



**Vingt et unième session**

Nairobi, 16-20 avril 2007

Point 8 de l'ordre du jour provisoire \*

**Plan stratégique et institutionnel à moyen terme  
d'ONU-Habitat pour la période 2008-2013**

## Cadre axé sur les résultats

### Rapport de la Directrice exécutive

#### Avant-propos

Les problèmes auxquels sont confrontés les établissements humains, en particulier dans les bidonvilles en expansion rapide, sont bien réels. Ils sont graves. Ils sont complexes. Ils sont urgents. Si l'on ne s'y attaque pas, ils risquent de devenir source d'instabilité. Ils touchent aussi bien les humains que l'environnement. Ils exigent une collaboration entre toutes les parties, à tous les échelons, sur la base d'une vision partagée.

ONU-Habitat s'apprête à renforcer le rôle de catalyseur qu'il joue pour tous ceux qui admettent la nécessité de surmonter ces défis. Il a conscience que pour y parvenir de manière efficace, il lui faut apporter de nouveaux ajustements au programme-cadre et à la vision stratégique adoptés après Habitat II, qui a ouvert la voie à sa transformation en programme à part entière par l'Assemblée générale en 2001. Au premier rang de ces ajustements figure la nécessité de s'engager dans la voie d'un ciblage accru en matière stratégique et institutionnelle.

Nous devons avoir pour objectif commun de stabiliser les aspects non planifiés et chaotiques de la croissance urbaine et de libérer le potentiel productif des citoyens pauvres. Nous devons aussi avoir pour objectif de nous attaquer aux problèmes pressants de la planète, tels que les changements climatiques, qui menacent les citoyens du Nord comme du Sud. La vision de villes vivables, productives et inclusives offerte par une urbanisation durable permettra à tous les citoyens de devenir des citoyens à part entière des villes. Elle offrira la possibilité d'assurer un développement territorial équilibré qui favorise la vitalité économique et l'harmonie sociale dans les villes, grandes et petites.

Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme proposé pour la période de six ans 2008-2013 tient une place centrale dans cette vision. Il maximisera nos chances collectives de succès. Il reconnaît que pour assurer une urbanisation durable, une feuille de route bénéficiant de l'appui des parties prenantes est nécessaire. Dès le départ, ONU-Habitat a compris que pour que le processus agisse comme un véritable catalyseur, il devait être participatif. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme préconise la création continue d'alliances toujours plus nombreuses avec ceux qui sont décidés à faire avancer les choses, c'est-à-dire les partenaires du Programme pour l'habitat.

\* HSP/GC/21/1.

Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme qui est proposé aura besoin d'être soutenu en interne, et il faudra que ses enjeux soient parfaitement compris. A cette fin, il a été conçu dès le départ comme un processus impulsé par le personnel, dont il convient de souligner l'ampleur. Les conclusions auxquelles ce processus a abouti ne résultent pas de sessions spéciales de réflexion, mais plutôt de nombreux échanges formels et informels. De fait, la vision qu'a ONU-Habitat d'une urbanisation durable est inspirée par les idées mûrement réfléchies et les convictions profondes du personnel dévoué dont il dispose dans le monde entier. Ce processus a déjà suscité un sentiment accru d'unité et de responsabilité; il est manifeste qu'une nouvelle culture d'entreprise se fait jour. A tous les échelons, les fonctionnaires comprennent l'importance de la collaboration et de la cohésion dans leur détermination commune à la fois de s'attaquer aux problèmes de fond et de changer l'organisation.

Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est loin cependant de se résumer à un processus impulsé de l'intérieur. Il constitue la réponse et la contribution d'ONU-Habitat aux efforts de réforme et de cohérence déployés dans l'ensemble du système des Nations Unies. Il s'appuie sur une analyse inlassable de l'amélioration de la gestion et de l'excellence en la matière dans le secteur public. Il vise à réduire les coûts de transaction et à améliorer l'efficacité de l'aide. Il est motivé par un engagement profond en faveur du développement des capacités de préinvestissement au niveau des pays ainsi que des partenariats au sein du système des Nations Unies, entre les partenaires actuels du Programme pour l'habitat et avec de nouveaux partenaires, en particulier du secteur privé.

La vision d'ONU-Habitat est-elle crédible? ONU-Habitat peut-il gagner en vigueur dans son rôle de catalyseur? Peut-il espérer stabiliser les aspects chaotiques de l'urbanisation rapide que connaît le monde en développement et commencer à inverser la tendance à l'urbanisation de la pauvreté, du dénuement et de l'exclusion sociale? Un milliard de nos semblables espèrent qu'il en est capable. ONU-Habitat a l'obligation morale et éthique de ne pas leur faire défaut. Mis à part les questions d'éthique, une urbanisation durable est aussi un impératif économique et environnemental sans lequel la paix, la stabilité et un développement durable ne sauraient être assurés.

## Table des matières

Avant-propos.....	1
I. Résumé analytique.....	5
A. Un objectif, une vision et des indicateurs de succès .....	5
B. Principaux éléments du Plan .....	5
C. Evaluation des progrès .....	7
D. Incidences financières et mobilisation de ressources.....	7
E. Conclusion.....	7
II. Introduction : le défi d'une urbanisation rapide et chaotique.....	7
A. S'adapter à l'ère urbaine .....	8
B. Relever le défi.....	9
C. Rôle et mandat d'ONU-Habitat .....	9
D. Atouts et avantages relatifs .....	10
E. Défis et résultats escomptés en matière d'organisation.....	10
III. Objectif global, vision et indicateurs de succès.....	12
A. Objectif global et vision .....	12
B. Indicateurs de succès .....	12
C. Principaux éléments du Plan .....	13
D. Ciblage plus précis .....	13
E. Cadre normatif renforcé pour les activités menées aux niveaux mondial et des pays.....	13
F. Des partenariats pour réussir .....	14
G. Principes directeurs .....	15
H. Domaines d'intervention.....	16
I. Secteurs de résultats, indicateurs et modes d'intervention correspondants.....	17
IV. Plan stratégique .....	20
A. Renforcement du rôle de catalyseur.....	20
B. Campagne mondiale pour une urbanisation durable .....	20
C. Stratégie différenciée adaptée aux pays .....	21
D. Pour un appui aux pays plus efficace.....	22
E. Articulation du Forum urbain mondial avec le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme .....	23
D. Relance des comités nationaux pour Habitat.....	23
E. Renforcement des systèmes de financement des établissements humains pour passer à la dimension supérieure .....	23
V. Plan institutionnel.....	26
A. Parvenir à une excellente gestion pour appuyer le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme .....	26
B. Harmonisation et cohésion du programme .....	26
C. Gestion orientée dans l'obtention des résultats, suivi et établissement des rapports.....	27
D. Gestion des connaissances et échange d'informations .....	27
E. Communication, image de marque et stratégie de mobilisation .....	28
F. Gestion des ressources humaines .....	29
G. Efficacité administrative et délégation de pouvoirs .....	29
H. Culture de l'organisation et image de marque .....	29
VI. Stratégie de mobilisation des ressources.....	30
A. Mise en place d'une politique et d'une équipe en matière de mobilisation des ressources .....	30
B. Renforcement de la base actuelle de donateurs .....	30
C. Elargissement de la base de donateurs .....	31
D. Constitution de partenariats et accroissement des ressources.....	31
E. Renforcement du rôle d'ONU-Habitat en matière de préinvestissement.....	32
F. Exploitation de sources de financement non traditionnelles .....	32
G. Incidences du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sur les ressources.....	33
H. Principaux éléments de dépenses du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme .....	33

I.	Gestion visant à l'obtention des résultats .....	34
J.	Ressources humaines .....	34
K.	Gestion des connaissances.....	34
L.	Prochaines étapes en 2007 : préparatifs aux fins de mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme .....	35
Encadré 1 :	Urbanisation de la pauvreté, taudis et Objectifs du Millénaire pour le développement ....	8
Encadré 2 :	Faire fond sur le passé – se positionner pour l'avenir .....	10
Encadré 3 :	Urbanisation durable et changements climatiques.....	12
Encadré 4 :	Ccle du cadre normatif renforcé .....	14
Encadré 5 :	Dmaines d'intervention, intention stratégique et principaux résultats.....	17
Encadré 6 :	Rconstruction et relèvement durables .....	20
Encadré 7 :	Dagramme des flux financiers de la Fondation des Nations Unies pour l'Habitat et les établissements humains.....	25

## I. Résumé analytique

1. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme d'ONU-Habitat proposé pour la période de six ans 2008-2013 est conçu pour aider les Etats membres à relever les défis de l'urbanisation rapide, de la pauvreté urbaine et des taudis. Il s'appuie sur une analyse approfondie des tendances et des structures de l'urbanisation, de la formation de taudis et de la pauvreté urbaine qui se font jour et constitue la contribution qu'ONU-Habitat se propose d'apporter aux efforts de réforme et de cohérence déployés dans l'ensemble du système des Nations Unies.

### A. Un objectif, une vision et des indicateurs de succès

2. L'objectif général d'ONU-Habitat réside dans une urbanisation durable engendrée par des villes et des régions qui assurent à leurs citoyens des services adéquats, la sécurité et des emplois tout en limitant leur empreinte écologique. La vision stratégique du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est d'aider à instaurer, d'ici à 2013, les conditions voulues pour que les efforts déployés aux niveaux international et national permettent de stabiliser le développement des taudis et d'ouvrir la voie à une réduction de la pauvreté urbaine et du nombre des habitants de taudis. Les principaux indicateurs de succès du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sont les suivants :

- a) Nombre de pays et de partenaires qui assurent un suivi et communiquent des informations sur les principales tendances en matière d'urbanisation, y compris la pauvreté urbaine et les taudis;
- b) Nombre de pays ayant pris en compte les questions d'urbanisation et de pauvreté urbaine dans leurs propres plans de développement, stratégies de réduction de la pauvreté et stratégies d'assistance au niveau des pays;
- c) Accroissement des flux d'aide publique au développement pour les logements et le développement urbain en faveur des pauvres;
- d) Accroissement des investissements du secteur privé et des allocations budgétaires nationales en faveur du développement des infrastructures et des logements dans les villes, y compris les transferts et d'autres formes de soutien aux autorités locales;
- e) Autonomisation des habitants de taudis et des citoyens pauvres grâce à une amélioration de l'accès au crédit pour le logement et aux infrastructures et services urbains de base, une attention toute particulière étant accordée aux femmes et aux jeunes;
- f) Nombre d'habitants de taudis ayant amélioré sensiblement leurs conditions de vie.

3. Le plan proposé est conçu pour permettre à ONU-Habitat de mieux répondre aux attentes des gouvernements et de la communauté internationale en s'appuyant sur ses avantages relatifs. Parmi ceux-ci figurent une approche à la fois normative et opérationnelle de l'urbanisation; une capacité reconnue de mettre en relation toutes les sphères de l'administration et de la société civile aux fins d'une concertation sur les politiques, d'une planification participative et de l'organisation sociale; un partenariat de longue date avec les autorités locales dans la promotion d'un développement urbain durable; et des compétences techniques dans des domaines comme l'administration des terres et des biens, la gestion de l'environnement urbain, la planification participative, la réduction des risques et de la vulnérabilité et le passage de l'aide à un relèvement et une reconstruction durables, la sûreté et la sécurité dans les villes, ainsi que la gouvernance urbaine.

### B. Principaux éléments du Plan

4. Les éléments stratégiques du Plan proposé sont constitués par ses domaines d'intervention et par les secteurs de résultats et les indicateurs de succès correspondants; un cadre normatif renforcé pour les activités menées aux niveaux mondial et des pays; et la création de partenariats aux fins du développement des capacités de préinvestissement et de transposition à plus grande échelle. Ces éléments stratégiques sont étroitement liés à l'Objectif 7 du Millénaire pour le développement et à ses cibles 9, 10 et 11 concernant, respectivement, le développement durable, l'eau et l'assainissement, et l'amélioration des taudis.

## 1. Domaines d'intervention

5. ONU-Habitat concentrera son attention sur six domaines d'intervention se renforçant mutuellement, qui sont les suivants :

- a) Sensibilisation, suivi et partenariats;
- b) Planification, gestion et gouvernance urbaines participatives;
- c) Terres et logements en faveur des pauvres;
- d) Infrastructures et services de base écologiquement rationnels et abordables;
- e) Renforcement des systèmes de financement des établissements humains;
- f) Excellence dans la gestion.

## 2. Cadre normatif renforcé

6. La nécessité d'apporter un soutien plus efficace aux pays a été considérée comme une priorité dans la Déclaration de Paris adoptée à la Conférence sur la prévention des catastrophes naturelles, la gestion de territoires et le développement durable (Paris, 17-19 juin 1999) et dans le cadre du processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies. ONU-Habitat recourra à un cadre normatif renforcé pour élaborer un ensemble de mesures portant sur ce qui suit : solide stratégie de suivi, de sensibilisation et de communication destinée à accroître la sensibilisation et l'engagement politique en vue de relever les défis de l'urbanisation rapide, de la pauvreté urbaine et des taudis; services consultatifs et appui en matière de développement des capacités aux fins d'une réforme des politiques et des institutions dans les domaines clés des terres et du logement, de l'infrastructure et des services de base ainsi que de la planification et du financement; et programmation préalable aux investissements et mobilisation de ressources en collaboration avec les partenaires du Programme pour l'habitat en vue de transposer les initiatives pilotes à plus grande échelle.

## 3. Constitution de partenariats aux fins d'une transposition à plus grande échelle

7. Eu égard à l'ampleur du défi, une approche plus systématique de la constitution de partenariats et de réseaux sera nécessaire pour rendre opérationnel le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. L'accent sera donc mis principalement sur le rôle catalytique d'ONU-Habitat dans la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, les partenaires du Programme pour l'habitat, les organismes professionnels du secteur du logement, les institutions financières internationales et intérieures, les fournisseurs de services urbains et les réseaux de connaissances ainsi que dans le soutien de leurs efforts. Une importance accrue sera accordée à la création de nouveaux partenariats et au renforcement de ceux qui existent déjà en vue d'élaborer et de lancer des outils et instruments financiers novateurs, des opérations de financement d'amorçage remboursables et des fonds autorenouvelables, afin d'apporter un appui dans le domaine des logements abordables, de la prévention des taudis et de la fourniture d'infrastructures et de services urbains de base.

## 4. Éléments institutionnels du Plan

8. Les principaux éléments institutionnels du Plan sont conçus pour parvenir à l'excellence dans la gestion. Ils comprennent une gestion axée sur les résultats, notamment un système intégré de gestion des connaissances, de suivi et d'évaluation; des ajustements organisationnels propres à renforcer l'alignement et la cohésion; une stratégie de mobilisation de ressources et de communication; et la gestion des ressources humaines.

9. On compte que d'ici à 2013, ONU-Habitat deviendra ainsi un centre de référence de premier plan pour la collecte, l'analyse, le suivi et la communication de données sur l'urbanisation durable; le premier guichet auquel on s'adresse pour les politiques, les idées et les stratégies de développement urbain favorable aux pauvres; et un acteur clé dans les mécanismes de financement novateurs en faveur de logements et d'infrastructures et services de base abordables.

10. Parmi les principaux ajustements organisationnels figure la nouvelle campagne mondiale pour l'urbanisation durable qui est proposée pour être le fer de lance des activités menées en matière de politiques et de sensibilisation aux niveaux mondial et régional, des processus internes améliorés d'approbation des programmes destinés à assurer l'alignement et la cohésion dans la conception et l'exécution des programmes ainsi que le renforcement de la Division du financement des établissements humains en vue de constituer des partenariats avec des institutions financières internationales et intérieures. Les autres changements consisteront notamment à renforcer, au niveau des pays, la capacité d'ONU-Habitat de mieux appuyer les efforts déployés par les Etats membres pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement concernant les établissements

humains, en particulier dans les pays pilotes retenus dans le cadre de la réforme de l'ensemble du système des Nations Unies.

11. Les principaux éléments de la stratégie de mobilisation des ressources consistent à préserver et à élargir la base de donateurs d'ONU-Habitat, à corriger le déséquilibre entre les contributions affectées et les contributions non affectées et à explorer des sources de financement nouvelles, notamment dans le secteur privé.

12. Le ciblage plus précis et les objectifs organisationnels du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme exigeront des modifications progressives dans la gestion des ressources humaines. D'importants efforts seront déployés pour assurer une formation et aligner le recrutement sur les objectifs du Plan.

### **C. Evaluation des progrès**

13. Un mécanisme d'examen collégial par un groupe représentatif de partenaires du Programme pour l'habitat permettra d'évaluer de manière indépendante la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, en collaboration avec le Comité des représentants permanents. Le groupe fera rapport au Conseil d'administration à ses vingt-deuxième et vingt-troisième sessions par l'intermédiaire de la Directrice exécutive et ses rapports coïncideront avec l'adoption des programmes de travail et des budgets biennaux d'ONU-Habitat.

### **D. Incidences financières et mobilisation de ressources**

14. Le montant des ressources nécessaires pour le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme s'élève à 350 millions de dollars sur une période de six ans. Ces ressources devraient susciter des investissements supplémentaires des secteurs public et privé d'un montant de 3 milliards de dollars pour les logements et le développement urbain en faveur des pauvres. Dans le cas du programme de travail et du budget pour 2008-2009, cela se traduit par une augmentation de 15 millions de dollars du budget pour 2008-2009, correspondant à une contribution affectée non renouvelable à des conditions libérales de 10 millions de dollars pour lancer le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et généraliser la gestion axée sur les résultats en 2008 et à un montant de 5 millions de dollars à collecter grâce à la stratégie de mobilisation de ressources pour 2009, et par un réajustement interne de 20 % pour aligner les ressources humaines existantes sur le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme.

### **E. Conclusion**

15. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme renforce le rôle de catalyseur puissant joué par ONU-Habitat. Son ciblage plus précis, son cadre normatif renforcé destiné à aligner les activités menées aux niveaux mondial et des pays et son engagement en faveur des partenariats et du renforcement des capacités de préinvestissement sont à la base de sa vision et de sa détermination à aider à stabiliser les aspects chaotiques de l'urbanisation rapide et à parvenir à des villes sans taudis ainsi qu'il est envisagé dans la Déclaration du Millénaire. Il ne s'agit là que d'un premier pas vers l'objectif global d'une urbanisation durable et une contribution sociale, économique et environnementale à la paix, à la stabilité et au développement durable. C'est un pas important sur lequel compte plus d'un milliard de nos semblables.

## **II. Introduction : le défi d'une urbanisation rapide et chaotique**

16. Les villes et les agglomérations se développent rapidement, plus rapidement que jamais auparavant dans l'histoire de l'humanité. On estime que la population urbaine mondiale s'accroît chaque année de 70 millions d'habitants – soit l'équivalent d'une ville nouvelle de la taille de Madrid, Dallas ou Saint-Pétersbourg tous les mois. L'ampleur et la rapidité de cette croissance suscitent des défis sociaux, politiques, culturels et environnementaux sans précédent que la communauté mondiale se doit de relever.

17. En 1950, un tiers de la population mondiale était urbanisée. Aujourd'hui, pour la première fois dans l'histoire, la moitié de la population mondiale vit dans des villes et des agglomérations. Cette proportion devrait continuer à croître pour passer à deux tiers, soit 6 milliards d'habitants, d'ici à 2050. L'urbanisation est une force puissante qui engendre la croissance économique, des avancées sociales et politiques et des progrès techniques et scientifiques. Toutefois, si elle est mal gérée, elle peut devenir un processus chaotique générateur d'exclusion sociale et de pauvreté. Elle se traduit également par un étalement urbain incontrôlé, une pollution et des modes de consommation non durables des terres, de l'eau et d'autres ressources naturelles, qui accélèrent les incidences négatives des changements climatiques.

18. Les villes du monde en développement absorberont 95 % de la croissance urbaine au cours des deux décennies à venir. Il ressort d'études récentes que le taux de croissance urbaine est presque égal au taux de formation de taudis dans de nombreux pays en développement. A l'heure actuelle, un milliard d'habitants vivent dans des taudis et des quartiers déshérités. Rien qu'au cours des 15 dernières années, ce nombre s'est accru de 280 millions, soit 40 % environ. Si les tendances actuelles persistent, il pourrait augmenter à nouveau de 300 millions durant les 15 prochaines années.

19. Les taudis et les quartiers déshérités constituent la manifestation la plus visible de la pauvreté et du dénuement urbains. Ils témoignent aussi du fait que les politiques et les systèmes sectoriels n'ont pas été en mesure de répondre aux besoins fondamentaux de la population. Ils constituent un des principaux obstacles à surmonter tout comme une chance à saisir pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement.

***Encadré 1 : urbanisation de la pauvreté, taudis et Objectifs du Millénaire pour le développement***

Si la majorité des citoyens pauvres vivent dans des taudis, les habitants de taudis n'appartiennent pas tous à la catégorie des faibles revenus. Certains vivent dans des taudis parce qu'ils n'ont guère d'autres options viables ou abordables en matière de logement, alors que dans la plupart des taudis les conditions d'existence mettent la vie en danger tout en étant une insulte à la dignité humaine. Les fortes densités d'occupation, jointes à l'absence de services de base et au manque de sécurité, constituent les principaux facteurs contribuant aux niveaux de santé, de nutrition et d'éducation médiocres, à la transmission des maladies et à la violence. Le chômage, en particulier chez les jeunes, rend les habitants de taudis particulièrement vulnérables à la drogue et à la prostitution et, ainsi, à la propagation du VIH/Sida. Les habitants de taudis sont en outre plus vulnérables que d'autres couches sociales au piège de la pauvreté due à la faiblesse des revenus. Ils paient des prix plus élevés que d'autres citoyens ou que les ruraux pauvres pour l'alimentation, l'eau et l'énergie. Ils sont davantage exposés aux risques résultant de catastrophes naturelles et d'origine humaine ainsi qu'aux expulsions. Dans ce contexte, les politiques et stratégies d'amélioration et de prévention des taudis apportent une contribution majeure à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. L'emplacement et les concentrations de taudis aisément identifiables au sein du tissu urbain offrent une possibilité sans pareil d'engendrer des effets multiplicateurs, par exemple lorsque des investissements dans les domaines de l'eau et de l'assainissement contribuent à des améliorations immédiates en matière de santé, de nutrition, de protection de l'environnement, de prévention des maladies et d'atténuation de la pauvreté.

## **A. S'adapter à l'ère urbaine**

20. Au niveau mondial, on prend de plus en plus conscience des défis posés par l'urbanisation rapide, mais au niveau des pays, il convient de progresser beaucoup plus rapidement, et ce pour les raisons suivantes :

a) La plupart des pays ont sous-estimé les conséquences de l'urbanisation rapide jusqu'à une période relativement récente. De ce fait, les taudis ont proliféré, car on supposait qu'en investissant dans le développement rural on ralentirait l'urbanisation et que l'économie formelle intégrerait le secteur informel avec le temps. Ces deux hypothèses se sont révélées erronées. Le développement rural, là où il a été effectif, n'a pas enrayé la migration vers les villes. La convergence des secteurs formel et informel de l'économie s'est avérée difficile à réaliser. Des décennies de négligence se sont traduites par l'explosion des taudis et de l'économie informelle. Aujourd'hui, le principal moteur de la croissance urbaine réside dans l'accroissement naturel de la population urbaine. Cette tendance conduit à des conditions de vie et de travail précaires, à un état de santé et à des conditions de sécurité médiocres, à une dégradation de l'environnement et à l'exclusion sociale;

b) Les investissements dans l'infrastructure et les services urbains sont très en retrait par rapport à la croissance démographique et à l'expansion physique des villes et des agglomérations. Il ressort d'une analyse des plans nationaux de développement, des stratégies de réduction de la pauvreté et des cadres d'aide multilatéraux et bilatéraux que le développement des villes et la pauvreté urbaine sont souvent négligés ou figurent parmi les domaines qui bénéficient des allocations budgétaires les plus faibles;



c) Dans de nombreux pays en développement, le manque de moyens financiers et techniques constitue un obstacle et un handicap majeurs. Il en va particulièrement ainsi dans le cas des municipalités chargées directement de la gestion de villes. Les tentatives récentes de décentralisation se sont rarement accompagnées d'une allocation de ressources humaines, administratives et financières à la mesure des défis posés par l'urbanisation rapide. En conséquence, de nombreuses autorités locales sont mal armées pour se lancer dans une planification urbaine stratégique, dans le développement de l'économie locale et dans des investissements en faveur des pauvres;

d) Le marché n'a pas répondu à la demande effective des groupes à faible revenu en matière de logement et de services de base, en particulier dans le domaine de l'accès au crédit.

## **B. Relever le défi**

21. Une urbanisation durable ne constitue pas une fin en soi. Dans un monde où un milliard d'habitants de taudis vivent dans des conditions qui mettent leur existence en danger et où les villes des pays en développement sont à l'origine de 95 % de l'ensemble de la croissance urbaine, la bataille pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement se gagnera ou se perdra dans les villes.

22. Une urbanisation durable ne peut être assurée que si le taux de formation de taudis est stabilisé, puis réduit et finalement inversé. Il faudra pour ce faire assurer non seulement une croissance économique soutenue, mais aussi déployer des efforts directs et ciblés pour rendre les villes plus productives et plus inclusives du point de vue social grâce à une bonne gouvernance.

23. Dans les pays développés comme dans les pays en développement, l'expérience montre que de tels efforts contribuent effectivement à l'objectif de la réduction de la pauvreté en créant des emplois, en attirant les investissements, en améliorant la santé et en accroissant la productivité économique. Ces efforts comportent généralement :

a) Une gestion, une planification et une gouvernance avisées des villes permettant à tous les citoyens, en particulier aux femmes, aux jeunes et aux personnes âgées, de faire entendre fortement leur voix dans les décisions qui influent sur leur existence;

b) Une administration efficace des marchés fonciers et des biens qui empêchent la spéculation foncière et l'étalement des villes et assurent suffisamment de terrains abordables aux citoyens pauvres;

c) Des règlements applicables en matière de zonage et d'utilisation des terres qui facilitent un développement urbain compact et mixte et réduisent l'empreinte écologique des villes;

d) Des infrastructures abordables et écologiquement rationnelles, notamment dans les domaines des transports, de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement;

e) Des marchés et des systèmes financiers en mesure d'assurer des crédits au logement abordables et un financement municipal à long terme.

## **C. Rôle et mandat d'ONU-Habitat**

24. De nombreux acteurs s'efforcent directement d'améliorer les conditions de vie des habitants de taudis et des citoyens pauvres et d'assurer une urbanisation plus durable. Parmi ces acteurs figurent les administrations centrales et locales, les organismes d'aide bilatéraux et multilatéraux, le secteur privé et la société civile. Beaucoup d'entre eux ont tenté dans le passé de s'attaquer à la question du développement urbain considéré comme un « secteur » spécial grâce à des programmes spéciaux et à des organismes spécialement chargés du développement urbain. Ils ont le plus souvent adopté des démarches plutôt traditionnelles et sectorielles, par exemple dans les domaines de la santé, de l'éducation, des transports ou de l'eau. Ces démarches tiennent rarement compte de la concentration spatiale du dénuement observée dans les taudis, qui exige des interventions bien coordonnées pour être durables. Ces démarches ont en outre méconnu l'importance de l'organisation sociale dans la fourniture de services aux personnes à revenus faibles et souvent irréguliers.

25. Aujourd'hui, ONU-Habitat est une des rares institutions internationales qui aborde globalement les processus d'urbanisation et la seule dont le principal mandat porte sur le logement et le développement urbain. Les autres acteurs, notamment les gouvernements et les institutions internationales, attendent donc de plus en plus d'ONU-Habitat qu'il propose une telle conception globale grâce à ses compétences de base dans les domaines du suivi de l'urbanisation au niveau mondial, de l'élaboration d'orientations, de la diffusion des connaissances et des meilleures pratiques et de la mise en œuvre d'approches nouvelles du logement en faveur des pauvres et du développement urbain durable.

#### **D. Atouts et avantages relatifs**

26. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est conçu pour répondre aux attentes des gouvernements et de la communauté internationale en s'appuyant sur les atouts d'ONU-Habitat, qui sont notamment les suivants :

- a) Approche à la fois normative et opérationnelle de l'urbanisation;
- b) Approche intégrée et dynamique des établissements humains, fondée sur une appréhension spatiale et temporelle plutôt que sectorielle des relations entre la pauvreté, le logement, les services de base et l'environnement;
- c) Capacité reconnue de mettre en relation toutes les sphères de l'administration et de la société civile aux fins d'une concertation sur les politiques, d'une planification participative et de l'organisation sociale;
- d) Partenariat de longue date avec les autorités locales dans la promotion des questions relatives au développement urbain durables;
- e) Fourniture d'un appui pour permettre aux établissements en crise d'assurer leur relèvement et leur reconstruction durables;
- f) Compétences techniques particulières dans des domaines comme l'administration des terres et des biens, la gestion de l'environnement urbain, la planification participative, la sûreté et la sécurité dans les villes ainsi que la gouvernance urbaine.

27. Ces atouts sont à la base de l'avantage relatif sans égal dont bénéficie ONU-Habitat dans l'application d'une approche ascendante et factuelle de l'élaboration de normes, de critères et de mécanismes financiers novateurs en faveur des pauvres pour contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement concernant les établissements humains.

#### ***Encadré 2 : faire fond sur le passé – se positionner pour l'avenir***

Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme constitue la troisième étape de la réforme et du renforcement d'ONU-Habitat et offre une possibilité unique de consolider les acquis récents et de faire fond sur les réformes antérieures. Il représente une réponse organisationnelle aux tendances mondiales en matière d'urbanisation et de pauvreté urbaine ainsi qu'à la réforme de l'ensemble du système des Nations Unies. Il définit les stratégies et priorités fondamentales qui guideront ONU-Habitat dans ses activités au cours de la période 2008-2013 dans le cadre du mandat plus vaste que lui assigne le Programme pour l'habitat. Le Plan fait suite à diverses résolutions de la vingtième session du Conseil d'administration et aux recommandations du Comité de coordination du programme découlant d'un examen programmatique approfondi entrepris en 2004. Il s'appuie sur des consultations étendues avec le Comité des représentants permanents, les partenaires extérieurs et le personnel; des évaluations indépendantes des atouts et des faiblesses d'ONU-Habitat; une analyse des tendances et des structures qui se font jour en matière d'urbanisation, de formation des taudis et de pauvreté urbaine; et la réforme de l'ensemble du système des Nations Unies.

#### **E. Défis et résultats escomptés en matière d'organisation**

28. Les défis que le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013 doit relever en matière d'organisation consistent à aligner les activités et à cibler les capacités d'ONU-Habitat en vue d'appuyer les efforts déployés aux niveaux international et national pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement concernant les établissements humains. Au niveau de l'organisation, on s'emploiera sans relâche à apporter les changements suivants dans l'orientation des priorités et des efforts de mobilisation de ressources pendant toute la période couverte par le Plan :

- a) **Ciblage plus précis** : le Plan porte sur six domaines d'intervention se renforçant mutuellement qui s'appuient sur les atouts, les compétences clés et le rôle normatif d'ONU-Habitat;
- b) **Orientation vers les résultats** : les principaux secteurs de résultats et les indicateurs de succès correspondants sont précisés pour chaque domaine d'intervention;
- c) **Alignement normatif et opérationnel** : chaque domaine d'intervention comporte un ensemble d'activités relatives aux politiques, à la sensibilisation, au développement des capacités ainsi qu'au suivi et à la recherche et relie clairement ces fonctions aux niveaux mondial et des pays;
- d) **Transposition à plus grande échelle** : le Plan propose une convergence progressive des programmes et des compétences qui existent avec les activités et les ressources des partenaires stratégiques en vue de favoriser des « résultats tangibles » au niveau national dans les domaines d'intervention;
- e) **Excellence dans la gestion** : le Plan énonce une série de modifications et d'améliorations à apporter à court et à moyen termes aux systèmes, aux outils et à la culture de gestion en vue de favoriser sa mise en œuvre.

29. Grâce à un ciblage plus précis et à la recherche de l'excellence dans la gestion, ONU-Habitat devrait, d'ici à 2013, devenir :

- a) Un centre de référence de premier plan pour la collecte, l'analyse, le suivi et la communication de données sur l'urbanisation durable. Ce résultat répond directement à la nécessité de promouvoir des changements radicaux dans les conceptions et les politiques publiques afin de remédier à l'impact d'une urbanisation rapide combinée à la formation de taudis et à la pauvreté urbaine qui l'accompagnent;
- b) Le premier guichet auquel on s'adresse pour les politiques, stratégies, outils et dispositions institutionnelles visant à assurer un développement urbain favorable aux pauvres. Ce résultat fait fond sur les compétences et les avantages relatifs du Programme s'agissant de promouvoir une utilisation plus durable des terres ainsi qu'une infrastructure et des services urbains écologiquement rationnels. Il répond directement à la nécessité de renforcer les capacités aux niveaux national et local aux fins de la réalisation des objectifs de la Déclaration du Millénaire concernant l'amélioration des taudis ainsi que l'eau et l'assainissement et à l'appel lancé dans le Document final du Sommet mondial de 2005 pour que des mesures soient prises d'urgence en vue de prévenir la formation de taudis;
- c) Un acteur clé dans les mécanismes de financement novateurs en faveur de logements et d'infrastructures et services de base abordables. Ce résultat répond à la nécessité urgente d'aider à prévenir à l'avenir la formation de taudis et la dégradation de l'environnement urbain grâce à une amélioration de la programmation des logements ainsi que des finances et des investissements municipaux.

30. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme indique comment ONU-Habitat tirera parti de ses avantages relatifs pour remplir plus efficacement son rôle et son mandat particuliers à l'avenir. Les principaux éléments du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sont les suivants :

- a) Objectif global, vision et indicateurs de succès;
- b) Plan stratégique;
- c) Plan institutionnel;
- d) Stratégie de mobilisation de ressources;
- e) Incidences financières.

**Encadré 3 : urbanisation durable et changements climatiques**

Ce n'est pas une coïncidence si les changements climatiques sont devenus un problème de développement majeur au moment où la planète devient essentiellement urbaine. L'urbanisation entraîne des changements irréversibles dans les modes de production et de consommation. Ainsi, 75 % de l'énergie totale sont consommés dans les villes et 80 % des émissions de gaz à effet de serre émanent des zones urbaines. La moitié environ de ces émissions résulte de l'emploi de combustibles fossiles pour les transports urbains, l'autre moitié étant imputable à l'utilisation d'énergie pour nos bureaux, nos industries et nos appareils. Les changements climatiques et l'urbanisation sont indissociables.

Urbaniser durablement, c'est reconnaître que les villes et les citoyens ne sont pas seulement les victimes des changements climatiques mais qu'ils font aussi partie du problème et doivent donc contribuer à sa solution. Urbaniser durablement, c'est réduire l'empreinte écologique des villes. Il est possible d'y parvenir grâce à une utilisation plus rationnelle de ressources naturelles comme les terres, l'eau et les forêts, à des villes plus compactes et à des zones d'utilisation mixte pour réduire les besoins en matière de transports, à une gestion, une réutilisation et un recyclage plus efficaces des déchets, à une meilleure conception des bâtiments afin de réduire la consommation d'énergie ainsi qu'à une meilleure gouvernance, y compris des partenariats public-privé, afin d'exploiter pleinement les possibilités offertes par la science et la technologie. En un mot, les efforts déployés pour favoriser une urbanisation durable revêtent une importance cruciale pour atténuer les changements climatiques.

**III. Objectif global, vision et indicateurs de succès****A. Objectif global et vision**

31. L'objectif global d'ONU-Habitat est de contribuer effectivement à une urbanisation durable. L'objectif de l'urbanisation durable réside dans des villes, des agglomérations et des villages vivables, productifs et inclusifs. Il englobe les relations entre tous les établissements humains, des petites villes aux métropoles, aux centres urbains et à leurs zones rurales environnantes ainsi que les établissements en crise. En tant que processus, l'urbanisation durable suscite la vision d'une croissance inclusive et écologiquement rationnelle centrée sur les habitants et conjugue l'harmonie sociale, la vitalité économique et la durabilité environnementale.

32. La vision d'ONU-Habitat est d'aider à créer, d'ici à 2013, les conditions nécessaires au déploiement d'efforts concertés aux niveaux international et national pour stabiliser le développement des taudis et ouvrir la voie à une réduction du nombre des habitants de taudis.

**B. Indicateurs de succès**

33. Les grands indicateurs de succès du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme au cours de la période qu'il couvre sont les suivants :

- a) Nombre de pays et de partenaires qui assurent un suivi et communiquent des informations sur les principales tendances en matière d'urbanisation, y compris la pauvreté urbaine et les taudis;
- b) Nombre de pays ayant pris en compte les questions d'urbanisation et de pauvreté urbaine dans leurs propres plans de développement, stratégies de réduction de la pauvreté et stratégies d'assistance au niveau des pays;
- c) Accroissement des flux d'aide publique au développement pour les logements et le développement urbain en faveur des pauvres;
- d) Accroissement des investissements du secteur privé et des allocations budgétaires nationales en faveur du développement des infrastructures et des logements urbains, y compris les transferts spéciaux et d'autres formes de soutien aux autorités locales;
- e) Autonomisation des habitants de taudis et des citoyens pauvres grâce à une amélioration de l'accès au crédit pour le logement et aux infrastructures et services urbains de base, une attention toute particulière étant accordée aux femmes et aux jeunes;
- f) Nombre d'habitants de taudis ayant amélioré sensiblement leurs conditions de vie.

## **C. Principaux éléments du Plan**

34. Les principaux éléments du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sont constitués par son ciblage plus précis, son cadre normatif renforcé et ses partenariats.

## **D. Ciblage plus précis**

35. Afin de contribuer à la réalisation de l'objectif en question, ONU-Habitat concentrera son attention sur six domaines en vue d'apporter un soutien et une valeur ajoutée aux efforts déployés aux niveaux international et national pour atteindre les objectifs de la Déclaration du Millénaire concernant les établissements humains et, plus précisément, pour améliorer les conditions de vie des citadins pauvres. Ces six domaines d'intervention sont les suivants :

- a) Sensibilisation, suivi et partenariats;
- b) Planification, gestion et gouvernance urbaine participatives;
- c) Terres et logements en faveur des pauvres;
- d) Infrastructures et services urbains écologiquement rationnels et abordables;
- e) Renforcement des systèmes de financement des établissements urbains;
- f) Excellence dans la gestion.

36. Dans ce cadre, les questions relatives aux sexes, à l'âge, aux suites de conflits et de catastrophes et à un développement écologiquement rationnel deviennent des questions transversales importantes. Les domaines d'intervention thématiques sont décrits ci-après à partir du paragraphe 45.

## **E. Cadre normatif renforcé pour les activités menées aux niveaux mondial et des pays**

37. Le cadre normatif renforcé associe une démarche normative et opérationnelle au développement des capacités de préinvestissement. Il prévoit :

- a) La fixation de normes sur la base d'un suivi et d'une analyse au niveau mondial des tendances et des problèmes en matière d'urbanisation et de pauvreté urbaine;
- b) L'adaptation de ces normes mondiales en vue d'améliorer les politiques et la législation au niveau des pays ainsi que la mise à profit des enseignements tirés pour améliorer les normes, les critères et les outils et stratégies de développement des capacités;
- c) Le regroupement de l'assistance technique, de l'aide publique au développement et d'autres mesures de confiance afin de canaliser les investissements intérieurs vers les logements et le développement urbain en faveur des pauvres.

38. Le cadre normatif renforcé comporte une démarche en quatre phases :

- a) Sensibilisation et engagement politique : solide stratégie de promotion et de communication pour susciter une sensibilisation et un engagement politique accrus et pour analyser, suivre et intégrer l'urbanisation durable et la pauvreté urbaine;
- b) Evaluation des politiques : soutien consultatif technique et appui en matière de développement des capacités pour l'examen des politiques;
- c) Réforme institutionnelle : soutien consultatif technique et appui en matière de développement des capacités aux fins d'une réforme institutionnelle, y compris l'application d'outils, d'instruments et de projets de démonstration;
- d) Transposition à plus grande échelle et mobilisation de ressources : programmation des investissements et mobilisation de ressources aux niveaux local, national et international.

**Encadré 4 : cycle du cadre normatif renforcé**

39. Au cours de la période considérée, la portée et le champ d'application indicatifs du Plan seront les suivants :

a) Au moins 100 pays ayant fait preuve d'une sensibilisation et d'un engagement accru en ce qui concerne l'urbanisation durable grâce, notamment, à l'inclusion de la réduction de la pauvreté urbaine dans leurs plans nationaux de développement respectifs. L'engagement en question comporte la mise en place d'observatoires urbains nationaux et locaux aux fins du suivi des tendances et des questions en matière d'urbanisation;

b) Au moins 75 pays ayant entrepris des examens et des évaluations participatives de leurs politiques et de leurs lois et ayant adopté des politiques et des lois améliorées dans un ou plusieurs des domaines d'intervention sur lesquels porte le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme (terres et logements, infrastructures et services, gouvernance urbaine et gestion);

c) Jusqu'à 50 pays ayant adopté des politiques et des lois améliorées qui ont entrepris une réforme institutionnelle ou réglementaire pour faciliter l'élaboration de programmes dans les domaines de la réduction de la pauvreté urbaine, de l'amélioration des taudis et de la prévention de ceux-ci;

d) Jusqu'à 25 pays ayant affecté ou accru, pour les logements et le développement urbain en faveur des pauvres, des allocations budgétaires démultipliant les investissements publics et privés de sources locales et internationales;

e) Jusqu'à un tiers des grands pays donateurs ne l'ayant pas encore fait qui ont alloué des ressources pour les logements et le développement urbain en faveur des pauvres et pour la réduction de la pauvreté urbaine, y compris l'amélioration des taudis;

f) Jusqu'à 20 % des zones touchées par des conflits ou des catastrophes ayant adopté dès le départ des stratégies durables de secours et de reconstruction sous l'égide d'ONU-Habitat et de ses partenaires.

## F. Des partenariats pour réussir

40. Un objectif central du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme consiste à renforcer le rôle de catalyseur d'ONU-Habitat grâce aux partenariats et aux réseaux. Au niveau mondial, on renforcera et étendra les partenariats avec les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales et les partenaires du Programme pour l'habitat aux fins des activités de suivi, d'établissement de rapports et de sensibilisation concernant l'urbanisation et la pauvreté urbaine ainsi que de l'élaboration de directives et d'outils pour la définition des politiques et le développement des capacités. Compte tenu de l'expérience passée<sup>1</sup>, le renforcement des partenariats et des réseaux

<sup>1</sup> Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme renforcera encore les relations de partenariat nouées par ONU-Habitat notamment avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Organisation mondiale de la santé, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole et la Banque mondiale en ce qui concerne le suivi des tendances et des questions mondiales liées aux Objectifs du Millénaire pour le développement. ONU-Habitat a contribué en outre activement aux processus de la Commission du développement durable des Nations Unies relatifs à l'intégration des questions touchant les établissements humains dans le développement durable.

améliorera encore l'effet de levier des ressources et, ainsi, les résultats tout comme l'efficacité et l'efficience.

41. Au niveau des pays, le principal objectif du cadre normatif renforcé résidera dans la mise en œuvre de projets conçus spécialement pour démontrer les avantages que présentent de meilleures politiques, stratégies et approches en matière d'amélioration et de prévention des taudis et pour mobiliser les investissements internationaux et intérieurs requis pour favoriser l'obtention des résultats possibles à grande échelle.

42. Une importance majeure sera accordée aux partenariats, alliances et coalitions avec les partenaires du Programme pour l'habitat et les professionnels du secteur du logement afin qu'ils jouent un rôle actif dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Dans chacun des six domaines cibles, les résultats feront l'objet d'un suivi et de rapports adressés au Conseil d'administration, au Forum urbain mondial et aux forums régionaux par l'intermédiaire de la Directrice exécutive et ils seront inclus dans des rapports phares et d'autres rapports sur la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement concernant les établissements humains et du Programme pour l'habitat.

43. Le montant estimatif des incidences financières du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est de l'ordre de 350 millions de dollars pour la période couverte par le Plan. Pour un rapport actuel d'environ 1/5 dans le cas des activités mondiales et de 1/15 dans celui des activités de préinvestissement au niveau des pays, le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme devrait contribuer à la mobilisation de 3 milliards de dollars supplémentaires pour la programmation et les investissements au niveau des pays grâce aux portefeuilles de prêts des institutions financières internationales et à la mobilisation de capitaux intérieurs et de l'épargne des collectivités. Cette dimension partenariat du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme contribuera non seulement à l'amélioration de la performance d'ONU-Habitat en tant que programme, mais aussi à un accroissement de la convergence dans l'aide bilatérale et multilatérale au développement aux niveaux mondial, national et local.

## G. Principes directeurs

44. Le mandat et la mission d'ONU-Habitat découlent de diverses sources, notamment de résolutions de l'Assemblée générale et des engagements exprimés par les gouvernements, par exemple dans le Programme pour l'habitat, la Déclaration sur les villes et autres établissements humains, la Déclaration du Millénaire, le Plan de mise en œuvre de Johannesburg et, plus récemment, l'alinéa m) du paragraphe 56 du Document final du Sommet mondial de 2005.<sup>2</sup> Les principes ci-après guideront l'application du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme :

a) ONU-Habitat, en tant qu'élément du système plus vaste des Nations Unies, adhère à une perspective axée sur les droits de la personne et à l'engagement de tenir compte des questions relatives aux sexes et aux jeunes dans toutes ses activités concernant les établissements humains;

b) Les défis posés par l'urbanisation durable et les taudis revêtent une ampleur telle qu'ONU-Habitat ne peut atteindre son objectif et aider ainsi la communauté mondiale à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement qu'en collaborant encore plus étroitement avec ses partenaires. Le renforcement des partenariats constituera donc un principe directeur de base du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, qui insiste encore plus qu'auparavant sur le rôle de catalyseur joué par ONU-Habitat;

c) Le défi de l'urbanisation durable ne peut être relevé que grâce à une approche globale du développement des établissements humains. Pendant la période couverte par le Plan, d'importants efforts seront déployés pour collaborer étroitement avec les équipes de pays des Nations Unies en vue de la prise en compte des questions concernant l'urbanisation durable et la pauvreté urbaine dans les plans-cadres pour l'aide au développement et les processus stratégiques pour la réduction de la pauvreté des Nations Unies et dans les stratégies d'aide au niveau des pays du Groupe de la Banque mondiale;

<sup>2</sup> Voir notamment le Programme pour l'habitat, adopté par les gouvernements en 1996, la Déclaration sur les villes et autres établissements humains adoptée à la suite d'un examen des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme pour l'habitat en 2001; la résolution 56/206 de 2001, qui a transformé le Centre des Nations Unies pour les établissements humains en Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) en 2001; le document intitulé « Update on the strategic vision of the United Nations Human Settlements Programme » (HSP/GC/19/INF/10) présenté au Conseil d'administration d'ONU-Habitat à sa dix-neuvième session; le Document final du Sommet mondial de 2005 ainsi que le bulletin dans lequel le Secrétaire général a promulgué en 2006 le nouveau règlement financier et les nouvelles règles de gestion financière pour la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains (ST/SGB/UNHHSF Financial Rules/3 (2006)).

d) ONU-Habitat améliorera l'alignement, l'efficacité et l'impact de ses interventions en déterminant les initiatives pilotes à transposer à plus grande échelle, en resserrant les liens entre ses activités relatives aux politiques, au développement des capacités et au suivi et en démultipliant ses ressources avec celles de ses partenaires;

e) ONU-Habitat a conscience que les autorités locales jouent un rôle crucial dans la réalisation des objectifs nationaux en matière de développement et de réduction de la pauvreté, et notamment des Objectifs du Millénaire pour le développement, et est donc déterminé à les rendre mieux à même de remplir leur rôle à cet égard. Vu le nombre d'autorités locales dans le monde entier, ONU-Habitat s'efforcera surtout de générer des effets multiplicateurs aussi élevés que possible en soutenant les efforts d'associations mondiales, régionales et nationales d'autorités locales, d'autres organismes des Nations Unies et d'établissements de formation et de développement des capacités;

f) En tant qu'organisme des Nations Unies, ONU-Habitat est déterminé à soutenir le processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies aux niveaux mondial et national, et notamment à appuyer l'amélioration de l'harmonisation, de la cohérence et de l'alignement de l'aide internationale au développement, y compris une meilleure coordination des activités à travers les équipes de pays des Nations Unies.<sup>3</sup>

## H. Domaines d'intervention

45. Les domaines d'intervention ci-après se renforcent mutuellement pour appuyer l'objectif global de l'urbanisation durable :

a) **Domaine d'intervention 1 – Sensibilisation, suivi et partenariats** : placer l'urbanisation durable et la réduction de la pauvreté urbaine au centre du débat sur les politiques et les législations aux niveaux mondial et national en l'alimentant au moyen de données de grande qualité, ventilées par sexe, et d'informations probantes sur les tendances et les questions relatives à l'urbanisation et à travers des efforts combinés de sensibilisation des partenaires stratégiques;

b) **Domaine d'intervention 2 – Planification, gestion et gouvernance urbaines participatives** : renforcement des conditions et des capacités dans les pays aux fins de la promotion et de l'adoption d'une planification et d'une gestion urbaines plus efficaces, efficientes, transparentes et responsables, y compris les pratiques locales de développement économique, qui soient axées sur les stratégies d'amélioration et de prévention des taudis;

c) **Domaine d'intervention 3 – Terres et logements en faveur des pauvres** : favoriser l'adoption, par les gouvernements et les partenaires du Programme pour l'habitat, de politiques, d'outils et de cadres réglementaires transparents et efficaces en faveur des pauvres, qui tiennent compte des sexes et des questions d'âge dans les domaines du logement, des terres et des biens;

d) **Domaine d'intervention 4 – Infrastructures et services de base écologiquement rationnels et abordables** : rendre les gouvernements, les autorités locales et leurs partenaires, y compris les fournisseurs de services, mieux à même d'étendre l'accès aux services suivants et d'en maintenir la fourniture, dans les zones urbaines et périurbaines : eau salubre, assainissement amélioré, gestion des déchets solides et liquides et énergie et transports abordables et écologiquement rationnels;

e) **Domaine d'intervention 5 – Renforcement des systèmes de financement des établissements humains** : concevoir et appliquer des outils et instruments novateurs de financement du logement et des municipalités afin de canaliser et de démultiplier les ressources des gouvernements, des autorités locales et des secteurs privé et communautaire ainsi que l'aide extérieure afin de répondre à la demande de logements et d'infrastructures et services urbains de base abordables par les citoyens pauvres;

f) **Domaine d'intervention 6 – Excellence dans la gestion** : mettre efficacement en œuvre les activités de l'organisation en renforçant la gestion axée sur les résultats, en améliorant la communication et en appliquant de meilleurs outils et systèmes de gestion des finances, des ressources humaines et des connaissances.

<sup>3</sup> On entend par là le renforcement de la présence d'ONU-Habitat, grâce notamment aux responsables de programme d'Habitat affectés aux équipes des Nations Unies dans les pays pilotes retenus pour l'initiative Unité d'action des Nations Unies.



## I. Secteurs de résultats, indicateurs et modes d'intervention correspondants

46. Les principaux éléments du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sont constitués par les domaines d'intervention et par les secteurs de résultats et les indicateurs de succès correspondants. Ceux-ci ont été déterminés sur la base :

a) Des dates fixées pour la réalisation des cibles 10 et 11 de l'Objectif 7 du Millénaire pour le développement concernant respectivement l'eau et l'assainissement, et l'amélioration des conditions de vie des habitants de taudis. Pour atteindre ces cibles, il faudra au moins que les Etats membres adoptent largement des politiques urbaines et des stratégies d'amélioration des taudis favorables aux pauvres et tenant compte des sexes et des questions d'âge d'ici à 2013 et que la réduction de la pauvreté urbaine soit intégrée aux priorités de développement et aux allocations budgétaires nationales, y compris l'aide des donateurs;

b) De l'alinéa m) du paragraphe 56 du Document final du Sommet mondial de 2005 et de la nécessité de prendre d'urgence des mesures pour prévenir le développement des taudis à l'avenir, compte tenu en particulier des constatations récentes concernant l'ampleur et le rythme de la formation des taudis et de l'appauvrissement urbain, qui influenceront profondément sur la réalisation globale des objectifs de développement convenus au niveau international.<sup>4</sup>

47. Aux domaines d'intervention sont associés les secteurs de résultats, les objectifs organisationnels, les indicateurs de succès, les modes d'intervention et les champs d'application correspondants qui les complètent. Ceux-ci sous-tendent la gestion axée sur les résultats et l'amélioration du ciblage, de l'alignement et de la cohésion stratégiques.

48. Pour chaque domaine d'intervention, on indique les principaux partenariats avec les organismes des Nations Unies, les donateurs bilatéraux, les institutions financières internationales et les partenaires de la société civile qui joueront un rôle important dans l'obtention des résultats escomptés.

49. Chaque secteur de résultats comporte des objectifs organisationnels et des indicateurs de succès qui permettront à ONU-Habitat de suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme ainsi que de régler et d'ajuster le Plan en conséquence. On précise également les modes d'intervention et le champ d'application prévu pour chaque secteur de résultats. Tout en étant choisis en fonction des conditions et des priorités nationales et régionales, les modes d'intervention s'appuieront sur les atouts, les compétences et l'avantage relatif d'ONU-Habitat. Le champ d'application prévu est un outil de planification indicative donnant une idée de la portée du Plan et sous-tendant les objectifs en matière de mobilisation de ressources. Il donne aussi une indication du ciblage différencié du Plan sur les pays les moins avancés, les pays en développement et les pays à économie en transition.

### *Encadré 5 : domaines d'intervention, intention stratégique et principaux résultats*

Domaine d'intervention 1	Sensibilisation, suivi et partenariats
Intention stratégique	Promouvoir une urbanisation durable à travers l'éducation, la communication et des informations probantes, et ce par les moyens suivants : collecte et analyse de données, analyses et concertation sur les politiques, sensibilisation, partenariats stratégiques et mobilisation de ressources.
Principaux résultats	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les questions relatives à l'urbanisation durable sont prises en compte et intégrées au niveau national dans les politiques, les plans et les stratégies, par exemple dans les stratégies de réduction de la pauvreté, les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, etc.;</li> <li>2. Les faits, chiffres, valeurs et principes relatifs à l'urbanisation durable sont mentionnés dans les médias et les programmes d'éducation et d'étude;</li> <li>3. ONU-Habitat est reconnu comme un centre de premier plan pour les données, les meilleures pratiques, les bonnes politiques et les projets pilotes en ce qui concerne l'urbanisation durable;</li> <li>4. Un nombre accru de partenariats stratégiques impliquent les gouvernements et les administrations locales, les parlementaires, le secteur privé et la société civile, notamment les groupes de femmes et de jeunes, dans l'urbanisation durable.</li> </ol>

<sup>4</sup> Voir le Rapport sur l'état des villes dans le monde 2006-2007, ONU-Habitat (2006).

<b>Domaine d'intervention 2</b>	<b>Planification, gestion et gouvernance urbaines participatives</b>
Intention stratégique	Renforcer la performance des gouvernements, des autorités locales et des autres parties prenantes au niveau national afin de permettre le développement de villes vivables, productives et inclusives, et ce par les moyens suivants : concertation sur les politiques, élaboration d'outils, développement des capacités, initiatives pilotes et fourniture d'une assistance technique étendue à l'ensemble du pays.
Principaux résultats	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une législation et des mesures habilitantes sont élaborées et appliquées afin d'assurer une décentralisation fiscale et politique en faveur des sphères appropriées de l'administration;</li> <li>2. Des pratiques novatrices en matière de gestion urbaine et de financement municipal sont appliquées afin d'améliorer la productivité urbaine, et sont assorties de mécanismes de contrôle approprié destinés à responsabiliser;</li> <li>3. Il existe davantage de villes plus sûres et plus résilientes, où l'environnement bâti et l'environnement naturel sont mieux équilibrés;</li> <li>4. On a adopté des pratiques inclusives et efficaces de planification urbaine et de développement économique local en accordant une attention suffisante à la prévention des taudis et aux liens entre les zones rurales et les zones urbaines.</li> </ol>
<b>Domaine d'intervention 3</b>	<b>Terres et logements en faveur des pauvres</b>
Intention stratégique	Aider les gouvernements et les partenaires du Programme pour l'habitat à adopter des programmes et des stratégies en matière de logement, de gestion des terres et d'administration des biens qui sont favorables aux pauvres et qui tiennent compte des sexes et des questions d'âge, et ce par les moyens suivants : promotion de politiques habilitantes et amélioration des cadres réglementaires.
Principaux résultats	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Des stratégies de logement efficaces tenant compte des sexes et des questions d'âge ainsi que des cadres et des capacités réglementaires améliorés prévoyant la réalisation progressive des droits au logement, à la terre et à la propriété de même que l'amélioration et la prévention des taudis sont adoptés et appliqués par les Etats membres;</li> <li>2. Amélioration de l'accès à la terre, au logement et à la propriété et meilleurs systèmes de livraison de logements fondés sur une bonne utilisation de matériaux, de systèmes de conception et de techniques de construction appropriés, une attention particulière étant accordée aux citoyens pauvres et à la population des établissements humains en crise;</li> <li>3. Des modèles durables d'hébergement et de reconstruction tenant compte des sexes et des questions d'âge sont élaborés et mis en œuvre dans les zones touchées par des catastrophes et des conflits;</li> <li>4. Amélioration de la mesure de la sécurité d'occupation en vue d'assurer celle-ci, y compris pour les femmes et les jeunes, dans le cadre de la mise en place et de l'application effective d'un mécanisme mondial de suivi et d'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des droits au logement, à la terre et à la propriété.</li> </ol>
<b>Domaine d'intervention 4</b>	<b>Infrastructures et services de base écologiquement rationnels et abordables</b>
Intention stratégique	Étendre le bénéfice et assurer la fourniture de services adéquats – eau salubre, assainissement amélioré, gestion des déchets et transports et énergie écologiquement rationnels – dans les zones urbaines et périurbaines, et ce en renforçant les capacités des gouvernements, des autorités locales, des autres partenaires du Programme pour l'habitat et des fournisseurs de services ainsi qu'en accroissant les investissements en faveur des pauvres et en améliorant les cadres de gouvernance qui leur sont favorables.
Principaux résultats	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les objectifs convenus au niveau international pour ce qui est de l'accès durable et équitable à des infrastructures et services de base améliorés dans les zones urbaines et les pays sont en voie d'être atteints;</li> <li>2. Les investissements en faveur des pauvres dans les infrastructures et les services de base ont augmenté;</li> <li>3. Les cadres de gouvernance favorables aux pauvres qui assurent</li> </ol>

	<p>l'implication des autorités locales, des communautés et des groupes vulnérables dans les infrastructures et les services urbains de base ont été améliorés;</p> <p>4. Les meilleures pratiques et les bonnes politiques attestées en matière d'infrastructures et de services écologiquement rationnels sont analysées et diffusées.</p>
<b>Domaine d'intervention 5</b>	<b>Renforcement des systèmes de financement des établissements humains</b>
Intention stratégique	Améliorer l'accès au financement pour le logement et les infrastructures, à l'intention des citoyens pauvres, et ce par les moyens suivants : mécanismes de financement novateurs et capacités institutionnelles permettant de démultiplier les contributions des collectivités, des autorités locales, du secteur privé, des gouvernements et des institutions financières internationales.
Principaux résultats	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accroissement du financement de logements et d'infrastructures et services urbains de base en faveur des pauvres compte tenu des sexes/pécificités et des questions d'âge en capitalisant et en renforçant la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains en vue de fournir des fonds de facilitation et d'amorçage et d'appliquer des systèmes de financement novateurs en faveur des pauvres, y compris les fonds autoreouvelables, pour encourager une transposition à grande échelle;</li> <li>2. Elaboration d'outils et d'instruments novateurs de financement des établissements humains et renforcement des capacités institutionnelles aux fins indiquées sous 1;</li> <li>3. Amélioration des connaissances et des capacités des autorités locales afin de leur permettre de mieux mobiliser et gérer les fonds municipaux pour l'amélioration et la prévention des taudis;</li> <li>4. Constitution de partenariats stratégiques en vue de favoriser la transposition à grande échelle de mécanismes novateurs de financement du logement et des infrastructures;</li> <li>5. Création et renforcement d'organisations communautaires par affiliation pour le logement et le développement des infrastructures urbaines, y compris les coopératives de logement, les entreprises de construction et les établissements de crédit et de prêt hypothécaire.</li> </ol>
<b>Domaine d'intervention 6</b>	<b>Excellence dans la gestion</b>
Intention stratégique	Assurer la bonne exécution des activités de l'organisation, et ce par les moyens suivants : renforcement de la gestion axée sur les résultats, amélioration de la communication et meilleurs systèmes et outils de gestion des ressources financières et humaines ainsi que des connaissances.
Principaux résultats	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Résultats ayant un impact élevé aux niveaux mondial et des pays grâce à une cohésion et à un partage des ressources accrues ainsi qu'à un meilleur alignement entre les activités normatives et opérationnelles;</li> <li>2. Accroissement de l'efficacité et de l'efficience grâce à une amélioration de la gestion des connaissances et à l'information, y compris la diffusion systématique d'informations sur les politiques et les programmes;</li> <li>3. Amélioration de la performance et des politiques sur la base du retour d'information assuré par un processus amélioré et intégré de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports pour les programmes, l'accent étant mis sur les résultats et les enseignements tirés de l'expérience;</li> <li>4. Financement plus prévisible et plus durable par une base de donateurs plus large comme suite à la mise en œuvre d'une vaste stratégie de mobilisation de ressources;</li> <li>5. Accroissement de l'efficacité à travers une amélioration des compétences de gestion et un meilleur alignement entre les aptitudes et les fonctions du personnel grâce à un système amélioré de gestion des ressources humaines;</li> <li>6. Accroissement de la visibilité des activités de l'organisation et des questions dont elle traite grâce à une adhésion accrue de l'ensemble du personnel à une vision, à une culture et à une image de marque communes.</li> </ol>

**Encadré 6 : reconstruction et relèvement durables**

ONU-Habitat joue un rôle unique sur la scène humanitaire, car il œuvre sur une base géographique plutôt que sectorielle. Il offre une plateforme pour des activités transversales réduisant les vulnérabilités et les risques tant avant qu'après des catastrophes. Son approche de la gestion des catastrophes, de la reconstruction et du relèvement se fonde sur sa longue expérience de la collaboration étroite avec les communautés et les autorités locales pour répondre aux besoins immédiats en matière d'hébergement et de services connexes, tout en poursuivant des objectifs de développement à plus long terme en ce qui concerne la terre, la sécurité d'occupation, les infrastructures et les moyens d'existence.

L'expérience a montré que les gains potentiels en matière de développement sont beaucoup plus élevés si l'on applique une approche intégrée et stratégique des secours et de la reconstruction immédiatement après une crise et dès le début de la période de relèvement. ONU-Habitat a pour objectif de faire en sorte que les abris et les services d'urgence soient conçus, dès le début des opérations de secours humanitaire comme une transition vers un relèvement, une réhabilitation et une reconstruction durables. La valeur ajoutée qu'il apporte en participant rapidement aux interventions humanitaires consiste à réduire les coûts de transaction futurs et à assurer l'efficacité et l'efficience globales de l'aide grâce à la réduction des vulnérabilités et des risques dans les établissements avant les crises et dans une planification durable des opérations après les crises.

**IV. Plan stratégique**

50. Les objectifs énoncés dans le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme constituent un défi que les gouvernements, la communauté internationale et ONU-Habitat doivent impérativement relever. Il est nécessaire d'apporter d'importants changements à la façon dont ONU-Habitat appuie les efforts des Etats membres afin, notamment, que le Programme :

- a) Joue un rôle de catalyseur plus affirmé au sein de la coalition de partenaires;
- b) Engage une nouvelle campagne mondiale sur l'urbanisation durable;
- c) Mette en œuvre une stratégie différenciée adaptée au pays pour répondre avec souplesse aux besoins;
- d) Fournisse un appui plus efficace aux pays;
- e) Renforce les systèmes de financement des établissements humains pour les adapter aux besoins.

**A. Renforcement du rôle de catalyseur**

51. ONU-Habitat ne peut pas tout faire par lui-même. On insistera davantage sur son rôle de catalyseur qui consistera à favoriser les activités de sensibilisation au niveau mondial, la réforme des politiques et institutions nationales et le renforcement des capacités et les partenariats aux fins des Objectifs du Millénaire pour le développement (voir encadré 6).

**B. Campagne mondiale pour une urbanisation durable**

52. Une nouvelle campagne mondiale en faveur de l'urbanisation durable, qui englobera les campagnes mondiales pour la sécurité d'occupation et la gouvernance urbaine, sera lancée en mettant à profit les enseignements tirés (voir encadré 7). La nouvelle campagne mettra l'accent sur le suivi et la sensibilisation, aux niveaux mondial et national, aux problèmes soulevés par l'urbanisation et aux occasions qu'elle offre. La campagne fera des emprunts aux sous-programmes du suivi, de l'analyse des politiques, de l'information et des relations avec les médias ainsi qu'aux sous-programmes de fonds pour favoriser les grandes options propices à l'urbanisation durable.

53. Au titre de la campagne des messages importants seront élaborés pour chacun des principaux domaines d'intervention qui informeront, selon que de besoin, les participants à des événements de portée mondiale tels que le Forum urbain mondial, les réunions ministérielles régionales comme la Conférence ministérielle africaine sur le logement et le développement urbain, la Conférence ministérielle Asie-Pacifique sur le logement et le développement urbain et l'Assemblée générale des ministres et des autorités suprêmes chargés du logement et de l'urbanisation dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, la célébration de la Journée mondiale de l'habitat et les initiatives tendant à la sensibilisation au niveau national. De nouvelles campagnes seront lancées directement par ONU-Habitat ou indirectement par ses partenaires dans les pays répondant aux critères énoncés dans le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Les programmes mondiaux en cours seront réaménagés sous l'égide d'un réseau de développement urbain durable de façon à appuyer la campagne et à fournir un cadre coordonné aux partenaires du Programme pour l'habitat aux niveaux mondial et local.

### C. Stratégie différenciée adaptée aux pays

54. ONU-Habitat entreprendra d'élaborer, en collaboration avec les gouvernements, ses partenaires et les équipes des Nations Unies dans les pays, une stratégie différenciée adaptée aux pays pour mettre la communauté internationale mieux à même de répondre aux besoins des pays s'inscrivant dans des contextes différents en matière de développement et parvenus à des stades différents dans la voie de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement correspondant aux établissements humains. La stratégie différenciée vise à aider les gouvernements des pays se trouvant dans des situations différentes, soit directement, soit par le biais des partenaires :

a) *Transition urbaine avancée* : il s'agit en général des pays dont l'urbanisation s'est stabilisée; le pourcentage de la population urbanisée est élevé et les taux d'accroissement urbain sont faibles. Les pays rangés dans cette catégorie se répartissent en deux grands groupes. Dans le premier se trouvent les pays à économies développées pour lesquels le problème n'est pas tant celui de la généralisation de la pauvreté urbaine sinon celui de l'intégration sociale ainsi que la question d'une production et d'une consommation davantage viables. Dans le second groupe il y a les pays à revenus intermédiaires qui peuvent être à nouveau répartis en deux sous-catégories, à savoir les pays mettant en œuvre des politiques visant à traiter le problème de la pauvreté urbaine et à permettre de parvenir à une réduction soutenue du développement des bidonvilles, d'une part, et les pays qui n'ont pas encore adopté de politique d'ensemble pour traiter les problèmes de la pauvreté urbaine dont les taux d'accroissement des bidonvilles sont forts à modérés;

b) *Urbanisation rapide et chaotique* : il s'agit, d'une façon générale, des pays dont le pourcentage de la population urbaine est relativement bas et dont le taux d'accroissement urbain est élevé (2 à 4 % par an). Ces pays comptent une forte population dans les bidonvilles qui se développent rapidement. Dans certains pays de l'Afrique subsaharienne et de l'Asie occidentale et australe, le développement des bidonvilles est comparable à celui de l'accroissement urbain annuel. En d'autres termes, urbanisation et pauvreté sont synonymes. Ces pays sont souvent caractérisés par une faible sensibilisation aux problèmes soulevés par l'urbanisation et à ses rapports avec la pauvreté urbaine tandis que les solutions adoptées sont ponctuelles et peu rigoureuses. Souvent la gouvernance urbaine et les moyens de gestion sont inadaptés et ne peuvent répondre aux problèmes;

c) *Etablissements humains en crise* : les pays relevant des deux catégories ci-dessus peuvent être frappés par des catastrophes ou des conflits. Les établissements humains pâtissent souvent de ces crises qui se traduisent par l'augmentation du nombre de personnes privées de foyer, la pauvreté urbaine et un accroissement du nombre d'habitants des bidonvilles. Des solutions distinctes adaptées à la situation de ces pays doivent être trouvées, - qu'ONU-Habitat range dans la catégorie secours d'urgence et redressement durable (voir encadré 11 plus bas);

d) *Pays activement engagés dans l'amélioration et la prévention des taudis* : il s'agit de pays ayant manifesté la volonté d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement, en particulier la cible 1 de l'Objectif 1 et les cibles 9, 10 et 11 de l'Objectif 7, ou de pays qui cherchent à prévenir l'apparition de nouveaux bidonvilles. Selon l'importance de la présence d'ONU-Habitat ou de ses partenaires, différents degrés d'engagement seront possibles.

55. Le rapport de 2006 sur l'état des villes dans le monde indique que pour parvenir à une urbanisation durable quatre grandes étapes doivent être franchies et ces étapes sont les suivantes :

a) *Sensibilisation et compréhension* : il s'agit de la première étape au cours de laquelle l'on évalue la portée et l'ampleur du problème soulevé par l'urbanisation; elle est caractérisée par une prise de conscience politique et par la volonté de rassembler des données et des informations associées à des initiatives de sensibilisation;

b) *Réforme des politiques* : une fois la volonté politique confirmée, une analyse plus profonde oriente les possibilités d'intervention et la concertation avec toutes les parties prenantes. Une assistance technique, un renforcement des capacités et de projets pilotes sont souvent nécessaires pour montrer les avantages résultant de la réforme des politiques;

c) *Réforme institutionnelle* : une fois les politiques mises en place, il convient de les mettre en œuvre; pour ce faire il faut habituellement procéder à des réformes institutionnelles dans des domaines tels que la décentralisation, la gestion des terres, la fiscalité et le financement en vue d'améliorer l'offre en matière de logement et le financement municipal. Il convient généralement d'assurer une assistance technique, de procéder à la révision de la législation, d'entreprendre des projets expérimentaux et de renforcer les capacités;

d) *Développer l'intervention* : une fois les politiques en place et les institutions adaptées, les ressources internes constituent le gros des investissements nécessaires au logement en faveur des pauvres et du développement urbain. On est alors bien décidé à améliorer et prévenir les taudis.

56. L'objet de la stratégie différenciée adaptée aux pays est de faire en sorte que tout pays confronté aux problèmes des bidonvilles sera en mesure :

a) D'analyser ses réalités et tendances en matière d'urbanisation, y compris la localisation, la portée et l'ampleur de la pauvreté urbaine;

b) D'évaluer la pertinence de ses politiques en matière de logement et de développement urbain et sa stratégie d'atténuation de la pauvreté, y compris ses moyens institutionnels à mettre en œuvre;

c) D'identifier les plans d'action et initiatives prioritaires.

57. ONU-Habitat appuiera les programmes d'autonomisation des femmes et des jeunes et favorisera la prise en compte de la sexospécificité dans toutes les activités et programmes, conformément à la politique à l'échelle du système des Nations Unies en la matière (voir encadré 8).

## **D. Pour un appui aux pays plus efficace**

58. Dans la Déclaration de Paris et dans la démarche tendant à réformer le système des Nations Unies la nécessité d'assurer un appui plus efficace aux pays est considérée comme une question prioritaire. Le Conseil d'administration d'ONU-Habitat en a fait une question hautement prioritaire lorsqu'il s'est agi de définir les objectifs du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. L'on parviendra à assurer un meilleur appui aux pays en procédant comme suit :

a) *Intégrer les questions soulevées par l'urbanisation durable aux cadres d'aide au développement des Nations Unies et aux stratégies d'atténuation de la pauvreté* : il s'agit de disposer de moyens d'analyse et de sensibilisation et notamment d'indicateurs de l'urbanisation durable et de moyens d'évaluation des politiques ainsi que de matériels d'information pour appuyer les initiatives des gouvernements, des équipes des Nations Unies dans les pays et des partenaires nationaux;

b) *Renforcer le système des responsables du Programme pour l'habitat* : il s'agit de jouer un rôle de catalyseur au niveau des pays aux fins de mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, y compris la réalisation des objectifs convenus avec les partenaires en matière de résultats à obtenir par les pays.<sup>5</sup> Les pays pilotes recensés par le Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action à l'échelle du système des Nations Unies serviront de critère pour orienter le déploiement des responsables du Programme pour l'habitat;

c) *Renforcer les programmes mondiaux et les Bureaux régionaux* : Fournir un appui aux pays qui soit plus cohérent et mieux intégré.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Voir paragraphe 39.

<sup>6</sup> Voir paragraphes 74 et 75 et 84 et 85.

## **E. Articulation du Forum urbain mondial avec le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme**

59. La troisième session du Forum urbain mondial, tenue à Vancouver (Canada) en 2006, a été caractérisée par une participation sans précédent des partenaires du Programme pour l'habitat. Quelque 10 000 représentants de gouvernements, d'autorités locales, d'organisations de la société civile et du secteur privé ont souscrit et contribué à la session qui avait pour thème « Notre avenir : des villes durables » et à l'objectif « Transformer les idées en actions ». Parce que le Forum urbain mondial et le programme urbain sont parvenus à maturité il est possible aux partenaires d'apporter une importante contribution au suivi et à la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. A compter de 2008, l'un des principaux objectifs du Forum urbain mondial consistera à faire en sorte que les partenaires du Programme pour l'habitat fassent état de leurs contributions à l'urbanisation durable, y compris aux principaux domaines d'intervention et aux secteurs de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. On envisage de faire du Forum urbain mondial la principale instance rassemblant les partenaires du Programme pour l'habitat et les organisations des Nations Unies qui y feront rapport sur leurs contributions respectives et les enseignements tirés au cours de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement correspondant aux établissements humains. Les principaux résultats seront intégrés au rapport d'activité du Secrétaire général à la Commission économique et sociale des Nations Unies et à l'Assemblée générale sur la coordination de la mise en œuvre du Programme pour l'habitat.

## **D. Relance des comités nationaux pour Habitat**

60. Le principal mécanisme qui avait été envisagé pour suivre les progrès faits dans la mise en œuvre du Programme pour l'habitat avait consisté à renforcer les comités nationaux pour Habitat créés aux fins des préparatifs de la Conférence Habitat II d'Istanbul de 1996. Plus de 90 Etats Membres de l'Organisation des Nations Unies avaient constitué des comités multipartites et établis des rapports nationaux destinés à la Conférence.

61. Alors que certains pays ont continué à appuyer et à convoquer lesdits comités jusqu'à la session extraordinaire de l'Assemblée générale de 2001, aux fins d'examen des progrès faits dans la mise en œuvre du Programme pour l'habitat, la majorité des Etats membres ont depuis relâché leurs efforts à cet égard. On a ainsi abouti à une situation caractérisée par le fait que les efforts d'ONU-Habitat pour suivre les progrès faits dans la voie de la mise en œuvre du Programme pour l'habitat et faire rapport à ce sujet ainsi que sur les Objectifs du Millénaire pour le développement correspondant aux établissements humains ont été gravement limités.

62. La réactivation des comités nationaux pour Habitat devrait permettre à ONU-Habitat de mieux intégrer ses efforts ainsi que ceux de ses partenaires en matière de mobilisation au niveau mondial, de politiques, de renforcement des capacités et de suivi de la mise en œuvre des priorités et des plans d'action nationaux; de favoriser et d'approfondir la maîtrise du cadre normatif amélioré et de renforcer encore l'articulation des activités entreprises aux niveaux mondial et national.

## **E. Renforcement des systèmes de financement des établissements humains pour passer à la dimension supérieure**

63. Depuis la Conférence Habitat II de 1996 et la Déclaration du Millénaire de 2000, le système des Nations Unies a axé ses activités sur trois des quatre conditions nécessaires pour que le logement soit abordable, à savoir la création d'emplois, la création de droits fonciers et de droits de propriété pour les pauvres, la fixation de normes applicables en matière de planification et de constructions et des infrastructures et services essentiels destinés aux pauvres. Le fait de ne pas avoir pris en compte le crédit a gravement limité l'efficacité des interventions au niveau du système. Cela a aussi eu pour conséquence de limiter la possibilité d'appliquer des modèles et des approches multiformes permettant de faire face aux problèmes soulevés par les taudis et la crise du logement. Lorsque des modèles efficaces ont été conçus et mis en œuvre, le fait de ne pas prendre en compte le crédit a empêché le système d'amener les acteurs publics et privés aux niveaux mondial et national à reproduire les expériences à plus grande échelle.

64. On estime que 20 milliards de dollars environ seraient nécessaires chaque année, de 2005 à 2020, pour atteindre la cible 11 de l'Objectif 7 des Objectifs du Millénaire pour le développement et prévenir l'apparition de nouveaux bidonvilles. L'ampleur de ce défi dépasse de beaucoup ce que les volumes actuels des investissements privés et publics permettent en matière de logement et d'infrastructures dans la plupart des pays en développement. La solution réside dans une mobilisation réussie des capitaux internes qui permettraient d'améliorer l'accès aux ressources financières de tous les foyers.<sup>7</sup> Cela peut être grandement facilité en utilisant les quelque 5 milliards de dollars fournis chaque année au titre de l'aide publique au développement au secteur urbain pour démultiplier les capitaux internes destinés au logement des pauvres et au développement urbain.
65. Le ciblage est un problème connexe soulevé par cette pratique habituelle des économies développées. Les modalités et systèmes de financement actuels du secteur commercial sont conçus pour répondre aux besoins des emprunteurs des classes moyennes et ne sont pas accessibles aux citoyens pauvres. De nouveaux instruments financiers et des montages novateurs sont nécessaires pour que les projets visant à améliorer les grands bidonvilles et les logements et infrastructures destinés aux pauvres soient « bancables », c'est-à-dire intéressants pour les sources internes de capitaux privés et commerciaux en tant qu'élément important du montage financier total propre à assurer un logement à tout un chacun.
66. C'est dans ce contexte que le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme a amené à considérer que le financement des logements destinés aux pauvres constituait un important domaine d'intervention. L'essentiel est de concevoir et d'utiliser de nouveaux produits financiers permettant d'attirer les investissements internes et de collaborer étroitement avec la Banque mondiale, les banques régionales de développement, le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres et les institutions financières nationales.
67. Des progrès ont été faits depuis 2001 grâce à la création de la Division du financement des établissements humains et de son Fonds pour l'amélioration des taudis qui est conçu comme un outil novateur propre à donner une nouvelle impulsion à la Fondation pour l'habitat et les établissements humains, et le Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement. Ces deux moyens montrent que l'avantage comparatif d'ONU-Habitat réside dans son aptitude à amener tous les services publics, les associations de citoyens pauvres, les fournisseurs et opérateurs de services, les mécanismes de microcrédits, les donateurs, les banques régionales de développement et les institutions financières internationales à accroître leurs ressources respectives. Il en est ainsi parce qu'ONU-Habitat joue un rôle de chef de file en matière d'élaboration des politiques et de négociation en fournissant des services techniques et consultatifs dans le domaine du préinvestissement aux fins d'élaboration des projets et programmes pilotes destinés aux pauvres en matière de logement et des services essentiels. Le principal problème tient au fait que le microcrédit ne permet pas d'assurer durablement les fonds nécessaires à l'acquisition et à l'aménagement des terrains et que l'on ne dispose pas d'instruments appropriés pour faire correspondre la demande des citoyens pauvres en matière de crédits aux conditions habituellement requises en matière de prêts.
68. En août 2006, le Secrétaire général des Nations Unies a défini de nouvelles règles et règlements qui permettent d'entreprendre des opérations de financement remboursables. L'objectif du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est de mettre en place le troisième guichet supplémentaire qui sera dénommé Compte de fonds renouvelables remboursables. Ce système viendra s'ajouter aux deux guichets des fonds généraux et des fonds spéciaux existants. Il permettra aux contributions volontaires et à d'autres sources de financement de fournir des capitaux d'amorçage remboursables aux comptes locaux de fonds renouvelables qui seront mis en place au niveau national avec les partenaires nationaux et les institutions bancaires locales participantes lesquelles assumeront la responsabilité fiduciaire des opérations de prêts au niveau local.
69. Ce troisième guichet de la Fondation mettra à profit l'approche originale du Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement et du Fonds d'amélioration des taudis pour s'engager dans la l'amélioration des bidonvilles en panachant les fonds fournis par les institutions financières internationales avec les dons et l'assistance technique provenant du guichet des fonds spéciaux de la Fondation. Les procédures et directives opérationnelles nécessaires pour appliquer les nouvelles règles et règlements visent à fournir des conditions et un cadre communs à ces deux approches.

<sup>7</sup> Les enseignements tirés de l'expérience montrent que les approches viables en matière de logements abordables, notamment dans les pays qui s'urbanisent rapidement, supposent que l'on s'intéresse simultanément aux familles à revenus moyens inférieurs ainsi qu'aux citoyens pauvres pour éviter que les difficultés des premiers empiètent sur les solutions des seconds en matière de logement.



70. Il est prévu que le compte de fonds renouvelables remboursables soit mis en place par étape :

a) *Phase I (2007-2011)* : Mettre en place les moyens institutionnels permettant d'entreprendre des opérations d'octroi de fonds renouvelables. Cette activité sera étroitement intégrée à une gestion orientée vers l'obtention de résultats ainsi qu'à la formation et au recrutement de personnels. En mettant à profit l'expérience acquise dans le cadre des activités du Fonds pour l'amélioration des taudis, on recourra dans un premier temps à des opérations d'octroi de fonds renouvelables pour préciser les modalités et les directives en matière de fonctionnement en mettant à profit les enseignements tirés. Parallèlement, des indicateurs et repères précis permettant d'évaluer l'efficacité des fonds renouvelables seront mis au point. Les opérations de la phase I seront financées par des contributions volontaires et ne comporteront aucun emprunt;

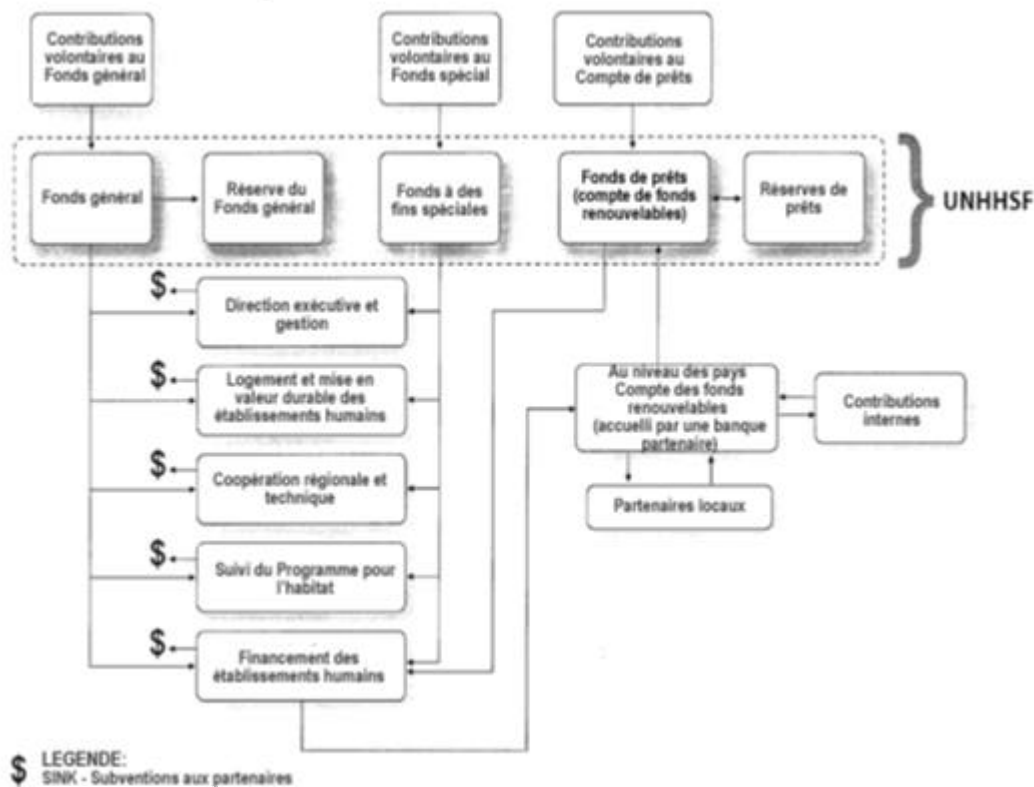
b) *Phase II (2012-2016)* : A partir des résultats de l'évaluation de la phase I et sur la base des recommandations du Conseil d'administration, des crédits seraient prévus aux fins d'emprunt par les gouvernements et les institutions dans des limites fixées par le Secrétaire général. Cette phase comporterait la mise au point de montages plus importants en matière de fonds de préinvestissement renouvelables ainsi que la constitution de portefeuilles de projets avec les partenaires d'Habitat de façon à démontrer l'intérêt de la démarche et expérimenter les procédures qui régiraient tout emprunt futur. Il serait fait rapport au Conseil d'administration en 2013;

c) *Phase III (2016-)* : A partir des recommandations du Conseil d'administration, les opérations seraient développées aux fins de la réalisation des deux objectifs de la Déclaration du Millénaire en matière d'établissements humains.

71. Cette approche par étape permettra à ONU-Habitat de jouer pleinement son rôle de catalyseur au sein de l'ensemble du système financier et de faire parvenir les principaux messages et enseignements tirés concernant la façon d'accroître le volume du crédit destiné à l'amélioration des taudis et aux logements des groupes à faibles revenus.

**Encadré 7 : diagramme des flux financiers de la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains**

**DIAGRAMME DES FLUX FINANCIERS DE LA FONDATION DES NATIONS UNIES POUR L'HABITAT ET LES ETABLISSEMENTS HUMAINS**  
Phase I -- 2008-2009 et 2010-2011



## V. Plan institutionnel

### A. Parvenir à une excellente gestion pour appuyer le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme

72. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme améliorera sensiblement et progressivement les systèmes et outils de gestion afin que la gestion soit encore davantage orientée vers l'obtention de résultats et que l'on contribue ainsi à la création d'une culture d'entreprise solide. Ces améliorations peuvent être regroupées en trois catégories : « solutions expéditives » - il s'agit des changements qu'ONU-Habitat peut apporter par lui-même; changements à moyen terme – il s'agit de ceux qui nécessitent l'intervention de spécialistes externes, une formation et un remaniement des moyens; et enfin les changements tributaires de la réforme à l'échelle du système ainsi que d'autres partenaires, notamment d'arrangements en matière d'organisation des travaux avec l'Office des Nations Unies à Nairobi. Ces arrangements concernent :

- a) L'harmonisation et la cohésion du Programme;
- b) La gestion orientée vers l'obtention de résultats;
- c) La gestion des connaissances;
- d) Le suivi des programmes et l'établissement des rapports;
- e) La mobilisation et l'allocation des ressources;
- f) La gestion des ressources humaines;
- g) L'efficacité de l'administration et la délégation de pouvoirs;
- h) La culture et l'image de marque de l'Organisation.

### B. Harmonisation et cohésion du Programme

73. Les améliorations en matière d'harmonisation et de cohésion du Programme visent à forger des liens et à favoriser les synergies entre les activités entreprises aux niveaux mondial et national, à surmonter ce qu'on appelle le fossé entre la théorie et la pratique et à améliorer la gestion orientée vers l'obtention de résultats. Il s'agit :

- a) D'harmoniser les résultats prévus à moyen terme en matière d'organisation avec la budgétisation en fonction de résultats donnés, le programme de travail biennal et l'élaboration du budget;
- b) D'harmoniser les politiques et les processus aux fins d'élaboration et d'approbation des projets;
- c) D'allouer et de partager les ressources entre les différents programmes afin d'obtenir d'importants résultats au niveau des pays.

74. Outre la conception d'une campagne mondiale unique et la constitution d'une coalition de partenaires stratégique autour du réseau européen pour un développement urbain durable (SUDEN) mentionné au paragraphe 52 plus haut, d'autres mesures sont nécessaires à court terme dont :

- a) Le chapeutage par la Division du financement des établissements humains des activités du Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement et du Fonds d'amélioration des taudis de façon à assurer l'harmonisation des deux principales activités de préinvestissements d'ONU-Habitat enfin de renforcer les partenariats avec les institutions financières internationales et internes;
- b) Le renforcement du rôle et des méthodes de travail du Comité d'étude du programme en tant que mécanisme d'évaluation et d'approbation a priori de façon à garantir l'harmonisation et la cohésion de l'élaboration et de l'exécution des programmes;
- c) La définition des critères pour le choix des pays pilotes et des interventions aux fins de concordance des activités entreprises au niveau mondial en matière de collecte de données, d'analyse, de suivi et d'établissement de rapports sur la situation en ce qui concerne l'urbanisation durable avec les initiatives de renforcement des capacités entreprises au niveau national pour appuyer l'élaboration des politiques et des réformes au niveau national; la coordination des interventions au titre de programmes avec les efforts des partenaires du monde entier au niveau national et la mise en œuvre du cadre normatif amélioré dans les pays pilotes retenus par l'Organisation des Nations Unies.

75. Les changements à moyen terme sont entre autres les suivants :

- a) Renforcement du rôle des responsables du Programme pour l'habitat afin qu'ils soient plus actifs au sein des équipes des Nations Unies dans les pays et dans le cadre de l'aide au développement des Nations Unies et des mécanismes prévus par la stratégie d'atténuation de la pauvreté;
- b) Formulation de programmes de pays pluriannuels pour les pays pilotes retenus par l'Organisation des Nations Unies et les pays ayant de grands projets de coopération technique;
- c) Harmonisation des rapports phares, des concertations dans le cadre de la Journée mondiale de l'habitat et du Forum urbain mondial, des thèmes des réunions ministérielles et des Débats d'habitat avec les principaux domaines d'intervention et les secteurs de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme;
- d) Correspondance entre les activités de suivi, de recherche et de communication des données entreprises au niveau mondial et les initiatives en matière de renforcement des capacités afin d'améliorer la collecte et l'analyse des données de façon à influencer sur l'élaboration des politiques et l'allocation des ressources ainsi que sur l'analyse d'ensemble.

### **C. Gestion orientée dans l'obtention des résultats, suivi et établissement des rapports**

76. Dans leurs précédentes recommandations, l'Assemblée générale et le Conseil d'administration ont été d'avis qu'il était nécessaire de développer les fonctions de suivi et d'évaluation d'ONU-Habitat. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme donne les moyens d'améliorer les résultats en matière de suivi, d'établissement de rapports et de gestion. Il repose sur les principaux domaines d'intervention, les secteurs de résultats et les indicateurs de succès. Cela permettra d'aboutir en outre à des objectifs déterminés pour chaque indicateur, y compris des critères de performance, grâce auxquels améliorer la programmation et la budgétisation intégrées, le sens de responsabilité, l'apprentissage et la prise de décision.

77. Les principaux indicateurs de succès correspondant à la période de planification sont constitués par l'intégration des questions urbaines et la question de la réduction de la pauvreté en milieu urbain aux cadres de développement nationaux, l'allocation de ressources budgétaires nationales et locales à l'amélioration des taudis et la mise en place des infrastructures et services urbains essentiels, l'articulation de l'aide des institutions financières internationales avec celle des donateurs et le développement des partenariats publics-privés aux fins du développement et de reproduction des activités.

78. Les rapports trimestriels sur les progrès faits en ce qui concerne l'élaboration des principaux indicateurs de succès constitueront le principal moyen de suivre la mise en œuvre du Plan tout comme les rapports au Conseil économique et social, à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration. Les améliorations à moyen terme consisteront entre autres en un recours systématique aux conclusions des activités de suivi et d'évaluation afin d'améliorer les résultats.

### **D. Gestion des connaissances et échange d'informations**

79. On a reconnu que la gestion des connaissances et l'échange d'informations sont des facteurs essentiels qui contribuent à l'édification d'une organisation en mesure de diffuser le savoir et au renforcement de la cohésion et de l'efficacité. Durant la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme l'un des principaux objectifs consistera à produire des connaissances et à tirer les enseignements de l'expérience acquise sur le terrain et à les exposer en détail. Il s'agira entre autres de mettre en évidence et de diffuser les enseignements tirés et d'en assurer l'intégration avec processus d'évaluation d'activités entreprises au niveau national, et de prendre en compte les meilleures pratiques et politiques avérées en tant que moyen de favoriser les arguments fondés en faveur d'une modification et de la réforme des politiques au niveau national.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> La prise en compte de meilleures pratiques a été l'une des recommandations du Bureau des services de contrôle interne dans son évaluation en profondeur du programme d'ONU-Habitat entreprise en 2004 et ultérieurement approuvée par le Comité de coordination du programme.

80. Les mesures à entreprendre à court terme sont les suivantes : réunions trimestrielles de la direction consacrées aux enseignements tirés, aux progrès faits dans la voie de la réalisation des objectifs en matière d'organisation et de planification prospective; amélioration de la base de données des partenaires afin d'y introduire des informations sur leurs domaines de compétence, leur rôle et leur contributions aux principaux domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme; et constitution de dossiers sur les pays et les villes pour faciliter l'échange d'informations sur les activités et les résultats obtenus ainsi que l'examen des possibilités et contraintes en ce qui concerne la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. A moyen terme les mesures à mettre en œuvre consisteront à fusionner les résultats des divers programmes, les rapports d'évaluation, les études et les évaluations en une stratégie nationale unique et en un cadre de gestion des connaissances de façon à disposer d'indications sur les activités au niveau mondial ainsi que sur l'élaboration d'outils et instruments normatifs.

## **E. Communication, image de marque et stratégie de mobilisation**

81. L'une des caractéristiques du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme revêtant une extrême importance est celle qui concerne l'amélioration des communications avec le grand public, au plan tant national qu'international, avec les gouvernements et les donateurs, la société civile et au sein d'ONU-Habitat et du système des Nations Unies. Un plus grand accent sera mis sur les nouveaux moyens d'exprimer l'intérêt et l'urgence des messages d'ONU-Habitat, de nature à aboutir à des méthodes de travail propices à l'urbanisation durable. Il s'agira d'accroître la visibilité grâce aux couvertures des médias du monde entier, au moyen de films et de vidéos, de publications améliorées et d'exposition visant à sensibiliser ainsi qu'en recourant abondamment aux techniques d'information et de communication. Sur le plan interne, l'on insistera sur l'approche consistant à rassembler les éléments d'appréciation favorables à l'organisation.

82. Durant la mise en œuvre du Plan, l'objectif en matière de communication consistera à amener les gouvernements, les administrations locales, la société civile et les organismes internationaux de développement à adopter le message relatif à l'urbanisation durable qui favorise leurs initiatives. Il s'agit là d'une fonction normative qu'ONU-Habitat exerce au moyen de campagnes de sensibilisation sous-tendues par des éléments de preuve rassemblés dans ses rapports phares, tels que le rapport mondial sur les établissements humains et le rapport sur l'état des villes dans le monde, qui regroupent toutes les connaissances techniques spécialisées dans le cadre d'une campagne mondiale unifiée.

83. Dans l'immédiat l'objectif consiste à favoriser l'articulation des objectifs normatifs avec les succès enregistrés sur le terrain afin qu'ONU-Habitat ait plus de visibilité aux niveaux mondial et national, que le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme présente un avantage et un intérêt pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement au sein du système des Nations Unies et que l'appel d'ONU-Habitat en faveur de sa stratégie de mobilisation des ressources ait plus de poids. Les principaux éléments de la stratégie sont les suivants :

a) *Communication avec le public* : les rapports phares et les rapports annuels, les publications techniques, les documents occasionnels, les brochures, les vidéos et le matériel de démonstration auront systématiquement pour objet d'exposer pour sensibiliser. La teneur de toute la documentation d'information se rapportera aux domaines d'intervention et aux résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. L'accent sera mis sur les réussites, les meilleures pratiques avérées et les politiques avisées;

b) *Communication entre membres du système des Nations Unies* : une nouvelle amélioration consistera en la mise en œuvre d'une stratégie de communication systématique avec les autres organismes des Nations Unies. La stratégie mettra l'accent sur la création de partenariats et de coalitions au moyen d'une comparaison des résultats, des succès, des programmes conjoints et des processus des divers domaines d'intervention, ce qui aura pour effet de mettre l'accent sur le rôle de coordonnateur et de catalyseur d'ONU-Habitat;

c) *Communication entre partenaires d'Habitat* : un autre fait nouveau, qui interviendra au cours de la mise en œuvre du Plan, consistera en une stratégie ayant pour objet de déterminer les avantages comparatifs et la valeur ajoutée produite par les différents partenaires, lesquels seront appréciés en fonction de leur contribution réelle aux domaines d'intervention et aux secteurs de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme.

## F. Gestion des ressources humaines

84. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme supposera que l'on modifie progressivement la gestion des ressources humaines. En raison de l'intérêt porté au logement destiné aux pauvres et au développement urbain, aux modalités novatrices de financement du logement et des municipalités, et à la planification, le recrutement de nouveaux personnels sera nécessaire pour combler les lacunes en matière de compétences et de qualifications. On prévoit aussi de tirer parti des propositions concernant les compressions d'effectifs prévues au titre de la réforme à l'échelle du système des Nations Unies.

85. Les améliorations à apporter aux systèmes, aux moyens de gestion et à la culture en matière de gestion, nécessaires pour que le Plan soit mis en œuvre efficacement, supposent que l'on perfectionne les compétences et les qualifications du personnel et que l'on favorise l'évolution de la culture et des comportements. Les améliorations à court terme consisteront en l'organisation de consultations et de réunions avec le personnel sur le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme; en une prise en compte du Plan par tous les mandats et définitions de postes; et en l'établissement d'un programme de formation à l'initiation. Les changements à moyen terme sont les suivants :

a) Faire concorder le recrutement de nouveaux membres du personnel avec les besoins du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme en mettant l'accent sur l'analyse socio-économique nécessaire pour appuyer l'élaboration des politiques, la production de connaissances et les activités de promotion; les systèmes de financement, pour qu'ils soient adaptés aux domaines d'intervention que constituent les terrains et les logements abordables et le financement des infrastructures et services urbains essentiels;

b) Faire correspondre la politique de mobilité volontaire/obligatoire du personnel avec les définitions de postes revues en fonction du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme;

c) Faire correspondre le système en ligne d'évaluation et de notation des fonctionnaires avec les domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme;

d) Faire correspondre la formation du personnel assurée par l'Office des Nations Unies à Nairobi avec la nécessité d'une gestion orientée vers l'obtention de résultats et les impératifs du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme;

e) Mettre en place un programme de formation à l'animation à l'intention des directeurs de projets, des responsables des programmes et des campagnes et des administrateurs de rang supérieur.

## G. Efficacité administrative et délégation de pouvoirs

86. Des évaluations indépendantes sont actuellement entreprises dans les domaines de l'analyse du « workflow » (flux de travail), de la délégation de pouvoirs et de l'organisation des travaux avec l'Office des Nations Unies à Nairobi. Des améliorations à court et à moyen termes seront conçues en attendant les résultats des évaluations, qui consisteront en :

a) L'adoption de lignes directrices et manuels en matière d'exécution et de procédures et en mesures garantissant leur respect grâce à la formation et au suivi;

b) La rationalisation des principales procédures et méthodes d'approbation en matière de délégation de pouvoirs et de responsabilité.

## H. Culture de l'organisation et image de marque<sup>9</sup>

87. La création d'une culture d'entreprise est un élément déterminant pour parvenir à l'adaptation de l'organisation, à la convergence de ses objectifs et à l'adoption d'une approche orientée vers l'obtention de résultats, ce sont-là autant d'éléments nécessaires pour que la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme soit couronnée de succès et pour qu'ONU-Habitat suscite davantage d'intérêt et s'acquitte efficacement de son rôle et de sa fonction de mobilisateur afin d'atteindre les objectifs de sa stratégie en matière de mobilisation des ressources. La première étape importante consistera à préserver l'élan acquis lors de l'élaboration du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et à instiller et entretenir une culture du changement pendant la totalité de la durée du Plan. Dans les paragraphes précédents on a recensé les modifications préalablement à apporter aux systèmes et outils pour que la mise en œuvre du Plan soit efficace. D'autres modifications et améliorations seront proposées en attendant les résultats d'évaluations indépendantes

<sup>9</sup> La présente section sera développée lorsque l'on disposera des résultats de l'étude spéciale sur l'échange des connaissances et la stratégie de communication.

pour que les activités soient davantage orientées vers la satisfaction des intéressés, la fourniture de services de qualité et fiables et l'adoption de pratiques professionnelles favorisant la collaboration et le partage des informations.

## VI. Stratégie de mobilisation des ressources

88. La stratégie d'ONU-Habitat en matière de mobilisation des ressources et de communication a pour objectif d'élargir la base des donateurs et de parvenir à un meilleur équilibre entre contributions à des fins spéciales et contributions à des fins générales durant plusieurs années successives et ce de manière prévisible. Le Plan prévoit un cadre clair et contraignant pour ce faire. Le fait qu'il mette très précisément l'accent sur les programmes, qu'il contribue à leur harmonisation et à leur cohérence et à l'excellence de la gestion, ainsi qu'à la mobilisation des partenaires et qu'il permette d'accroître les ressources, sont autant d'éléments importants propices à l'accroissement de l'efficacité dans l'obtention de résultats, à la réduction du coût des opérations et à l'augmentation de l'efficacité de l'aide qui garantissent la transparence et le sens des responsabilités.

89. La stratégie de mobilisation des ressources prévue par le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme comporte les éléments suivants :

- a) Mise en place d'une politique et d'une équipe en matière de mobilisation des ressources;
- b) Consolidation de la base actuelle de donateurs;
- c) Elargissement de la base de donateurs, y compris au niveau national;
- d) Renforcement du rôle d'ONU-Habitat en matière de préinvestissement;
- e) Mise en commun et accroissement des ressources;
- f) Exploitation de sources de financement non traditionnelles;
- g) Incidences du Plan sur les ressources.

### A. Mise en place d'une politique et d'une équipe en matière de mobilisation des ressources

90. La stratégie d'ensemble de mobilisation des ressources demandée par le Conseil d'administration dans sa résolution 20/19 consiste en une politique de mobilisation des ressources découlant de consultations internes, d'analyses indépendantes, de contributions d'experts et d'une analyse des pratiques couronnées de succès utilisées par d'autres organismes des Nations Unies et d'autres fonds et programmes. La stratégie sera complétée par un ensemble de directives qui, à leur tour, détermineront les activités d'une nouvelle équipe chargée de la mobilisation des ressources placées sous la direction du Directeur exécutif adjoint. L'équipe sera, entre autres, chargée des tâches suivantes :

- a) Elaborer des directives visant expressément à la mobilisation des ressources;
- b) Faire office de point de centralisation des propositions de financement avant qu'elles soient soumises au Comité d'étude du programme;
- c) Constituer un dossier des propositions de financement et des contributions des partenaires aux fins de mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et de son cadre normatif amélioré à l'intention des donateurs et des équipes des Nations Unies dans les pays aux fins d'examen;
- d) Gérer les relations entre donateurs au moyen de conférences périodiques les rassemblant et faire rapport sur l'utilisation des fonds et les résultats correspondants obtenus au cours de la mise en œuvre du Plan et de son cadre normatif amélioré;
- e) Animer les activités en matière de communications intégrées et d'image de marque visant à appuyer la mobilisation de sources de financement non traditionnelles.

### B. Renforcement de la base actuelle de donateurs

91. La consolidation de la base actuelle de donateurs a principalement pour objet d'amener ceux-ci à accepter le passage progressif d'un système d'allocation des fonds à des fins spéciales à un système d'allocation des fonds à des fins générales, l'allocation des fonds étant pluriannuelle et prévisible. On estime que cette démarche revêt la plus haute importance pour la mise en œuvre réussie du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, notamment au cours de sa phase initiale durant laquelle la

gestion devra être excellente et les éléments stratégiques et institutionnels du Plan affinés. Les principales étapes consisteront en consultations périodiques avec les donateurs et avec le Comité des représentants permanents et qui seront sous-tendues par les rapports communiqués systématiquement sur la mise en œuvre des diverses politiques, lesquelles contribueront à l'application du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et comporteront des mesures concernant la mobilisation des ressources, la collaboration avec les partenaires et les progrès faits dans la mise en œuvre d'autres éléments de la stratégie en matière de mobilisation des ressources et de communication.

### C. Elargissement de la base de donateurs

92. Les principaux éléments de la stratégie visant à élargir la base des donateurs sont les suivants :

a) *Stratégie en matière d'image de marque et de médias* : ONU-Habitat a fait quelques grands progrès récemment en appelant à l'attention sur la question de l'urbanisation durable en mettant en relief la détresse des habitants des taudis et des citoyens pauvres. Cependant, pour que l'intérêt soit entretenu et traduit en volonté politique d'agir, il faut que des efforts concertés soient faits pour développer les messages afin qu'ils rendent compte de la complexité du problème que représentent les taudis, et de ses relations avec la pauvreté et les Objectifs du Millénaire pour le développement, de façon, ce faisant, à cerner les préoccupations des différents donateurs;

b) *Renforcement des systèmes de gestion* : au cours des dernières années ONU-Habitat a progressé dans la voie des réformes de la gestion. Ces réformes seront approfondies de façon à s'assurer qu'à l'accroissement des contributions des donateurs correspond bien une amélioration de la gestion ainsi que des modalités d'élaboration de rapports axées sur les résultats, les partenariats et les moyens de démultiplier les ressources;

c) *Mettre l'accent sur le niveau national* : l'un des principaux moyens d'élargir la base des donateurs au niveau national consiste à rassembler les mesures en un cadre normatif amélioré pour appuyer les plans de développement national, les stratégies d'atténuation de la pauvreté et les stratégies d'aide aux pays. Pour ce faire, on s'inspirera des instruments en place et l'on renforcera la présence d'ONU-Habitat au niveau national afin de mobiliser et d'accroître les ressources en collaboration avec les équipes des Nations Unies dans les pays et les donateurs bilatéraux, dans le cadre de l'aide au développement fournie par l'Organisation des Nations Unies;

d) *Adoption par le PNUE de différentes modalités de mobilisation des fonds destinés à des fins générales* : en se fondant sur l'expérience du PNUE, on adoptera de nouvelles modalités dont un barème indicatif des contributions qui a contribué, dans le cas du PNUE, à l'accroissement des contributions que lui versent les donateurs, à court terme, et à l'élargissement de la base des donateurs à moyen terme. Il est donc proposé qu'ONU-Habitat recoure à cette formule pour accroître de 10 à 15 % par exercice biennal les contributions volontaires au cours de la durée du Plan et élargir d'un tiers la base actuelle des donateurs.

### D. Constitution de partenariats et accroissement des ressources

93. La constitution de partenariats, qui est un élément essentiel de la démarche visant à mieux concentrer les efforts dans le cadre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, sur le rôle de catalyseur d'ONU-Habitat, est également un élément essentiel de la stratégie de mobilisation des ressources. L'objectif à atteindre au cours de la durée du Plan est un accroissement des ressources de 1 à 10 pour améliorer les résultats, avoir un plus grand impact et réduire les dépenses au titre des opérations. Une analyse de la situation actuelle fait apparaître une grande diversité de relations entre partenaires différents ainsi qu'entre leurs pratiques respectives. Tout au long de l'année 2007, il sera procédé à leur recensement, et à leur évaluation afin de concevoir une politique définissant les relations entre partenaires qui mettra l'accent sur l'accroissement des ressources, en tenant compte des contributions en nature et en espèces des partenaires.

94. Des réseaux de partenaires déterminés seront constitués pour les domaines d'activités thématiques du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Le Réseau mondial d'outils immobiliers offre un exemple de la façon dont cette activité est mise en œuvre. Au niveau mondial, l'accent sera en particulier mis sur la gestion des contributions des différents réseaux dont on fera des outils de mobilisation au niveau mondial, ainsi que sur le suivi des tendances et questions en matière d'urbanisation durable. Les principaux partenaires seront les organisations non gouvernementales à vocation générale, les établissements de recherche et les instituts universitaires, les associations de spécialistes, les médias et la Banque mondiale.

95. Des accords de partenariats seront recherchés avec le groupe de la Banque mondiale et les banques régionales de développement. En mettant à profit les récents succès d'ONU-Habitat dans ce domaine, il faudra recourir à une approche concertée pour associer ONU-Habitat à d'autres organismes des Nations Unies, à des instituts de recherche spécialisés et aux médias, de façon à développer ces moyens en matière de suivi, d'établissement de rapports et d'information.

96. Conformément à son rôle de catalyseur, ONU-Habitat appuiera activement les initiatives de ses partenaires en matière de mobilisation des ressources et fera état de leurs contributions aux domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme ainsi qu'aux secteurs de résultats.<sup>10</sup> Il s'agira de collaborer avec des organisations bilatérales et multilatérales pour suivre l'évolution du niveau d'ensemble des fonds destinés à l'urbanisation durable. Le suivi et l'évaluation aux niveaux mondial et national constitueront un autre grand domaine de collaboration avec les partenaires, en particulier les organismes des Nations Unies s'intéressant au suivi de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement.

## **E. Renforcement du rôle d'ONU-Habitat en matière de préinvestissement**

97. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme vise à mobiliser les investissements internationaux et internes dans 25 pays de façon à permettre une amélioration à une plus grande échelle des taudis et la prévention de leur constitution. L'approche est sous-tendue par les enseignements tirés du Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement et du Fonds pour l'amélioration des taudis. Le Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement a pu, à partir d'un investissement initial de 1 million de dollars provenant de la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains, mobiliser près de 50 millions de dollars en faveur du renforcement des capacités dans les domaines de l'élaboration des politiques, de la sensibilisation et du préinvestissement. Cette somme a, à son tour, favorisé la mobilisation de plus de 1,5 milliard de dollars au titre d'investissements de suivi d'institutions financières internationales. Il ressort des enseignements tirés que les montages en matière de préinvestissements associant l'élaboration de politiques, la sensibilisation, le renforcement des capacités, les capitaux d'amorce et l'assistance technique revêtent la plus haute importance pour réduire les risques que les institutions financières nationales considèrent comme étant inhérents aux investissements en faveur des logements destinés aux pauvres et au développement urbain. Cependant, les deux expériences ont été financées par des subventions et les activités futures doivent être conçues et mises en œuvre après que l'on se sera assuré de pouvoir disposer de fonds durablement.

98. Le domaine d'intervention prévu par le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme relatif à l'amélioration du financement des établissements humains a principalement pour objet l'application des enseignements tirés afin de mettre en œuvre des instruments et des montages financiers novateurs. Les capitaux d'amorce, accordés sous forme de subvention ou des prêts remboursables, seront rassemblés de façon à mobiliser les capitaux internes au-delà du cycle initial du projet, sous forme par exemple de fonds renouvelables. L'objectif d'ensemble est d'atteindre la somme de 150 millions de dollars pour favoriser la mise en place de systèmes de financement novateurs dans 25 pays au cours de la durée du Plan à raison de 5 millions de dollars en moyenne par pays.

## **F. Exploitation de sources de financement non traditionnelles**

99. Il ressort d'avis indépendants recueillis durant l'élaboration du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme que la question de la pauvreté urbaine et des taudis revêt pour le grand public un intérêt potentiel comparable à celui que suscitent le VIH/Sida et la nutrition. Pour exploiter avec succès les sources non traditionnelles de financement, et notamment l'intérêt éprouvé par le grand public, il faut que le message diffusé et les missions à mener soient convaincants et que l'utilisation des ressources fasse l'objet d'une comptabilité transparente. La stratégie de communication externe vise le premier élément du succès tandis que la mise en œuvre d'une gestion orientée vers l'obtention de résultats concerne le second élément. L'un et l'autre seront mis à profit pour mobiliser les acteurs et les sources intéressés qui n'ont pas été jusqu'ici pleinement exploitées. Il s'agit des fondations relevant du secteur privé soucieuses de leur responsabilité sociale et de l'intérêt du grand public, qu'il est possible d'atteindre en lançant des appels destinés au plus grand nombre. Des directives et des stratégies seront mises au point et appliquées pour cibler des donateurs potentiels et des sources de financement non traditionnelles. Au nombre de celles-ci figurent les techniques marchandes, la publicité et la

<sup>10</sup> Le Forum urbain mondial et d'autres manifestations spéciales seront mis à profit pour faire le bilan de la progression des contributions des partenaires aux domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et aux secteurs de résultats et mettre en place des plans d'activités aux fins d'actions de suivi concertées.



sponsorisation. Ainsi, des initiatives sont actuellement entreprises pour promouvoir les Débats d'habitat et sponsoriser des manifestations spéciales, initiatives qui seront développées en tant que sources supplémentaires de financement.

## **G. Incidences du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sur les ressources**

100. Les incidences du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sur les ressources sont au nombre de trois, à savoir :

a) Remaniement du programme de travail et du budget pour 2008-2009 est de 246 millions de dollars. Ce remaniement suppose une nouvelle affectation de ressources humaines et techniques dont le coût est estimé à 32 millions de dollars, pour entreprendre la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Etant donné que les engagements au titre de certains programmes en cours vont au-delà de 2009, on envisage également, pour 2010-2011, un réajustement supplémentaire de l'ordre de 16 millions de dollars;

b) Au cours de la période correspondant au Plan, 200 millions de dollars seront nécessaires dont 190 millions pour procéder à la mise en œuvre du cadre normatif amélioré et 10 pour parvenir à une parfaite gestion;

c) 150 millions de dollars seront nécessaires pour l'ensemble des mesures de préinvestissement, y compris les capitaux d'amorce, qui permettront d'obtenir par démultiplication quelque 3 milliards de dollars de fonds d'origine internationale et interne en faveur du logement des pauvres et du développement urbain.

101. En ce qui concerne le programme de travail et le budget pour 2008-2009, une autre incidence, outre celles résultant du remaniement susmentionné, consistera en une contribution unique de 15 millions de dollars pour lancer la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, en mettant l'accent sur une gestion orientée vers l'obtention de résultats et l'application du cadre normatif amélioré dans les pays pilotes retenus par les Nations Unies, pour garantir le succès des stratégies de mobilisation des ressources et de communication.

102. Une grande différence entre l'allocation actuelle des ressources budgétaires et le projet de budget pour le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme réside dans la recherche d'une plus grande efficacité et de résultats. Actuellement, 80 % des fonds non destinés à des fins spéciales sont consacrés à la rémunération du personnel. La mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme modifiera sensiblement ce pourcentage du fait de l'utilisation de nouveaux fonds additionnels, 50 % des ressources étant consacrés au renforcement des capacités en matière de sensibilisation, d'évaluation des politiques, de réforme institutionnelle et de préinvestissement. Ce changement dans l'utilisation des ressources permettra à ONU-Habitat de démultiplier les ressources des partenaires et d'accroître sa participation et sa contribution aux travaux des équipes des Nations Unies dans les pays en étant davantage crédible.

103. On compte que les ressources additionnelles nécessaires procéderont du fait que l'on fera correspondre les ressources aux domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme; d'une augmentation des contributions de contrepartie des partenaires destinées aux activités mondiales et aux montages en matière de préinvestissements au niveau national; et de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation et de communication, y compris l'élargissement de la base des donateurs et l'exploitation de sources de financement non traditionnelles.

## **H. Principaux éléments de dépenses du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme**

104. Les principales dépenses résultant de la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme découlent du fait que la gestion visera l'obtention de résultats, ce qui suppose notamment la mise en place d'un système intégré de gestion des connaissances, de suivi et d'évaluation; le recrutement de ressources humaines pour combler les lacunes dans ce domaine; et l'application d'une stratégie d'ensemble de mobilisation des ressources et de communication. Chacun de ces éléments est ventilé plus bas.

## **I. Gestion visant à l'obtention des résultats**

105. L'analyse des meilleures pratiques en matière de gestion visant l'obtention de résultats, y compris des expériences d'autres organismes des Nations Unies, montre que la mise en œuvre suppose la mise en place d'un système intégré de suivi, d'évaluation, d'établissement des rapports et de gestion des connaissances.<sup>11</sup> Les domaines d'intervention, les résultats et la série correspondante d'indicateurs de succès du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme fournissent un excellent moyen de fixer des repères au Plan et d'évaluer les progrès faits dans son application. Le système permettra également de mieux respecter les délais prescrits en matière d'allocation des ressources, de mettre à disposition une infrastructure pour l'échange des connaissances et des informations et de favoriser la mobilisation des ressources.

106. La mise en place accélérée d'un système de gestion d'entreprise<sup>12</sup> garantira un haut degré de transparence et de responsabilité dans la gestion des ressources humaines et financières et améliorera encore le suivi des activités et des résultats ainsi que l'établissement des rapports s'y rapportant. Cela contribuera sensiblement à l'adoption des décisions en connaissance de cause en matière d'allocation de ressources humaines et financières au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et mettra les donateurs en confiance. Une importante assistance externe sera nécessaire en matière de remplacement des logiciels et de formation du personnel.

## **J. Ressources humaines**

107. Du personnel supplémentaire est nécessaire pour mettre en œuvre efficacement le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, combler les lacunes en matière de compétences, assurer la concordance et la cohésion entre les activités entreprises aux niveaux mondial et national et engager les améliorations nécessaires dans le domaine de la gestion pour favoriser l'obtention de résultats. L'on estime que cela représente, pour la durée totale du Plan, environ 20 personnes. Ces postes auront pour objet le renforcement des capacités dans les six domaines d'intervention du Plan, la mobilisation des ressources et l'amélioration des communications ainsi que l'instauration d'une gestion visant l'obtention de résultats. Cela représente un accroissement de 20 % du personnel par rapport aux effectifs actuellement affectés aux politiques, à la sensibilisation et au préinvestissement. Il est prévu que le recrutement et le remplacement interviendront au cours d'une période de quatre ans.

108. Les principaux domaines de compétence qu'il convient de renforcer grâce au nouveau recrutement et au remplacement de certains membres du personnel sont ceux du suivi et de l'évaluation intégrés, de l'analyse socio-économique spécialisée et des indicateurs, du financement des établissements humains et de la planification de l'utilisation des sols, des connaissances spécialisées en matière de mobilisation des ressources et de communication et de la gestion des connaissances. Une assistance externe sera nécessaire pour faire correspondre les définitions de postes et les systèmes d'évaluation du comportement professionnel avec le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, adapter les moyens et la formation à la gestion visant l'obtention de résultats, développer les qualités de chef de file et de cadre, améliorer les communications et l'image de marque et gérer les connaissances.

## **K. Gestion des connaissances**

109. L'élément gestion des connaissances du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme suppose la mise en place des principaux éléments d'un système d'envergure de gestion des connaissances pour favoriser l'échange systématique des résultats et enseignements tirés et les faire connaître. Il s'agit là d'un élément essentiel d'une gestion orientée vers l'obtention de résultats et de la transformation d'ONU-Habitat en une organisation de diffusion du savoir plus efficace. Le fait de rassembler, de diffuser et d'utiliser systématiquement les enseignements tirés d'expériences contribuera à améliorer la rentabilité, à réduire le coût des opérations et à mobiliser plus efficacement les ressources. On s'attend à d'importantes incidences sur la démultiplication des ressources provenant de partenaires externes qui sera plus efficace.

<sup>11</sup> Se reporter au plan à moyen terme du Fonds des Nations Unies pour l'enfance pour 2005-2008.

<sup>12</sup> Que l'on accordera avec les changements prévus par le secrétariat avec le remplacement du Système intégré de gestion de l'information (IMIS) par les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

## L. Prochaines étapes en 2007 : préparatifs aux fins de mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme

110. Une fois approuvés par le Conseil d'administration en avril 2007, le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et les versions correspondantes révisées du programme de travail et du budget pour 2008-2009 seront présentés pour être avalisés par le Comité de coordination du programme et approuvés par l'Assemblée générale en septembre 2007. Toutefois, en raison du caractère ambitieux du Plan, il est nécessaire que des travaux préparatoires de fond ainsi qu'en matière de gestion soient entrepris dès que possible en 2007.

111. Les travaux de fond consisteront en un ensemble de consultations avec les partenaires, en travaux de synthèse et de collecte de données ayant pour objet la fixation de niveaux de référence mesurables avant la mise en œuvre intégrale du Plan en 2008. Les activités seront entreprises sur plusieurs fronts et consisteront en :

- a) De nombreuses consultations avec les partenaires pour passer en revue les activités entreprises aux niveaux mondial et national pour favoriser l'urbanisation durable;
- b) L'élaboration de critères pour le choix des pays. En consultation avec les gouvernements et les partenaires, des critères seront fixés pour sélectionner les pays dans lesquels sera lancée la campagne mondiale envisagée en faveur de l'urbanisation durable;
- c) Etudes de pays pour déterminer les conditions initiales prévalent dans les pays avant le lancement de la Campagne mondiale. Les conditions de départ seront déterminés à plusieurs fins connexes : aider à l'élaboration de critères pour le lancement des campagnes; passer en revue les indicateurs existants pour s'assurer que les domaines d'intervention sont suffisamment bien définis; et faciliter le suivi et l'évaluation de la conduite de la campagne;
- d) L'affinement de la notion d'urbanisation durable, notamment de sa pertinence pour les pays en développement et les pays à économie en transition et les pays à économies avancées. Cela aura pour effet de permettre de mieux articuler les rapports entre l'urbanisation durable, l'atténuation de la pauvreté urbaine et les Objectifs du Millénaire pour le développement;
- e) L'élaboration de documents directifs pour chaque domaine d'intervention, définissant ses rapports avec l'objectif d'ensemble de l'urbanisation durable; ces documents préciseront ultérieurement les principaux indicateurs de succès ainsi que les messages normatifs pour chaque domaine;
- f) La détermination des caractéristiques des partenaires afin de savoir qui fait quoi et dans quel domaine d'intervention de façon à recenser les avantages comparatifs. Il s'agira d'organisations non gouvernementales, d'organismes bilatéraux, de la Banque mondiale et des banques régionales de développement ainsi que d'organismes des Nations Unies;
- g) L'inventaire des moyens disponibles, tant au sein d'ONU-Habitat qu'à l'extérieur, pouvant contribuer à la réalisation des objectifs dans chacun des domaines d'intervention; cela permettra aussi de procéder à l'analyse des lacunes et d'orienter l'élaboration ultérieure des moyens;
- h) En une élaboration plus poussée des objectifs et activités de la campagne mondiale en faveur de l'urbanisation durable. Les activités et le plan de travail correspondant à la campagne mondiale seront définis à partir des résultats des consultations, de l'examen des orientations et des activités de suivi;
- i) Une campagne de sensibilisation. Des réunions d'information ou des ateliers seront organisées pour les principaux partenaires tels que les gouvernements, les équipes des Nations Unies dans les pays, les organisations et personnels associés – en particulier le personnel de terrain et les responsables du Programme pour l'habitat.

112. En matière de gestion, les priorités pour 2007 seront les suivantes :

- a) *Formation et réorganisation aux fins d'une gestion visant l'obtention de résultats* : la formation débutera en 2007, de préférence au siège et dans les Bureaux régionaux. A cet effet, on créera un groupe de planification stratégique, on entreprendra d'apporter les améliorations nécessaires à la gestion et on procédera à la réorganisation des moyens;
- b) *Politique de mobilisation des ressources* : on recherchera des compétences externes pour aider ONU-Habitat à mettre en œuvre sa stratégie de mobilisation des ressources, notamment en ce qui concerne les sources de financement non traditionnelles;

- c) *Politique d'allocation des ressources* : une nouvelle politique et nécessaire pour aider à l'allocation des ressources internes et modifier les procédures actuelles du Comité d'étude du programme. On procède actuellement à l'élaboration des modalités de cette politique;
- d) *Communications et promotion* : un appui externe et/ou des contributions en nature seront recherchés pour concevoir une campagne de sensibilisation et de promotion d'une image de marque axée sur la valorisation des questions touchant l'urbanisation durable et le rôle d'ONU-Habitat et de ses partenaires;
- e) *Infrastructure de gestion des connaissances* : des compétences externes et/ou des contributions en nature seront recherchées pour mettre en place une structure dynamique de gestion des connaissances, y compris des logiciels et procédés. Cette démarche appuiera les efforts parallèles visant à améliorer le suivi et l'évaluation en exploitant les principaux résultats obtenus dans les domaines d'intervention;
- f) *Examen et mise à jour des directives et manuels* : il s'agira d'élaborer des manuels et des principes directeurs essentiels en matière de politique destinés aux responsables du Programme pour l'habitat et au personnel de gestion sur le terrain;
- g) *Analyse du déroulement des activités* : il sera procédé à l'examen du déroulement des activités afin de déterminer les domaines où il est possible de parvenir à une plus grande efficacité et de développer le sens des responsabilités. L'évaluation de spécialistes externes a déjà débuté et prendra fin en 2007;
- h) *Evaluation des besoins en matière de ressources humaines* : une étude des besoins en matière de ressources humaines sera entreprise par des évaluateurs externes et aboutira à des recommandations préconisant de nouveaux recrutements, la mobilité du personnel, son recyclage et certaines séparations;
- i) *Structure interne de l'organisation* : il sera nécessaire de faire appel à des experts externes pour qu'ils examinent la structure actuelle et formulent des recommandations à la Directrice exécutive.
-