir compte des changements proposés et des modifications qui pourront être apportées lors de la session extraordinaire.

9. Conclusion

52. Le CNUEH (Habitat) doit être renforcé en tant que centre de référence et organe de coordination des activités menées dans le domaine des établissements humains par le système des Nations Unies, ainsi que pour le suivi et la coordination d'ensemble de la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat par tous les partenaires. Pour cela, une approche fondée sur les résultats et un style de gestion ont déjà été adoptés, s'appuyant sur la mobilisation de toutes les ressources humaines disponibles pour améliorer les performances du Centre. Le tableau II qui indique le type de «résultats visibles » devant être produits par chaque unité, illustre bien cette approche. S'il doit relever le défi de produire des résultats tangibles et mesurables et atteindre des cibles sur une base régulière, le Centre doit améliorer sa productivité.

53. Les perfectionnements structurels proposés dans ce rapport visent à atteindre cet objectif. Ils doivent mobiliser toutes les compétences disponibles du Centre. C'est pourquoi les responsabilités ont été redistribuées de manière appropriée aux hauts responsables dont certains étaient sous-employés. En dernière instance, la structure de l'organisation est une oeuvre toujours en cours, avec des adaptations ou des améliorations appropriées qui sont apportées au fur et à mesure des progrès constatés et en accord avec les décisions et l'orientation de la Commission des établissements humains.

