



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**

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

Additif

Plan stratégique et institutionnel à moyen terme : rapport supplémentaire

I. Introduction

A. Le défi à relever

1. Les villes et les cités connaissent à l'heure actuelle une croissance accélérée qui atteint des taux sans précédent dans l'histoire de l'humanité. En 1950, un tiers de la population mondiale vivait en milieu urbain. Aujourd'hui, les villes et les cités abritent la moitié de la population mondiale. Il est estimé que cette proportion augmentera pour atteindre les deux tiers, soit 6 milliards de personnes, d'ici à 2050. L'ampleur et le rythme de cette croissance engendrent de nouveaux types de problèmes sociaux, politiques, culturels et environnementaux qui doivent être abordés par la communauté mondiale.

2. L'urbanisation se présente comme une force puissante qui impulse la croissance économique, des avancées sociales et politiques, ainsi que le progrès scientifique et technique. Mais lorsqu'elle est mal gérée, cette force peut conduire à l'exclusion sociale et à la pauvreté. Elle peut se traduire aussi par l'étalement incontrôlé des zones urbaines, la pollution et des modes de consommation non viables des terres, de l'eau et d'autres ressources naturelles, tous des phénomènes qui accélèrent la dégradation de l'environnement et les incidences négatives des changements climatiques.

* HSP/GC/21/1.

3. Les villes des régions en développement absorberont 95 % de la croissance urbaine au cours des deux prochaines décennies. Des études récentes montrent que le taux de croissance urbaine est presque égal au rythme de formation de taudis dans bon nombre de pays en développement. Les taudis représentent la manifestation la plus visible de la pauvreté urbaine et traduisent l'échec des politiques sectorielles et l'inaptitude des institutions à satisfaire les besoins essentiels de l'individu. A l'heure actuelle, un milliard de personnes vivent dans des taudis et des quartiers déshérités.
4. L'adoption des objectifs du Millénaire pour le développement et le processus de réforme du système de l'ONU qui est en cours ont focalisé l'attention sur l'urgente nécessité d'engager des initiatives dans le domaine de la pauvreté urbaine et de l'environnement.
5. Le besoin de concevoir un nouveau paradigme se fait pressant. L'urbanisation durable a pour but de créer des villes et des villages habitables, productifs et inclusifs. Elle embrasse les relations entre tous les établissements humains et, en tant que processus, elle préconise une croissance inclusive et écologiquement rationnelle qui soit centrée sur la personne humaine et qui englobe l'harmonie sociale, la vitalité économique et la durabilité du point de vue de l'environnement.
6. Chaque mois qui passe voit se former une nouvelle ville de la taille de Hanoi, de Madrid ou de Porto Alegre. La possibilité de réaliser une urbanisation durable s'estompe rapidement. Il est temps de passer aux actes.

B. Mandat d'ONU-Habitat

7. Les principaux rôles et responsabilités du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) découlent du Programme pour l'habitat adapté lors de la Conférence des Nations Unies sur les établissements humains (Habitat II) en 1996 à Istanbul (Turquie). Par la suite, l'Assemblée générale de l'ONU a donné mandat à ONU-Habitat pour assumer la responsabilité globale de la mise en œuvre du Programme pour l'habitat¹. Ce programme comporte deux grands objectifs, à savoir un logement convenable pour tous et le développement durable des établissements humains dans un monde de plus en plus urbanisé. Ce mandat a été réaffirmé dans l'Objectif 7 du Millénaire pour le développement relatif à la durabilité écologique. La cible 10 vise à réduire de moitié, d'ici à 2015, la proportion de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau de boisson salubre et à des services d'assainissement de base. La cible 11 vise à améliorer sensiblement, d'ici à 2020, la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis. Le mandat a également reçu l'aval de l'Initiative « Villes sans taudis » d'ONU-Habitat et de la Banque mondiale. Le Plan d'application de Johannesburg issu du Sommet mondial de 2002 sur le développement durable a davantage souligné l'importance du logement comme domaine d'intervention essentiel, au même titre que l'eau et l'assainissement, la santé, l'agriculture et la diversité biologique. Dans le Document final du Sommet mondial de 2005, notamment en son paragraphe 56 m), on a davantage encore mis la question en relief en accordant un rang de priorité élevé à la prévention des taudis parallèlement à l'amélioration des taudis, et en encourageant la fourniture d'un appui à la Fondation pour l'habitat et les établissements humains ainsi qu'à son Fonds pour l'amélioration de l'habitat.

¹ Voir la résolution A/RES/56/206 de l'Assemblée générale sur le Renforcement du mandat et du statut de la Commission des établissements humains ainsi que du statut, du rôle et des attributions du Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat), New York, 26 février 2002.

II. Approche stratégique

Encadré I

Vision

Urbanisation durable par le biais du Programme pour l'habitat :
un logement convenable pour tous et le développement durable des établissements humains.

Déclaration de mission

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

Objectifs stratégiques

- En s'appuyant sur son rôle de catalyseur et sa capacité de mobilisation, animer des réseaux de partenaires du Programme pour l'habitat aux fins de mise en œuvre d'une vision partagée de l'urbanisation durable;
- Elaborer et promouvoir des normes en vue de mettre en place des programmes durables et équilibrés pour le développement urbain, la création de logements, l'amélioration et la prévention des taudis ainsi que la réduction de la pauvreté;
- Améliorer sur le plan mondial la connaissance et la compréhension des questions liées au développement urbain et des stratégies de développement, et contribuer au suivi et à la diffusion de pratiques exemplaires propres à favoriser la mise en œuvre du Programme pour l'habitat et des volets correspondants des Objectifs du Millénaire pour le développement;
- Renforcer les capacités des gouvernements, des autorités locales et d'autres partenaires du Programme pour l'habitat par le biais de la coopération technique et de la formation;
- Mettre au point des mécanismes novateurs favorables aux pauvres pour le financement du logement et des infrastructures et services urbains et encourager leur transposition à plus grande échelle par des acteurs du développement et des investisseurs appropriés.

Objectifs institutionnels

- Développer et harmoniser sa structure institutionnelle et sa base de ressources afin de mettre en place un programme d'action normatif et opérationnel équilibré pour le développement des établissements humains;
- Assurer le développement continu des capacités d'ONU-Habitat pour favoriser la concertation entre toutes les composantes du secteur public, de la société civile et du secteur privé en renforçant les partenariats visant à promouvoir le développement urbain durable;
- Devenir la principale institution de référence sur le plan mondial pour la recherche, le suivi et la diffusion d'informations et de pratiques exemplaires concernant l'urbanisation durable;
- Etre le premier guichet pour les politiques, idées et stratégies de développement urbain en faveur des pauvres;
- Etre reconnu comme « centre d'excellence » pour le renforcement des capacités des gouvernements, des autorités locales et des partenaires du Programme pour l'habitat grâce à la coopération technique ainsi qu'à la formation et à l'apprentissage;
- Jouer un rôle de catalyseur en vue de la mise au point de mécanismes novateurs pour le financement de logements et d'infrastructures et services urbains de base abordables, pour transposition à plus grande échelle par des organismes de financement dotés de ressources plus importantes aux niveaux national et mondial, telles les institutions financières internationales.

A. Genèse du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme : le besoin de changement

8. En 2004, le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU ont procédé à une évaluation approfondie d'ONU-Habitat au terme de laquelle il a recommandé un ciblage plus précis de l'orientation programmatique de l'organisation et l'élargissement de sa base de financement.
9. Le rapport d'évaluation prescrit notamment ce qui suit :

« Etant donné son mandat très large et le volume très limité de ses ressources disponibles, ONU-Habitat devrait sélectionner dans ses mandats quelques domaines critiques sur lesquels se concentreraient ses activités afin d'avoir le maximum d'efficacité compte tenu des contraintes imposées par son programme de travail approuvé... »
10. Le Conseil d'administration a par la suite entériné ces recommandations à sa vingtième session en mai 2005, priant la Directrice exécutive :

« ... d'établir un plan stratégique et institutionnel à moyen terme de six ans définissant clairement les incidences pour la structure organisationnelle et les ressources financières et humaines d'ONU-Habitat, y compris aux niveaux mondial, régional et national, en tenant compte des réformes de plus grande ampleur touchant l'Organisation des Nations Unies... »

B. Domaines d'intervention

11. Pour parvenir à réaliser sa vision organisationnelle et ses objectifs stratégiques, ONU-Habitat concentrera son intention sur six domaines d'intervention qui se renforcent mutuellement et dans lesquels ils bénéficient d'un avantage comparatif reconnu (voir le tableau 1). Le premier domaine concerne le rôle normatif et mobilisateur d'ONU-Habitat sur le plan mondial; les quatre domaines suivants regroupent les activités de fond de l'organisation tandis que le sixième concerne son objectif de gestion interne durant la période couverte par le plan.
12. Pour chaque domaine intervention, on élaborera un ensemble d'objectifs et d'indicateurs de succès spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps. Des données de référence seront recueillies et des mesures quantitatives et qualitatives seront mises au point pour veiller à ce que la qualité de l'impact des activités soit évaluée de manière satisfaisante et pour établir clairement l'imputabilité aux interventions de l'organisation. Dès la fin de la vingt et unième session du Conseil d'administration, on mettra au point un processus pour définir des cibles spécifiques qui seront inscrites dans le cadre stratégique et le budget-programme biennaux.

Tableau 1. Principaux domaines d'intervention, objectifs et indicateurs de succès pour la période couverte par le plan

Domaine d'intervention	Objectif	Indicateurs de succès
1. Renforcement de l'efficacité en matière de sensibilisation, de suivi et de partenariat	Promouvoir l'urbanisation durable par la recherche opérationnelle, le dialogue sur les politiques, le partenariat stratégique, des campagnes mondiales, l'éducation, la communication et les échanges de pratiques exemplaires.	<ul style="list-style-type: none"> a) Un nombre convenu de pays, de municipalités et de partenariats ayant mis en place des processus de suivi, d'établissement des rapports et de diffusion de données essentielles sur l'évolution de l'urbanisation, notamment sur la pauvreté urbaine et les taudis; b) Accroissement du nombre de partenariats stratégiques parmi les autorités publiques centrales locales, les parlementaires et les acteurs du secteur privé et de la société civile, y compris les groupes de femmes et de jeunes, engagés dans des initiatives concernant l'urbanisation durable; c) Un nombre convenu de pays prenant en compte les principes d'urbanisation intégrée et des préoccupations liées à la pauvreté urbaine dans leurs plans nationaux de développement, stratégies de réduction de la pauvreté et plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement; d) Un nombre convenu de pratiques exemplaires reproduits et transposés à grande échelle.
2. Promotion d'une approche participative de la planification, de la gestion et de la gouvernance urbaines	Renforcer les capacités des autorités nationales, des pouvoirs locaux et d'autres parties prenantes pour rendre les villes plus habitables, plus productives et plus inclusives.	<ul style="list-style-type: none"> a) Un nombre convenu de pays ayant adopté des législations et des mesures conçues pour promouvoir la décentralisation et le transfert des processus budgétaires et politiques aux instances publiques compétentes; b) Un nombre convenu de villes ayant adopté des politiques et des stratégies d'atténuation des catastrophes naturelles, de planification et de gestion environnementale, ainsi que des mesures de prévention des crimes; c) Un nombre convenu de pays ayant adopté des pratiques inclusives et efficaces de planification urbaine et de développement local aux niveaux du gouvernement central et des pouvoirs locaux comportant des considérations liées à l'âge et aux sexospécificités; d) Un nombre convenu de villes engagées dans un processus d'élaboration de stratégies de développement urbain intégré, y compris l'occupation des terrains.
3. Promotion de systèmes de gestion des terres et des logements favorables aux pauvres	Aider les gouvernements nationaux et les partenaires du Programme pour l'habitat à adopter des systèmes de gestion des terres et d'administration des biens tenant compte des sexospécificités et du critère d'âge par le biais de politiques favorables et de cadres juridiques et	<ul style="list-style-type: none"> a) Un nombre convenu de pays ayant adopté des stratégies efficaces de gestion des logements, des terrains et des biens individuels tenant compte des sexospécificités et de l'âge, ainsi que des mesures d'amélioration des cadres juridiques et réglementaires connexes; b) Un nombre convenu de pays ayant adopté des systèmes de gestion de logements, de terrains et de biens individuels favorables aux citoyens pauvres et aux groupes

Domaine d'intervention	Objectif réglementaires améliorés.	Indicateurs de succès victimes de crises, y compris les risques liés aux changements climatiques;
4. Fourniture d'infrastructures et de services urbains de base écologiquement rationnels	Accroître l'accessibilité et la fourniture durable d'une eau de boisson saine, de services améliorés d'assainissement et de traitement des déchets, de systèmes de transport et de techniques de distribution d'électricité écologiquement rationnels et économes en énergie dans les zones urbaines et périurbaines, en mettant l'accent sur les villes secondaires de petite taille.	<ul style="list-style-type: none"> c) Un nombre convenu de pays ayant élaboré et mis en application, après un conflit ou une catastrophe naturelle, des modèles de relèvement et de reconstruction durables de l'habitat tenant compte des sexospécificités; d) Un nombre convenu de pays ayant engagé des réformes législatives pour renforcer les droits d'accès de la femme à la propriété, y compris par le biais de l'héritage. <ul style="list-style-type: none"> a) Un nombre convenu de pays et de villes ayant adopté des cadres améliorés de gouvernance des infrastructures assurant la participation des autorités locales, des collectivités et des groupes vulnérables; b) Un nombre convenu de centres urbains, notamment des villes secondaires ou de petite taille, adoptant des technologies ayant un bon rendement énergétique pour l'installation et la fourniture des services et de l'infrastructure de base; c) Un nombre convenu de pays où les citoyens pauvres ont accès de manière accrue et durable à un approvisionnement adéquat en eau potable ainsi qu'à des services améliorés d'assainissement et de gestion des déchets; d) Un nombre convenu de villes ayant mis en place des stratégies pour atténuer et combattre les effets des changements climatiques.
5. Renforcement des systèmes de financement des établissements humains	Améliorer l'accès aux sources de financement du logement et des infrastructures, notamment en faveur des citoyens pauvres, par le biais de mécanismes de financement novateurs et le renforcement des capacités institutionnelles en vue de démultiplier les contributions des collectivités, des autorités locales, du secteur privé, du secteur étatique et des institutions financières internationales.	<ul style="list-style-type: none"> a) Un nombre convenu d'habitants de taudis ayant plus de possibilités, grâce à une organisation efficace, d'avoir accès au crédit institutionnel pour le logement; b) Un accroissement convenu des flux quantifiables d'aide publique au développement affectés au logement et au développement urbain en faveur des pauvres; c) Un nombre convenu de pays ayant mis en place des programmes de fourniture de logements, des établissements financiers et des mécanismes d'appui favorables aux pauvres et utilisant des ressources financières locales; d) Un nombre convenu d'établissements financiers du secteur privé, d'organismes de financement régionaux et internationaux et d'organisations de la société civile investissant dans des initiatives novatrices pour réaliser des logements et des infrastructures en faveur des pauvres en milieu urbain; e) Un nombre convenu de pays affectant des parts accrues du budget national à l'aménagement d'infrastructures et de logements urbains en faveur des pauvres, y compris les transferts et l'octroi d'autres

Domaine d'intervention	Objectif	Indicateurs de succès
6. Promotion de l'excellence dans la gestion	Améliorer la mise en œuvre des activités de l'organisation par le renforcement de la gestion axée sur les résultats et rationaliser les moyens de communication, les aptitudes et les services afin d'accroître l'efficacité des systèmes de gestion des connaissances et des ressources humaines et financières.	<p>formes d'appui aux autorités locales pour améliorer la planification, la gouvernance et la fourniture des services de base.</p> <p>a) Accroissement de l'efficacité de la gestion axée sur les résultats grâce à l'intégration des enseignements tirés du processus de suivi et d'évaluation dans la planification des programmes et projets;</p> <p>b) Amélioration de la gestion des connaissances, des capacités en matière de communication et de la collaboration interne;</p> <p>c) Amélioration de la stratégie de mobilisation des ressources pour garantir un financement de base suffisant et prévisible, établir un équilibre entre les ressources affectées à des fins déterminées et les ressources non affectées et conclure des accords-cadres de financement pluriannuels;</p> <p>d) Résultats indépendants positifs des enquêtes biennales auprès du personnel;</p> <p>e) Renforcement des systèmes, de la capacité et des procédures de gestion financière, y compris des mesures visant à accroître la transparence et l'obligation redditionnelle.</p>

III. Mise en œuvre du Plan

A. Cadre normatif et opérationnel renforcé

13. En raison de l'étendue du défi à relever et du volume limité des ressources disponibles, ONU-Habitat élaborera un cadre normatif et opérationnel renforcé prévoyant une approche intégrée pour aider les gouvernements et leurs partenaires au développement à réaliser une urbanisation plus durable. Les domaines d'intervention 1 à 5 décrits dans le tableau 1 ci-dessus serviront de base pour la poursuite de l'élaboration conceptuelle du cadre renforcé.

14. Le cadre normatif et opérationnel renforcé est constitué d'une stratégie consolidée de partenariat et de réseautage et d'un programme d'activités intégré à mettre en œuvre aux niveaux mondial, régional, national et local.

1. Partenariat et réseautage

15. Pour jouer son rôle de catalyseur, ONU-Habitat adoptera une approche plus systématique pour le partenariat et le réseautage. Le but ultime est d'accroître sensiblement le nombre de partenaires et de réseaux qui appuient le programme d'urbanisation durable. A cet effet, l'approche fondée sur le partenariat et le réseautage sera intégrée au cadre normatif et opérationnel aux niveaux mondial, régional, national et local.

16. Au plan spécifique, l'organisation renforcera et élargira ses liens de collaboration avec les organismes de l'ONU, les institutions financières internationales et les partenaires du Programme pour l'habitat pour le suivi, l'établissement de rapports et la sensibilisation concernant les questions liées à l'urbanisation et à la pauvreté urbaine, ainsi que pour élaborer des lignes directrices et des outils visant à développer les politiques et à renforcer les capacités. Des activités et des objectifs communs seront convenus avec des groupes spécifiques de partenaires du Programme pour l'habitat en vue de promouvoir l'urbanisation durable. A titre d'exemple, une nouvelle initiative sur les partenariats stratégiques pour l'urbanisation durable sera lancée à la vingt et unième session du Conseil d'administration.

17. En outre, pour chacun des domaines d'intervention de fond, ONU-Habitat accroîtra sa collaboration avec les principaux réseaux professionnels. Dans le deuxième domaine, par exemple, ONU-Habitat renforcera ses liens avec les associations d'urbanistes et d'aménageurs, alors que dans le troisième domaine un processus est déjà en cours pour établir des relations avec les géomètres et les spécialistes de la gestion des terres sous les auspices du Global Land Tool Network. Les juristes spécialisés dans les questions urbaines et les parlementaires font partie des autres groupes professionnels à mobiliser. La campagne mondiale pour l'urbanisation durable présentée ci-dessous constituera un important canal pour la mobilisation de ces réseaux.

2. Approche mondiale

18. Les activités à l'échelle mondiale se concentraient sur le suivi, la sensibilisation et la promotion d'un débat normatif en vue de mobiliser à terme une base de soutien élargi pour l'urbanisation durable. Ces activités comprendront :

- a) Une campagne mondiale pour l'urbanisation durable destinée à promouvoir l'élaboration des politiques et la sensibilisation aux niveaux mondial régional, ainsi qu'à concevoir des outils normatifs pour appuyer la mise en œuvre du cadre normatif et opérationnel renforcé aux niveaux mondial, régional, national et local;
- b) L'interaction avec les institutions financières internationales pour renforcer leurs interventions au plan mondial et leurs stratégies de pays à travers l'intégration du programme d'urbanisation durable;
- c) L'établissement d'un système de suivi des opérations dans le cadre du Programme pour l'habitat, qui permettra à tous les partenaires de présenter de façon plus coordonnée les rapports sur l'état d'avancement des activités du programme;
- d) Le resserrement des liens avec la société civile et d'autres partenaires grâce à l'échange d'expériences et de pratiques exemplaires lors de réunions internationales telles que le Forum urbain mondial.

3. Approche régionale

19. L'approche régionale portera sur des activités d'établissement de normes, de sensibilisation et de gestion des connaissances. Des réunions ministérielles seront organisées pour promouvoir le débat normatif sur des préoccupations essentielles telles que la décentralisation et d'autres questions spécifiques à caractère régional ou sous-régional². ONU-Habitat collaborera avec les banques régionales de développement et les commissions économiques régionales pour intensifier la sensibilisation au problème des taudis étant promouvoir une urbanisation plus durable. L'approche régionale mettra l'accent aussi sur l'échange des meilleures pratiques et des enseignements retenus aux niveaux régional et sous-régional. Des rapports sur « l'état des villes » établis avec le concours des partenaires pourraient être une importante source d'informations en même temps qu'un outil de sensibilisation qui viendrait compléter le rapport « L'état des villes dans le monde » d'ONU-Habitat.

4. Approche par pays

20. La nécessité d'assurer un appui pays plus efficace a été reconnue comme une priorité dans la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, ainsi que dans le cadre du processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies.

21. En réponse à cette exigence, le cadre normatif et opérationnel renforcé permettra à chaque pays d'analyser l'état et l'évolution de son processus d'urbanisation, d'évaluer la pertinence de ses cadres stratégique, juridique et institutionnel et de concevoir des initiatives prioritaires pour la réalisation d'une urbanisation plus durable. L'objectif visé en définitive est de faire intégrer la problématique urbaine dans les plans nationaux de développement, les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

22. Le cadre normatif et opérationnel renforcé permettra de faire face aux priorités des pays dans différents contextes de développement et d'urbanisation, allant des pays où le processus d'urbanisation est devenu stable jusqu'à ceux qui ont subi des contretemps dus à des catastrophes naturelles ou à des conflits.

² Ces instances régionales comprennent la Conférence des ministres africains sur le logement et le développement urbain (AMCHUD), la Conférence ministérielle panafricaine sur la décentralisation (AMCOD), la Conférence ministérielle Asie-Pacifique sur le logement et le développement urbain (APAMCHUD) et la Réunion régionale des ministres et des responsables du logement et de l'urbanisme de l'Amérique latine et des Caraïbes (MINUR VI).

23. Le cadre normatif et opérationnel renforcé sera mis en œuvre par phases selon les exigences des pays et sur la base de critères de participation clairement définis et d'évaluations périodiques. La mise en œuvre se déroulera suivant une approche progressive et le niveau d'implication dépendra de la capacité d'intervention d'ONU-Habitat ou de ses partenaires :

a) Si ONU-Habitat n'est pas présent sur le terrain (par l'intermédiaire d'un administrateur de programme ou d'un bureau de projet dûment établi), il veillera à instaurer une coordination avec le ministère compétent pour fournir des éléments d'information, des documents directifs et des moyens d'action. Dans le cadre du processus de réforme du système de l'ONU, ONU-Habitat mettra à la disposition des équipes de pays des Nations Unies et d'autres partenaires locaux des matériels de sensibilisation et d'information concernant les problèmes urbains. Un appui sera fourni aux partenaires du Programme pour l'habitat disposés à prendre les devants pour faire accorder plus de poids aux questions de développement urbain. Au besoin, des dispositions seront prises pour revitaliser les comités nationaux pour l'habitat créés initialement en vue de la deuxième Conférence des Nations Unies sur les établissements humains (Habitat II) qui s'est tenue en 1996 à Istanbul (Turquie). ONU-Habitat les progrès accomplis au niveau des pays et facilitera échange des enseignements et des bonnes pratiques tirés du processus;

b) Là où il existe un administrateur de programme d'ONU-Habitat, celui-ci recevra un appui pour collaborer avec les ministères compétents et d'autres partenaires du Programme pour l'habitat avec intégrer les questions de développement urbain dans les plans nationaux de développement et les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. Une stratégie efficace de sensibilisation, d'information et de communication sera requise pour mobiliser la volonté politique.

c) Dans les pays où ONU-Habitat est bien établi sur le terrain et où les questions de développement urbain sont dûment prises en compte, l'objectif sera de mobiliser les partenaires du Programme pour l'habitat afin d'élaborer un programme intégré de réformes systémiques pouvant produire des résultats positifs à grande échelle;

d) Enfin, si ONU-Habitat est appelé à fournir une assistance à des gouvernements pour faire face à des catastrophes naturelles ou à des situations de conflit, le cadre normatif et opérationnel renforcé sera mis en place suivant l'approche du relèvement et du redressement durables.

5. Approche locale

24. ONU-Habitat un avantage comparatif au sein du système d'ONU en matière de collaboration avec les autorités locales. Il a joué un rôle déterminant dans la création de l'organisation Cités et gouvernements locaux qui est un partenaire incontournable aux niveaux mondial et régional. Le cas échéant, ONU-Habitat fournira un appui technique consultatif et une aide au renforcement des capacités pour la mise en œuvre de réformes stratégiques et institutionnelles dans les principaux domaines d'intervention. Une telle assistance pourrait être octroyée directement par ONU-Habitat ou par l'intermédiaire de partenaires locaux et de centres spécialisés. Un rôle connexe que peut jouer ONU-Habitat consistera à faciliter l'établissement de solides liens de collaboration entre les partenaires du Programme pour l'habitat – notamment les collectivités, la société civile, le secteur privé, les autorités locales et les gouvernements centraux – pour harmoniser les efforts visant à atteindre des objectifs relatifs à l'urbanisation durable. communautés à d'excellence le canal Entres unis formation

B. Réforme institutionnelle

25. L'alignement de l'institution pour appuyer la mise en oeuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sera d'une importance cruciale pour l'efficacité globale du Plan. Il faudra peut-être retoucher aussi quelques -uns des systèmes, des structures et des procédures qui sont en place. Les principaux volets du Plan qui ont été conçus pour promouvoir excellence dans la gestion sont les suivants :

1. Intégration dans le programme global de réforme du système de l'ONU

26. La réforme institutionnelle sera sous-tendue par l'engagement pris par ONU-Habitat en vue de centrer son action sur la réalisation de produits et de résultats à grande échelle, conformément à la Déclaration de Paris et aux conclusions des discussions sur la réforme du système de l'ONU. Par ailleurs, ONU-Habitat harmonisera ses activités avec les meilleures pratiques mises au point au sein du système de l'ONU dans des domaines tels que l'établissement des rapports, les contrôles de gestion, le suivi et l'évaluation.

2. Ajustements institutionnels

27. A la suite du processus de réforme lancé en 1998, ONU-Habitat a été érigé en programme en 2002 par l'Assemblée générale, et le Conseil d'administration l'a restructuré en quatre sous-programmes fonctionnels qui couvriront les six domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. D'autres ajustements institutionnels pourraient être envisagés pour assurer une plus grande cohérence des efforts et l'alignement des activités de manière à faciliter l'atteinte des objectifs de l'ensemble des six domaines.

a) Au niveau du siège

28. Le siège d'ONU-Habitat basé à Nairobi jouera un rôle déterminant pour impulser la réforme institutionnelle et l'intégration de cette réforme dans des activités aux niveaux régional et national.

29. L'organisation des services, des sections et des groupes au sein des quatre divisions d'ONU-Habitat sera également réalignée en cas de besoin pour favoriser la mise en œuvre effective du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme.

b) Au niveau régional : fourniture d'un appui aux régions et aux pays

30. Les bureaux régionaux sont chargés de coordonner l'appui d'ONU-Habitat au niveau des pays et de faciliter l'exécution des volets régionaux du cadre normatif et opérationnel renforcé.

31. En outre, ONU-Habitat a mis en place un réseau de bureaux d'information et de liaison qui jouera un grand rôle en matière d'information et de sensibilisation pour la promotion de l'urbanisation durable. Le rôle de ses bureaux en sera renforcé pour assurer un flux d'informations régulier dans les deux sens de sorte que les questions régionales et locales soient portées à l'attention de la communauté internationale et que les outils, méthodologies et approches de pointe conçus au niveau mondial et par les partenaires soient diffusés au niveau local. ONU-Habitat examinera sa représentation régionale avant la tenue de la vingt-deuxième session du Conseil d'administration, en consultation avec le Comité des représentants permanents.

c) Au niveau des pays : administrateurs de programme d'ONU-Habitat

32. Une évaluation indépendante du déploiement des administrateurs de programme d'ONU-Habitat entreprise il y a trois ans a abouti à la conclusion que cette initiative avait permis dans une large mesure de promouvoir le programme global et normatif d'ONU-Habitat, d'intégrer les questions de développement urbain dans les politiques nationales de développement, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les stratégies de réduction de la pauvreté, ainsi que d'appuyer les activités opérationnelles au niveau des pays. Le rapport d'évaluation a cependant relevé la nécessité d'assurer un équilibre géographique et de disposer de ressources adéquates. Pour renforcer les interventions au niveau des pays, ONU-Habitat devra :

a) Veiller à ce que tous les administrateurs de programme d'ONU-Habitat aient une bonne connaissance des questions relatives à l'urbanisation durable ainsi que la capacité requise pour appuyer l'action des gouvernements et d'autres partenaires au niveau local, et que les moyens financiers nécessaires pour l'exécution de leurs tâches soient mis à leur disposition;

b) Intégrer les administrateurs de programme d'ONU-Habitat dans les équipes de pays des Nations Unies pour assurer la prise en compte des questions relatives à l'urbanisation durable dans les activités de ces équipes. Les administrateurs de programme d'ONU-Habitat joueront un rôle de catalyseur au niveau des pays pour la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, particulièrement dans les pays ciblés.

3. Structures de gouvernance

33. Les structures de gouvernance d'ONU-Habitat sont définies dans la résolution 56/206 adoptée le 21 décembre 2001 par l'Assemblée générale.

34. Dans le cadre des orientations qu'il fournit à ONU-Habitat, le Comité des représentants permanents maintiendra un dialogue amélioré et continu sur les politiques et toutes autres questions émergentes. Des réunions d'information seront organisées par le secrétariat, notamment sur les activités au niveau des pays. Le secrétariat assurera une communication régulière entre le Comité et les partenaires du Programme pour l'habitat.

4. Gestion axée sur les résultats

35. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme contribuera à améliorer et sensiblement les systèmes et les outils de gestion pour rationaliser davantage la gestion axée sur les résultats. Cette mesure qui cadre avec le processus de réforme et d'harmonisation du système de l'ONU permettra notamment de renforcer les systèmes de contrôle de gestion, d'établissement des rapports, de suivi et d'évaluation. Les améliorations concernant l'alignement et la cohérence des programmes créeront des liens et des synergies entre les activités sur le plan mondial et au niveau des pays. Elles auront aussi pour effet d'accroître l'efficacité et l'impact, ainsi que de réduire les coûts de transaction. L'un des grands domaines d'innovation sera la mise au point d'un système de planification, de suivi, de présentation et d'évaluation des programmes pour recueillir les connaissances et les enseignements tirés de l'expérience collective des partenaires du Programme pour l'habitat et d'autres organisations de l'ONU.

36. La gestion des connaissances ainsi que la collecte et l'échange d'informations sont perçus comme des facteurs clés pour l'édification d'une institution du savoir et pour le renforcement de la cohérence et de l'efficacité. Pour cela, il faudra renforcer et orienter certaines fonctions de sorte que les enseignements tirés du terrain, qu'il s'agisse d'ONU-Habitat ou des partenaires, soient systématiquement rattachés à un cycle d'acquisition de connaissances comportant l'évaluation, la communication des enseignements retenus, le débat normatif sur les conséquences du point de vue de l'action, la mobilisation en faveur de nouvelles approches normatives et opérationnelles, ainsi que la production et la diffusion de nouveaux matériels et outils d'information destinée à accroître l'efficacité. Des compétences techniques extérieures en matière de gestion de connaissances seront nécessaires pour réaliser ce résultat clé.

5. Gestion des ressources humaines

37. Le recentrage et les objectifs organisationnels du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et l'adoption du système de gestion axée sur les résultats nécessiteront des changements progressifs dans la gestion des ressources humaines en vue de promouvoir l'excellence dans la gestion. D'importants efforts seront consacrés au développement des ressources humaines, y compris les mesures spécifiques suivantes :

- a) Evaluation des emplois et des ressources humaines nécessaires à l'échelle de l'organisation comme base de renforcement et de développement des aptitudes requises pour la mise en œuvre intégrale du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme; il y a déjà eu une première évaluation dont les résultats sont pris en compte dans le tableau d'effectifs proposés (voir le tableau 3 ci-dessous);
- b) Analyse des compétences techniques disponibles au sein d'ONU-Habitat et réaffectation du personnel, le cas échéant, conformément à la politique de l'Organisation des Nations Unies sur la mobilité du personnel;
- c) Formation en cours d'emploi des personnels recrutés localement ou au niveau international en vue de réorienter leurs aptitudes vers les domaines d'intervention et de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme;
- d) Alignement des recrutements sur les domaines d'intervention et de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, et examen de la possibilité de recourir au départ anticipé du personnel dans le cadre de ce processus et en conformité avec la politique pertinente de l'Organisation des Nations Unies.

C. Formation dans l'habitat et les établissements humains : compte de fonds renouvelable

38. ONU-Habitat tire ses origines de deux principales sources. D'une part, le reclassement de l'ancienne Commission des Nations Unies sur les établissements humains et son secrétariat, le Centre des Nations Unies pour les établissements humains créés en 1978, et, d'autre part, la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains, créée en 1972 à l'issue de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement. s avec la politique pertinente de l'Organisation des Nations Unies

39. La Fondation telle qu'elle existe actuellement est constituée de deux guichets de financement :

a) Le Fonds général (ou compte à des fins générales) reçoit des contributions volontaires non affectées à des fins déterminées fournies par les Etats membres et d'autres donateurs pour financer les activités de fonds concernant la sensibilisation et l'élaboration des politiques dans le cadre du programme de travail et d'ONU-Habitat;

b) Le Fonds spécial (ou Compte à des fins spécifiques) reçoit des contributions volontaires affectées à des fins spécifiques ou à des projets tels que le Fonds pour l'amélioration des taudis et le Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement ou d'autres fonds d'affectation spéciale et programmes spécifiques.

40. En érigeant le Centre des Nations Unies pour les établissements humains en programme, l'Assemblée générale a réaffirmé dans sa résolution 56/206 le rôle de la Fondation en ce qui concerne la fourniture du capital initial et de l'assistance technique requise pour assurer la mobilisation effective des ressources domestiques pour promouvoir le développement du logement et des infrastructures en faveur des pauvres. A cet effet, le Secrétaire général a publié en août 2006 un nouveau règlement prévoyant des opérations de financement remboursables. Ce nouveau règlement se substitue aux précédents textes qui régissaient la Fondation et autorise le Directeur exécutif d'ONU-Habitat à créer un nouveau guichet de la fondation, à savoir le Compte de prêts (ou compte de fonds renouvelable), pour financer les interventions au niveau des collectivités décentralisées (voir la figure 1 ci-dessous)³. Ce règlement exige en outre que le Conseil d'administration fournisse des orientations au Directeur exécutif en vue de l'établissement de lignes directrices et de procédures opérationnelles pour le fonctionnement du compte de prêts.

41. La mise en place effective du compte de fonds renouvelable permettrait de combler une lacune dans le mécanisme international de financement de logements et d'infrastructures et services urbains connexes qui soient abordables pour les pauvres. Un tel objectif peut être atteint par la collaboration avec les sociétés coopératives, les associations d'épargne et de crédit, les établissements de micro-crédit et les prestataires de services locaux pour transposer à plus grande échelle les initiatives visant à améliorer le logement, l'approvisionnement en eau et l'assainissement.

42. Le compte renouvelable est de nature à profiter à un grand nombre de personnes. Sa création renforcera des moyens dont dispose ONU-Habitat pour exécuter efficacement le Programme pour l'habitat et d'autres activités relevant de son mandat. Il sera mis en place suivant une approche prudente par phases, en commençant par les étapes suivantes :

a) ONU-Habitat présentera au Conseil d'administration, à sa vingt et unième session, à titre d'orientations, un projet de lignes directrices et de procédures opérationnelles pour la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains;

b) En application des décisions prises par le Conseil d'administration, ONU-Habitat mettra en place au niveau des pays des structures pilotes du compte de fonds renouvelable en utilisant le cadre du Fonds pour l'amélioration des taudis ou celui du Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement, selon le cas;

c) En s'inspirant des études réalisées récemment sur la question et des données existantes, ONU-Habitat entreprendra, en consultation avec les institutions financières internationales et d'autres acteurs extérieurs concernés, une analyse poussée de la nature et de l'étendue des lacunes du mécanisme international de financement de logements et d'infrastructures et services urbains connexes à des coûts abordables;

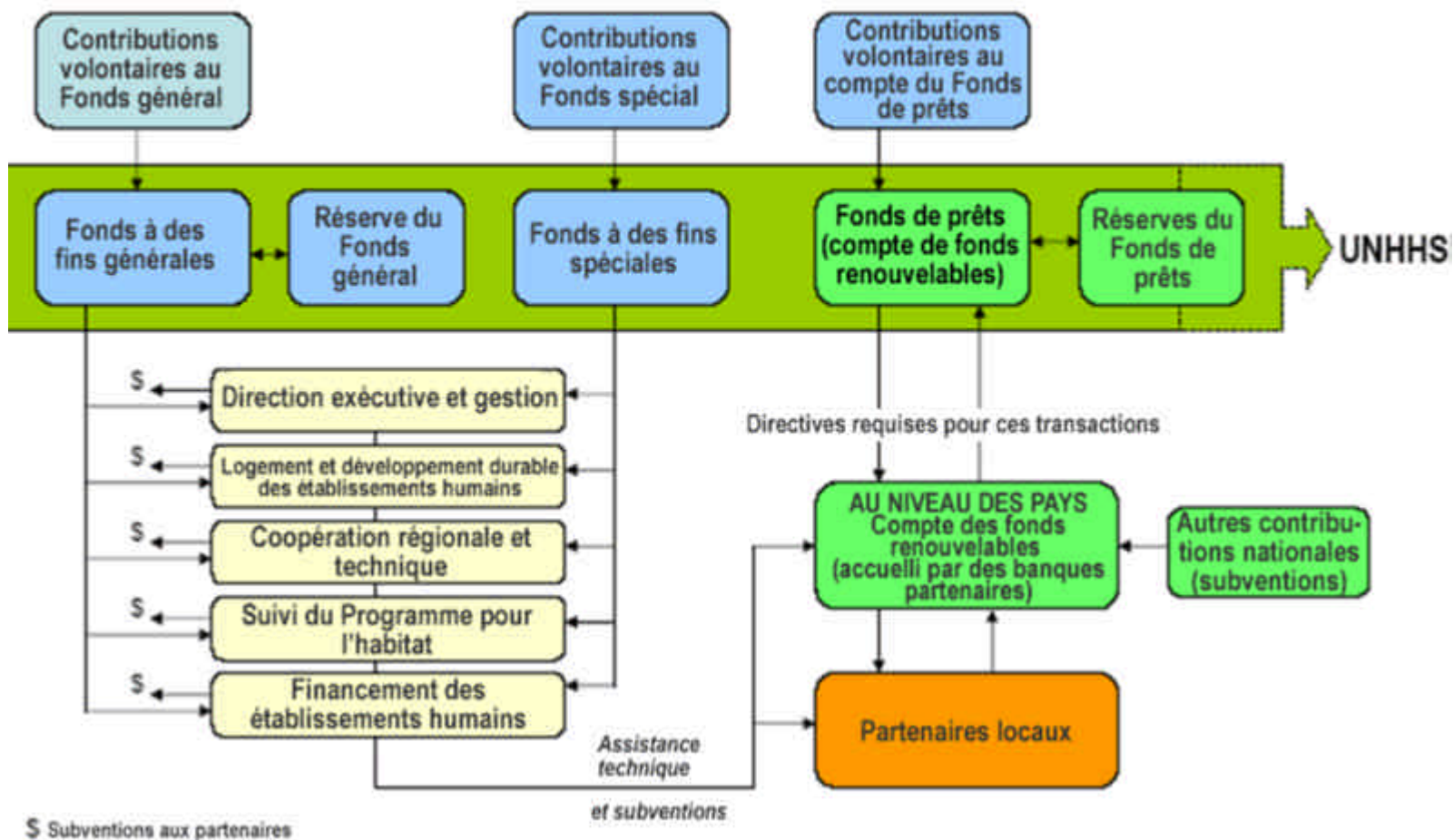
d) ONU-Habitat déterminera son avantage comparatif et le créneau qui sera desservi éventuellement par le compte de fonds renouvelable, en tenant compte des risques, des aspects positifs et des complémentarités avec d'autres organisations, notamment en ce qui concerne le rôle à jouer par les institutions financières internationales et les partenariats avec ces institutions;

e) Les conclusions de la réévaluation et les résultats des structures pilotes du compte de fonds renouvelable seront présentés au Conseil d'administration, à sa vingt-deuxième session, pour examen et orientations.

³ Voir Circulaire du Secrétaire général en date du 1er août 2006, Règlement financier et règles de gestion financière de l'ONU (Série 100) : Annexe relative à la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains (Série 300) (Série 100), (ST/SGB.2006/8), New York, Organisation des Nations Unies.

Figure 1 - Diagramme des flux financiers de la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains

Phase 1. 2007-2009 et 2009-2011 - Mode de fonctionnement du CFR durant la période initiale



IV. Incidences sur les ressources

A. Ressources supplémentaires

43. Les ressources financières supplémentaires nécessaires pour entreprendre l'exécution du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme dans le cadre des crédits budgétaires proposés pour la période biennale 2008-2009 s'élèvent à 15 millions de dollars, comme l'indique le tableau 2 ci-dessous. Par la suite, il est prévu une croissance budgétaire de 15 % pour la période 2010-2011 et de 20 % pour la période 2012-2013. Les montants révisés des crédits pour les deux périodes biennales sont respectivement de 300 189,4 \$ et de 360 227,3 \$. Le tableau 3 indique que les besoins supplémentaires en ressources humaines.

Tableau 2. Estimations des ressources par sous-programme (en milliers de dollars des Etats-Unis)

Sous-programme	Montants des crédits proposés pour 2008-2009 (HSP/GC/21/4)	Montants des ressources supplémentaires pour l'exécution du Plan à moyen terme	Montants révisés des crédits pour 2008-2009 (HSP/GC/21/4 Add.2)
Organes directeurs	32,3	-	32,3
Développement de l'habitat d'établissements humains durables	40 301,9	1 812,7	42 114,6
Suivi du Programme pour l'habitat	25 425,8	1 812,7	27 238,5
Coopération régionale et technique	130 102,7	5 733,9	135 836,6
Financement des établissements humains	22 603,1	1 812,7	24 415,8
Appui aux programmes	10 712,0	882,2	11 594,2
Gestion et administration	16 856,5	2 945,8	19 802,3
Total	246 034,3	15 000,0	261 034,3

Tableau 3. Répartition des postes proposée

	Administrateurs et autres fonctionnaires de rang de supérieur									Agents locaux	Autres	Total général
	SGA	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Crédits proposés pour 2008-2009 (HSP/GC/21/4)												
Budget ordinaire de l'ONU	1	-	1	4	8	17	13	5	49	23	2	74
Fondation, fonds généraux	-	1	3	6	11	12	18	4	55	40	3	98
Fondation, fonds spécifiques	-	-	-	1	2	2	5	2	12	19	-	31
Coopération technique	-	-	-	3	12	5	2	14	36	15	1	52
Total, 2004-2005	1	1	4	14	33	36	38	25	152	97	6	255
Incidences Plan à moyen terme (dimin./augment.)												
Fondation, fonds généraux	-	-	-	1	2	12	3	-	18	6	-	24
Fondation, fonds spécifiques	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Changements nets	-	-	-	1	2	12	3	-	18	6	-	24
Crédits révisés pour 2008-2009 (HSP/GC/21/4 Add2)												
Budget ordinaire de l'ONU	1	-	1	4	8	17	13	5	49	23	2	74
Fondation, fonds généraux	-	1	3	7	13	24	21	4	73	46	3	122
Fondation, fonds spécifiques	-	-	-	1	2	2	5	2	12	19	-	31
Coopération technique	-	-	-	3	12	5	2	14	36	15	1	52
Total 2006-2007	1	1	4	15	35	48	41	25	170	103	6	279

44. Dans le tableau 2 ci-dessus, la colonne 2 intitulée « Montants des crédits proposés pour 2008-2009 » présente la répartition des ressources entre les divisions de base d'ONU-Habitat pour la période biennale 2008-2009. La colonne 3 intitulée « Ressources supplémentaires pour l'exécution du Plan à moyen terme » indique les ressources supplémentaires requises dès le départ pour renforcer les divisions de base de manière à mettre en œuvre toute la gamme d'activités prévue dans le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. La plus grande part (38 %) des ressources supplémentaires sera affectée aux activités de coopération régionale et technique, tel que le prévoit le

cadre normatif et opérationnel renforcé. La rationalisation des systèmes de gestion et d'administration, notamment pour améliorer la capacité de contrôle interne, vient en deuxième lieu avec 20 % de la dotation totale de 15 millions de dollars.

45. Pour ce qui est des ressources humaines, la capacité supplémentaire nécessitée par l'exécution du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme durant la période biennale 2008-2009 représente 18 administrateurs et ses agents des services généraux, comme le montre le tableau 3 ci-dessus. Le financement de ce poste proviendra des ressources supplémentaires d'un montant de 15 millions de dollars proposés pour la période biennale 2008-2009. L'approbation de ces postes relève de la compétence du Conseil d'administration.

B. Scénarios de financement

46. Dans le scénario de financement correspondant à 15 millions de dollars, les ressources seront utilisées essentiellement pour promouvoir et affermir le système de gestion axé sur les résultats, lancer la mise en œuvre du cadre normatif et opérationnel renforcé, notamment dans certains pays pilotes de l'initiative « Une ONU unique », et mettre en place une stratégie intégrée et novatrice de mobilisation des ressources et de communication.

47. Le rapport comporte certes une analyse de plusieurs scénarios de financement (base zéro, 5 millions de dollars et 10 millions de dollars), mais il est estimé que le scénario prévoyant une dotation de 15 millions de dollars constitue le strict minimum à envisager pour permettre une exécution efficace du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. En cas de disponibilité de ressources en quantité suffisante, on pourrait envisager des scénarios de haut niveau au cours de l'exécution du Plan. Compte tenu du caractère indicatif des budgets d'ONU-Habitat établis sur la base de prévisions de recettes qui ne sont pas nécessairement réalisables, il serait peut-être prudent, cependant, de retenir le scénario minimum. Ce scénario de financement pourrait être révisé à la hausse parallèle Conseil d'administration lors de ses sessions ultérieures, au cas où les réalités en matière de ressources seraient plus favorables. Les scénarios de financement en deçà de ce minimum risqueraient de ne pas assurer l'exécution du Plan au-delà de ce qui est déjà envisagé dans le programme de travail et le budget existants.

C. Stratégie de mobilisation des ressources et de communication

48. A sa vingtième session, le Conseil d'administration a prescrit à ONU-Habitat de préparer une stratégie intégrée de mobilisation des ressources (voir l'annexe II du présent rapport qui comporte une version détaillée de la stratégie de mobilisation des ressources)⁴. Les principaux éléments de cette stratégie visent à maintenir et à élargir la base de donateurs d'ONU-Habitat, de manière à corriger les déséquilibres entre les contributions affectées à des fins déterminées et les contributions n'en affectées, ainsi qu'à explorer des sources de financement non traditionnelles, dont les fondations et le secteur privé.

49. La consolidation de la base de donateurs pour garantir la prévisibilité des financements de base est considérée comme un facteur essentiel du succès du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, particulièrement durant la phase de lancement. Cela permettra à ONU-Habitat d'assurer l'excellence dans la gestion, d'affiner l'ensemble des volets stratégiques et institutionnels du Plan, ainsi que de respecter les échéances de son programme de travail.

50. Les principales approches à suivre pour élargir la base de donateurs comprennent :

- a) Le recours au cadre normatif et opérationnel renforcé pour appuyer les plans nationaux de développement et les stratégies nationales de réduction de la pauvreté;
- b) L'établissement de partenariats avec des institutions financières internationales et des banques régionales de développement appropriés;
- c) L'orientation vers l'adoption d'un barème indicatif de contributions volontaires (voir le document HSP/GC/21/5/Add.2);
- d) La mobilisation de sources de financement non traditionnelles, notamment par des appels à la générosité publique, la collaboration avec les organisations du secteur privé soucieuses et disposées à faire des investissements directs dans la promotion de logements et d'infrastructures urbaines en faveur des pauvres.

⁴ Rapport du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains : vingtième session (4-8 avril 2005) (A/60.8), résolution 20/19 : Programme de travail et budget du Programme des Nations Unies pour les établissements humains pour la période biennale 2006-2007, ONU, New York, 2005.

51. Bien que des cinq dernières années aient été marquées par une visibilité accrue d'ONU-Habitat et de ses activités à travers les médias, l'un des volets centraux du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme porte sur une stratégie visant à renforcer davantage la communication avec les milieux suivants :

- a) Le grand public, tant à l'échelon national au niveau international;
- b) Les gouvernements et les donateurs;
- c) Les partenaires du Programme pour l'habitat et les organisations de l'ONU;
- d) Sur le plan interne, au sein d'ONU-Habitat.

52. Ces initiatives seront axées sur les apports positifs des méthodes opérationnelles d'ONU-Habitat et l'adoption d'une approche fondée sur des données concrètes vis-à-vis de l'urbanisation durable.

V. Mise en œuvre et examen

A. Etapes suivantes

53. Dès que le Conseil d'administration aura entériné le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est approuvé le programme de travail et le budget pour la période biennale 2008-2009, le document du Cadre stratégique sera révisé pour prendre en compte le Plan, puis soumis au Comité des programmes et de la coordination pour examens et approbation en juin 2007 à New York. Il sera ensuite présenté à l'Assemblée générale pour examen et adoption éventuelle en septembre 2007.

B. Priorités

54. Les activités démarreront sur plusieurs fronts importants. Elles seront classées par ordre de priorité et exécutées par phases selon le schéma présenté dans la figure 2 ci-dessous. L'une des premières priorités consistera en l'adoption par le Conseil d'administration d'un processus d'établissement de cibles correspondant au volume de ressources mis à disposition pour appuyer la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Il est estimé que tous les partenaires du Programme pour l'habitat devraient être associés à ce processus qui devrait aboutir au lancement d'un partenariat mondial pour l'urbanisation durable lors du quatrième Forum urbain mondial prévu à Nanjing (République populaire de Chine) en 2008. Parmi les premières priorités figure aussi la mise en œuvre des ajustements institutionnels prévus dans le cadre du Plan à moyen terme. Dans le même sens, un rang de priorité élevé sera accordé à l'affinement des domaines d'intervention et des indicateurs en consultation avec le Comité des représentants permanents et les partenaires du Programme pour l'habitat.

C. Processus d'examen

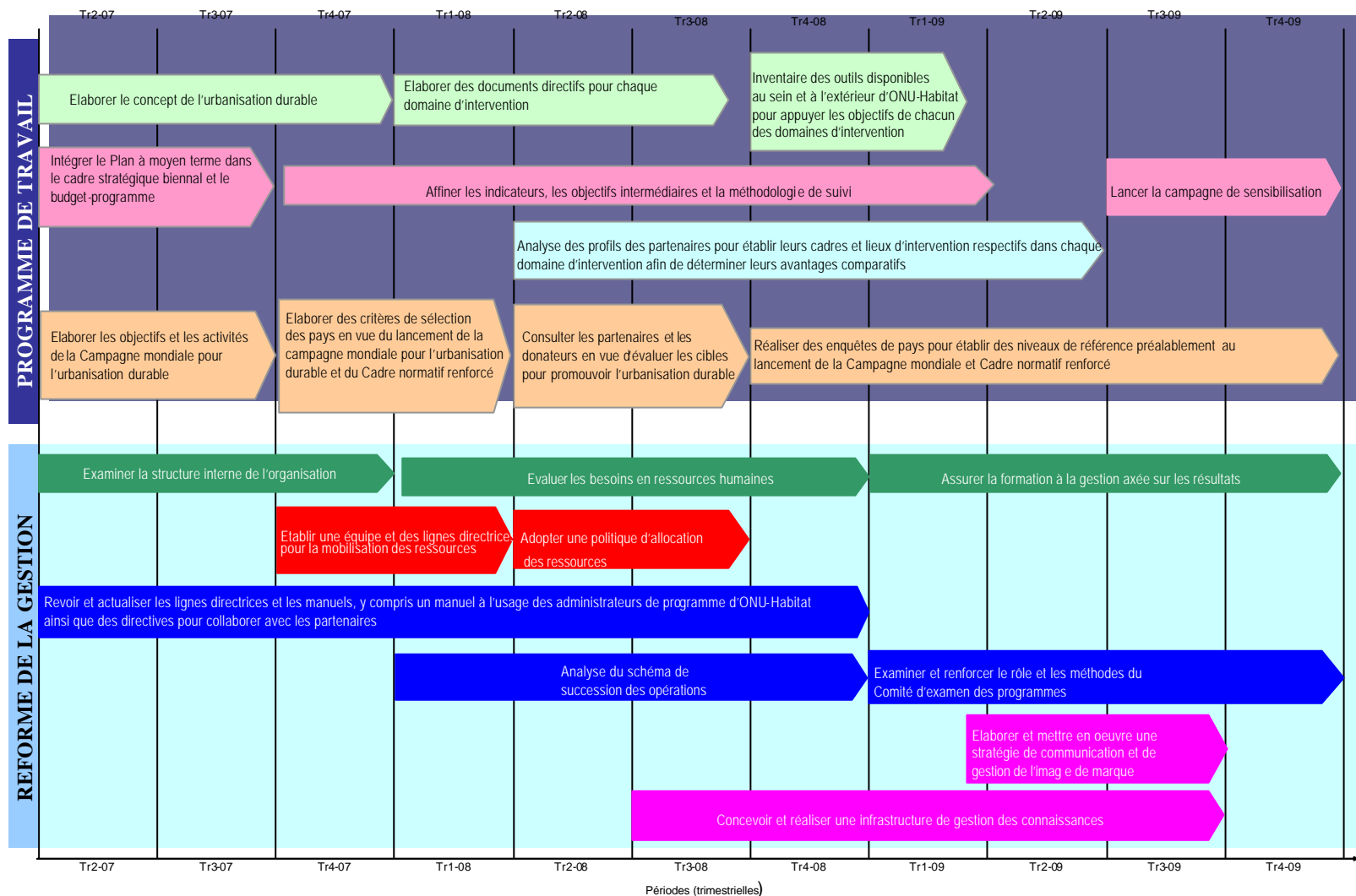
55. Un processus d'évaluation réciproque entre confrères sera établi en étroite collaboration avec le Comité des représentants permanents. Bon nombre de partenaires du Programme pour l'habitat seront associés à ce processus, notamment les organisations de l'ONU et les institutions financières internationales ou nationales.

VI. Conclusion

56. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est destiné à renforcer le rôle de catalyseur du développement urbain durable qui est dévolu à ONU-Habitat. L'orientation ciblée du Plan, son cadre normatif et opérationnel renforcé pour l'alignement des activités et des interventions sur le plan mondial et au niveau des pays et sa vocation à favoriser les partenariats et le renforcement des capacités préinvestissement se conjuguent tous pour servir de base à une vision et à un engagement en faveur de la bonne gestion des aspects chaotiques d'une urbanisation rapide, ainsi que du développement de villes sans taudis comme le prévoit la Déclaration du Millénaire.

57. Le Plan n'est en réalité qu'une étape vers le but suprême que représente l'urbanisation durable, en même temps qu'une contribution sociale, économique et environnementale à la paix, à la stabilité et au développement durable. C'est un premier pas déterminant sur lequel reposent les espoirs de plus d'un milliard de nos concitoyens. L'intervention différée ou l'échec ne saurait être une option.

Figure 2. Calendrier d'exécution du Plan à moyen terme d'ONU-Habitat : mai 2007 – décembre 2009



Annexe I

Comment combler le déficit de financement actuel pour la période 2008–2009? Quatre scénarios

La présente annexe doit être lue en parallèle avec le rapport de la Directrice exécutive sur le cadre axé sur les résultats (HSP/GC/21/5).

Le déficit de financement au titre du cycle de programme de travail et de budget pour 2008-2009 et de 15 millions de dollars des Etats-Unis, soit un montant de 5 millions de dollars destiné au démarrage du système de gestion axé sur le résultats et aux réformes dans le domaine de la gestion, et un montant de 10 millions de dollars prévus pour le lancement de la mise en œuvre du cadre normatif et opérationnel renforcé dans les huit pays pilotes retenus pour la première phase du processus de renforcement de la cohérence du système de l'ONU à l'échelon national.

Les quatre scénarios présentés ci-dessous correspondent à différents niveaux de financement. Il s'agit de :

- a) Budget base zéro;
- b) Contribution de 5 millions de dollars;
- c) Augmentation du financement global de 10 millions de dollars;
- d) Financement intégral de 15 millions de dollars.

Les incidences de chacun de ces quatre scénarios sont analysées en termes de résultats réalisés par l'organisation, de gestion axée sur les résultats, ainsi que de portée et d'étendue du cadre normatif et opérationnel renforcé.

Scénario A - Budget base zéro

Le scénario A correspond au statu quo par rapport à la base de ressources financières et humaines actuelles d'ONU-Habitat. Cette option à base zéro risquerait de compromettre sérieusement la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Il est peu probable que des changements durables soient opérés en termes d'alignement et de cohésion des programmes dans le contexte actuel, du fait que 80 % du programme de travail et du budget sont affectés à des fins déterminées, pendant que les salaires du personnel absorbent 80 % des ressources non affectées. L'option à base zéro comporte des restrictions semblables à celles que le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (CNUEH-Habitat) a connues durant la période qui a précédé le processus de revitalisation de 1998. Son organigramme et son mandat avait certains subi quelques changements, y compris une nette réorientation vers son rôle normatif, mais faute de ressources financières et de compétences techniques spécialisées pour combler le déficit de ressources humaines et appuyer la restructuration, on n'avait pas abordé clairement les questions de recentrage, d'alignement et de cohésion.

Scénario B - 5 millions de dollars

Le scénario B consiste en une contribution non affectée ou partiellement affectée à des fins spécifiques pour l'amélioration de la gestion et la mobilisation des ressources, s'élevant à 5 millions de dollars pour la période biennale 2008-2009. En plus des changements envisagés dans le scénario A, le scénario B prévoit un processus de portée limitée pour la mise en place du cadre normatif et opérationnel renforcé, la mise en œuvre partielle du système de gestion axée sur les résultats, de mécanismes d'établissement des rapports et de suivi, ainsi que de la stratégie de mobilisation des ressources. Ce scénario offre à ONU-Habitat la possibilité d'exécuter le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sur une base expérimentale. Il se prête à la mise en œuvre simultanée, bien que partielle, des trois volets essentiels que sont la gestion axée sur les résultats, la mobilisation des ressources et le cadre normatif et opérationnel renforcé. Le scénario B comporte cependant un risque majeur lié à la question de savoir si les changements apportés aux méthodes, aux approches et aux systèmes pourront se maintenir durablement et si l'appui à fournir aux pays à cet égard pourra se limiter à l'octroi de ressources financières sans aucun apport de ressources humaines, particulièrement dans les domaines d'intervention thématiques. Il y aura certes des retombées visibles et tangibles en termes d'efficacité et d'impact, mais ce sera le statu quo pour la majeure partie de l'organisation.

Scénario C - 10 millions de dollars

Le troisième scénario consiste en un financement supplémentaire d'un montant de 10 millions de dollars sous forme de fonds non affectés ou partiellement affectés à des fins spécifiques. Ce scénario prend en compte les deux autres et aborde la question essentielle de la dotation en personnel et de la collaboration avec des partenaires. Il fournit à ONU-Habitat le capital initial et les ressources humaines nécessaires pour l'exécution du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme dans l'ensemble de l'organisation. Il permet en outre de surmonter un obstacle fondamental à l'alignement et à la cohésion, en favorisant le renforcement des capacités au niveau régional et au siège de l'organisation, en fournissant des moyens pour l'exécution effective et le suivi au niveau des pays, ainsi qu'en renforçant l'infrastructure de gestion des connaissances pour faire d'ONU-Habitat une institution du savoir. Les bénéfices à tirer de cet investissement comprennent notamment l'amélioration substantielle des résultats, l'accroissement de l'efficacité et la réduction des coûts de transaction.

Scénario D - Financement intégral de 15 millions de dollars

Le quatrième scénario qui est basé sur l'hypothèse d'un financement intégral à hauteur de 15 millions de dollars permettra à ONU-Habitat d'amorcer la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme dans sa globalité. Ce scénario correspond, dans le domaine de la gestion, à l'approche du « big bang » consistant en transformation en profondeur d'une organisation en ce qui concerne ses outils, ses méthodes de travail, la technologie de l'information et de la communication, les ressources humaines, ainsi que l'image de marque et les appels collectifs.

Il existe deux grandes différences entre ce scénario et les précédents :

a) Le scénario D permettrait la mise en œuvre intégrale du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, y compris une stratégie intégrée et novatrice de mobilisation des ressources, de communication, de gestion de l'image de marque et d'appel qui offrirait à ONU-Habitat une nouvelle source de revenus. Outre le fait de contribuer à surmonter la dépendance à l'égard des donateurs, cette stratégie favoriserait la transformation de la culture en termes d'orientation vers le système de clientèle, d'obligation redditionnelle et de transparence;

b) Ce scénario placerait aussi ONU habitat à l'avant-garde du processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies et servirait de modèle que pourraient reproduire d'autres organismes programment et fonds de l'ONU.

Pour ces raisons, le scénario D est considéré comme le scénario de financement minimum pour le démarrage de l'exécution du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Le tableau 1 ci-dessous présente les niveaux de réalisation correspondant aux divers niveaux de financement.

Tableau 1. Récapitulatif des scénarios et des résultats probables

	Scénario D (15 millions \$)	Scénario C (10 millions \$)	Scénario B (5 millions \$)	Scénario A (Base zéro)
Alignement des programmes sur les domaines d'intervention et de résultats du Plan à moyen terme				
Campagne mondiale	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓
Politique d'urbanisation durable	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓
Capacités en termes d'administrateurs (HPM)	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Capacités au niveau du Bureau régional	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Rapports phares alignés	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓
Stratégies de pays	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Politique et stratégie des partenaires	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓
Réseau de partenaires	✓✓✓	✓	✓	✓
Système de gestion des connaissances	✓	✓	✓	✓
Politique et stratégie	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
Outils d'établissement de rapports axés sur les résultats	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Infrastructure de TIC	✓✓✓	✓	✓	✓

	Scénario D (15 millions \$)	Scénario C (10 millions \$)	Scénario B (5 millions \$)	Scénario A (Base zéro)
Suivi et rapports axés sur les résultats	✓	✓	✓	✓
Domaines d'intervention et de résultats	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Evaluations de projets	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Recherche ciblée	✓✓✓	✓	✓	✓
Etablissement de rapports consolidés	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Etat de la ville sur le plan national	✓✓✓	✓	✓	✓
Enseignements et meilleures pratiques	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Cadre normatif et opérationnel renforcé (pays)	✓	✓	✓	✓
Documents directifs sur les domaines d'intervention	✓✓✓	✓	✓	✓
Stratégies régionales	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Outils d'évaluation des pays	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Forums urbains nationaux	✓✓✓	✓	✓	✓
Pays pilotes des NU/pré-investissement	10/8	8/6	6/4	4/2
Stratégie de mobilisation des ressources et de communication	✓	✓	✓	✓
Politique de mobilisation des ressources	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
Equipe de mobilisation des ressources	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓
Base de données sur les donateurs	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓
Consolidation de la base de donateurs	✓✓✓	✓	✓	✓
Elargissement de la base de donateurs	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Financement de sources non traditionnelles	✓✓✓	✓	✓	✓✓
Préparation des propositions pour les donateurs	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Image de marque et communication	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Culture de l'organisation	✓✓✓	✓	✓	✓
Gestion des ressources humaines	✓	✓	✓	✓
Alignement des JD sur le Plan à moyen terme	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Système de notation du personnel	✓✓✓	✓	✓	✓
Stages d'initiation	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Recrutement du personnel prioritaire	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Formation aux techniques de direction et de GBR	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Départs anticipés du personnel	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Efficacité administrative et coûts de transaction	✓	✓	✓	✓
Analyse des processus opérationnels	✓✓✓	✓✓	✓	
Délégation d'autorité	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Arrangements avec l'ONUN	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Lignes directrices opérationnelles et procédures	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Mécanisme d'examens réciproques entre confrères pour le suivi du Plan à moyen terme	✓✓✓	✓✓	✓	✓

Annexe II

Stratégie de mobilisation des ressources

La présente annexe doit être lue en parallèle avec le chapitre VI du rapport de la Directrice exécutive sur l'établissement d'un cadre axé sur les résultats (HSP/GC/21/5).

1. L'objectif de la stratégie de mobilisation des ressources et de communication d'ONU-Habitat et d'élargir la base de donateurs pour renforcer l'équilibre entre les contributions à des fins spécifiques et les contributions non affectées sur une base pluriannuelle prévisible. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme fournit un cadre idoine à cet égard. Son orientation programmatique bien ciblée, son engagement en faveur de l'alignement et de la cohérence des programmes ainsi que de l'excellence dans la gestion et son rôle de catalyseur pour la mobilisation des partenaires et la démultiplication des ressources sont autant de facteurs qui contribuent à améliorer l'impact et les résultats, à réduire les coûts de transaction, à renforcer l'efficacité de l'aide et à garantir la transparence et l'obligation redditionnelle. La stratégie couvre les domaines suivants :

A. Etablissement d'une politique et d'une équipe de mobilisation des ressources

2. La stratégie globale de mobilisation des ressources prévue par le Conseil d'administration dans sa résolution 20/19 comprend une politique de mobilisation des ressources à établir sur la base de consultations internes, d'analyses indépendantes et d'apports techniques extérieurs. Cette politique doit s'inspirer aussi d'analyses de pratiques efficaces mises au point par d'autres organismes, fonds et programmes de l'ONU. La stratégie sera complétée par un sous-ensemble de lignes directrices qui serviront de base à leur tour pour les travaux d'une équipe de mobilisations des ressources placée sous la supervision du Directeur exécutif adjoint.

B. Consolidation de la base de donateurs existante

3. La consolidation de la base de donateurs existante a principalement pour objectif de renforcer la confiance des donateurs dans une transition progressive pour passer d'un système de contributions affectées à des fins déterminées à un nouveau type de financement non affecté ou partiellement affecté sur une base pluriannuelle prévisible. Cela est jugé essentiel pour la mise en œuvre effective du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, notamment durant la phase de démarrage, de manière à assurer l'excellence dans la gestion et à affiner aussi bien les volets stratégiques que les aspects institutionnels du Plan.

C. Elargissement de la base de donateurs

4. Les principaux éléments de la stratégie d'élargissement de la base de donateurs comprennent les suivants :

a) *Stratégie relative à l'image de marque et aux relations avec les médias* : ONU-Habitat enregistre depuis un certain temps des progrès notables dans les efforts qu'il déploie pour attirer l'attention sur la question de l'urbanisation durable;

b) *Poursuite du renforcement des systèmes de gestion* : les réformes engagées seront approfondies pour veiller à établir en contrepartie des contributions des donateurs des systèmes de gestion et d'établissement des rapports renforcés et axés sur les résultats, les partenariats et la démultiplication des ressources;

c) *Importance accrue de l'action au niveau des pays* : ONU-Habitat s'appuiera sur les mécanismes existants et renforcera sa présence au niveau des pays aux fins de mobilisation et de démultiplication des ressources avec le concours des équipes de pays des Nations Unies et des donateurs bilatéraux, à travers les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement;

d) *Instauration d'un barème indicatif de contributions volontaires* : sur la base de l'expérience du PNUE et conformément aux recommandations préliminaires du Corps commun d'inspection, il est proposé que des options similaires soient établies pour ONU-Habitat à la vingt et unième session du Conseil d'administration. Cela pourrait permettre d'accroître les contributions volontaires de 10 à 15 % au titre de chaque période biennale pendant toute la durée de l'exécution du Plan, ainsi que d'augmenter d'un tiers la base de donateurs ordinaires.

D. Partenariat et démultiplication des ressources

5. Le partenariat, en tant qu'élément clé du recentrage du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme sur le rôle de catalyseur d'ONU-Habitat, est aussi un volet essentiel de la stratégie de mobilisation des ressources. L'objectif à atteindre durant la période d'exécution du Plan consistera à démultiplier les ressources dans un rapport de 1 à 3 et de 1 à 10 pour accroître les résultats et l'efficacité et pour réduire les coûts de transaction. Des réseaux spécifiques de partenaires seront créés pour les domaines d'intervention thématiques du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Au niveau mondial, l'accent sera mis particulièrement sur la gestion des apports provenant de divers réseaux et leur conversion en outils de mobilisation à l'échelle mondiale. L'attention portera aussi sur le suivi des tendances et des questions relatives à l'urbanisation durable. Les principaux partenaires comprendront des organisations faitières non gouvernementales, des institutions scientifiques et universitaires, des associations professionnelles, ainsi que les médias et la Banque mondiale. Dans le cadre de son rôle de catalyseur, ONU-Habitat appuiera les activités de mobilisation des ressources des partenaires et présentera un rapport sur les contributions des partenaires dans les différents domaines d'intervention et de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme**. Il s'agira notamment de collaborer avec des organismes bilatéraux et multilatéraux pour assurer le suivi du niveau global des financements relatifs à l'urbanisation durable. Des partenariats seront créés également pour le suivi et l'évaluation à l'échelle mondiale et au niveau des pays, notamment avec d'autres organismes de l'ONU intervenant dans le suivi des Objectifs du Millénaire pour le développement.

E. Renforcement du rôle pré-investissement d'ONU-Habitat

6. Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme vise à mobiliser des investissements internationaux et locaux dans 25 pays pour des opérations à grande échelle dans le domaine de l'amélioration de la prévention des taudis. L'approche préconisée est basée sur les enseignements tirés de l'expérience 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 obtenu un investissement initial d'un million de dollars de la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains, et cela lui a permis de mobiliser près de 50 millions de dollars dans les domaines de la formulation des politiques, de la sensibilisation et du renforcement des capacités pré-investissement. Cette opération a ensuite généré plus de 1,5 milliard de dollars sous forme d'investissements complémentaires effectués par des institutions financières internationales. Les fonds de démarrage octroyés à titre de subventions ou de prêts remboursables seront utilisés pour mobiliser des capitaux locaux au-delà du cycle initial du projet, par exemple sous forme de fonds renouvelables.

F. Exploration de sources de financement non traditionnelles

7. Les avis indépendants sollicités dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme ont révélé que les problèmes de la pauvreté urbaine et des taudis étaient de nature à susciter un grand intérêt sur le plan général, pratiquement au même titre que les questions liées au VIH/SIDA et à la nutrition. Les facteurs de succès dans l'exploitation des sources de financement non traditionnelles comprennent la conception d'une mission et de messages convaincants et la transparence comptable dans l'utilisation des ressources. La stratégie de communication externe se rapporte au premier facteur de succès alors que la mise en œuvre d'un système de gestion axée sur les résultats est liée au deuxième. Ces éléments serviront à mobiliser des acteurs et des sources qui n'ont jusqu'à présent pas été suffisamment mis à contribution. Ces nouvelles sources comprennent les fondations, ce pan du secteur privé qui se soucie de la responsabilité sociale, et le grand public, qui peuvent être touchés par des appels à la générosité publique. Des lignes directrices et des stratégies seront mises au point et appliquées pour cibler les donateurs et les sources non traditionnelles. Il existe d'autres sources non traditionnelles telles que le marchandisage, la publicité le patronage. Certaines initiatives qui sont déjà en cours comme la publicité dans le cadre du Débat sur l'habitat et le patronage de manifestations spéciales seront élargies pour servir de sources de financement supplémentaires.

** Le Forum urbain mondial et d'autres manifestations à caractère spécial seront mis à profit pour évaluer la progression des contributions des partenaires dans les différents domaines d'intervention et de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme ainsi que pour établir des plans d'entreprise en vue de mener des actions de suivi concertées.