



NATIONS
UNIES

HSP

HSP/GC/22/2/Add.2

UN HABITAT

Conseil d'administration
du Programme des
Nations Unies pour les
établissements humains

Distr. : Générale
11 février 2009

Français
Original : Anglais

Vingt-deuxième session

Nairobi, 30 mars–3 avril 2009

Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

**Activités du Programme des Nations Unies pour les établissements humains,
y compris les questions de coordination**

**Activités du Programme des Nations Unies pour les établissements
humains**

Rapport de la Directrice exécutive

Additif

**Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Plan stratégique et
institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013**

Résumé

D'importants progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme d'ONU-Habitat pendant la période 2007-2008 qui fait l'objet du rapport, suite à l'approbation de ce plan par le Conseil d'administration à sa vingt et unième session. Pendant la période considérée, l'accent a été mis sur la mise en œuvre des 12 « projets à effet rapide » pendant la phase de démarrage du plan d'action. Au cours de cette phase, ONU-Habitat a mis en œuvre une série de mesures stratégiques et institutionnelles conçues pour mieux centrer et harmoniser le programme et la gestion axée sur les résultats. ONU-Habitat a également fait des progrès importants pour simplifier ses méthodes de travail et adapter le recrutement des ressources humaines par rapport aux principaux domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel. ONU-Habitat conclut aussi des alliances stratégiques avec d'autres institutions des Nations Unies, des banques internationales, régionales et nationales de développement, des autorités locales et autres partenaires stratégiques.

Le cadre normatif et opérationnel renforcé s'avère un instrument efficace pour intégrer le Programme pour l'habitat au niveau national. Des documents nationaux ont été élaborés pour le Programme pour l'habitat en partenariat avec les équipes de pays des Nations Unies et approuvés par les gouvernements de 33 pays, dont six des huit pays pilotes concernés par l'Initiative des Nations Unies intitulée « Unis dans l'action ».

* HSP/GC/22/1.

K0950551 040309

Par souci d'économie, le présent document a été imprimé en nombre limité. Les participants sont priés de se munir de leurs propres exemplaires et de s'abstenir de demander des copies supplémentaires.

L'identification et la sélection des projets pilotes pour le mécanisme pilote expérimental d'opérations de prêts de capitaux de départ remboursables sont en cours. L'appui et l'engagement du Comité des représentants permanents qui a collaboré avec ONU-Habitat pour atteindre les objectifs du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et pour rendre l'organisation plus efficace et plus responsable, ont été encourageants.

La mise au point d'un cadre de résultats pour le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est sans aucun doute le fait le plus saillant de la période considérée. Ce cadre identifie les résultats stratégiques, les réalisations escomptées, les indicateurs et les résultats attendus pour la période 2009-2013. Cette « chaîne de résultats » non seulement orientera les travaux d'ONU-Habitat pendant le reste de la période couverte par le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme mais elle servira aussi de base au suivi et à l'établissement de rapports fondés sur des résultats, à une plus grande transparence dans l'allocation des ressources et à plus de responsabilité.

L'établissement d'une feuille de route pour la mise en œuvre du cadre de résultats sera une des principales priorités pour 2009. Cette feuille de route sera accompagnée d'un système de contrôle et d'établissement de rapports orientés vers des résultats dans le but de donner des informations pour la prise de décision et d'un système plus transparent et participatif d'allocation des ressources afin de donner aux personnels plus d'autonomie pour arriver à des résultats.

Introduction

1. Dans la résolution 21/2 qu'il a adoptée à sa vingt et unième session, en avril 2007, le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), approuvait un plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013. Par la même décision il priait également la Directrice exécutive de mettre en place un processus de mise en œuvre du plan et d'accorder la priorité immédiate aux réformes proposées nécessaires à l'harmonisation des programmes, à la cohésion, à l'efficacité et à la responsabilité, conformément au processus plus large de réforme à l'échelle du système des Nations Unies. Ces réformes comprenaient la poursuite de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, des systèmes de gestion des connaissances et tout autre ajustement institutionnel nécessaire.

2. Le présent rapport est présenté conformément au paragraphe 19 de la résolution 21/2, dans laquelle le Conseil d'administration priait la Directrice exécutive de présenter un rapport d'activités sur la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme au Conseil d'administration à sa vingt-deuxième session. Le rapport décrit en général les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan depuis janvier 2009. Après un bref résumé et une introduction, le rapport met en évidence les progrès accomplis en ce qui concerne les dispositions relatives à l'organisation, la réalisation des « projets à effet rapide » du plan d'action pour la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et les mesures prises par ONU-Habitat pour donner suite aux diverses demandes de la résolution 21/2 du Conseil d'administration. Le rapport donne également un aperçu général des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du plan et sur la voie à suivre.

I. Progrès réalisés en ce qui concerne les dispositions relatives à l'organisation de la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme

3. Suite à l'approbation du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme par le Conseil d'administration à sa vingt et unième session, ONU-Habitat a pris d'importantes mesures organisationnelles pour assurer la mise en œuvre du plan. En mai 2007, le Programme a créé un comité de direction comprenant des directeurs de divisions et d'autres membres du personnel sous la houlette du Directeur exécutif adjoint. Quatre groupes spéciaux composés de représentants de quatre divisions ont été constitués en juillet 2007 pour s'occuper du cadre normatif et opérationnel renforcé, de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des connaissances, de la mobilisation des ressources et des ressources humaines et de la gestion. Le comité de direction et les groupes spéciaux ont été chargés de préparer des politiques et stratégies nouvelles à l'appui du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et d'élaborer un plan d'action pour sa mise en œuvre. Le plan d'action a ultérieurement été adopté par le Comité des représentants permanents en décembre 2007. Il comprend une phase de démarrage rapide en 2008, une phase de lancement en 2009-2010 et une phase de renforcement en 2011-2013.

4. Les objectifs du plan d'action sont les suivants :
- a) Mettre en œuvre la première phase du cadre normatif et opérationnel renforcé pour les activités menées au niveau des pays. Ce cadre est conçu pour combiner les capacités normatives et celles de renforcement des capacités et d'assistance technique d'ONU-Habitat afin d'aider les Etats membres dans leurs efforts de mise en œuvre du Programme pour l'habitat et de réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;
 - b) Renforcer la gestion axée sur les résultats pour améliorer la performance des programmes par des mesures de contrôle et d'évaluation plus rigoureuses, plus de responsabilité et de transparence;
 - c) Elaborer une stratégie de mobilisation des ressources afin de consolider et d'élargir la base existante des donateurs et assurer un financement plus prévisible;
 - d) Harmoniser les pratiques commerciales et celles concernant les ressources humaines avec les objectifs du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, notamment par l'amélioration de l'efficacité et de la transparence et la délégation de pouvoirs.

II. Aperçu général de la mise en œuvre des « projets à effet rapide » pour 2008

5. Quatre rapports intérimaires trimestriels sur la réalisation des 12 « projets à effet rapide » pendant la phase de démarrage du plan d'action pour la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme ont été soumis au Comité des représentants permanents. Si, dans l'ensemble, les progrès accomplis dans leur réalisation ont été satisfaisants, il y a eu quelques retards au départ en raison des violences qui ont suivi les élections au Kenya au début de l'année et des difficultés rencontrées pour concilier l'approche axée sur les résultats à moyen et long terme adoptée pour le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et celle axée sur une durée beaucoup plus courte de deux ans demandée par le Secrétariat des Nations Unies.
6. Les « projets à effet rapide » complètement menés à bien sont notamment les suivants :
- a) Harmonisation des rapports phares pour la période 2009-2013, qui permet d'adopter une approche plus cohérente pour la collecte de données et les activités d'analyse et de sensibilisation;
 - b) Etablissement de 33 documents nationaux de programme pour l'habitat en collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies, leur harmonisation avec le cadre d'aide au développement des Nations Unies et leur approbation par les Etats membres. Les documents de programme nationaux constituent la première étape de l'approche adoptée pour intégrer le Programme pour l'habitat et les objectifs du Millénaire pour le développement concernant les établissements humains dans la planification et la détermination des priorités nationales;
 - c) Adoption d'une stratégie de mobilisation des ressources, et aussi d'une nouvelle panoplie de mesures pour la création et la promotion de la marque et mise en place d'un groupe de mobilisation des ressources pour aider à consolider et élargir la base existante des donateurs de façon à y inclure des sources d'appui et de financement non traditionnelles;
 - d) Adoption de directives opérationnelles pour la création d'un comité de direction et de surveillance du mécanisme expérimental d'opérations de prêt de capitaux de départ remboursables et identification de huit plans commerciaux pour la mise en œuvre du suivi;
 - e) Stratégie pour la Campagne mondiale sur l'urbanisation durable, examinée à la quatrième session du Forum urbain mondial qui a eu lieu en novembre 2008 à Nanjing (Chine).
7. Les « projets à effet rapide » jugés satisfaisants du point de vue des progrès accomplis sont notamment les suivants :
- a) Elaboration de projets de documents de politique et de stratégie pour les principaux domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme;
 - b) Engagement plus fort du personnel dans le but de rendre plus participatif le processus d'établissement du programme de travail et du budget pour la période 2010-2011;
 - c) Mise au point d'un cadre de résultats pour 2009-2013 qui devrait servir de base à un système de contrôle et d'établissements de rapports orientés vers des résultats;
 - d) Plus grande efficacité dans la communication interne et le partage de l'information.

8. Les domaines dans lesquels il reste encore beaucoup à faire sont notamment les suivants :
- a) Renforcement du Comité d'examen d'ONU-Habitat en vue d'améliorer l'harmonisation et la cohérence des programmes;
 - b) Délégation de pouvoirs associée à la mise en place d'un nouveau cadre de responsabilité;
 - c) Propositions de restructuration interne des divisions conformément aux objectifs et aux priorités du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme.

III. Amélioration et perfectionnement du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme

9. Dans le paragraphe 3 de la résolution 21/2, le Conseil d'administration approuvait les six domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme : activités efficaces de sensibilisation, contrôle et partenariats, promotion de la planification urbaine participative, gestion et gouvernance, promotion d'une politique foncière et de logement favorable aux pauvres, infrastructures et services urbains de base écologiquement rationnels, renforcement des systèmes de financement des établissements humains, excellence de la gestion et renforcement du cadre normatif et opérationnel. Il demandait également à ONU-Habitat de perfectionner le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme en appliquant le principe de la gestion axée sur les résultats, y compris les indicateurs, objectifs et priorités « SMART »¹.

10. L'exercice d'amélioration du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme a commencé par la formation des membres clés du personnel aux principes de la gestion axée sur les résultats et il a été suivi par l'achèvement, en octobre 2008, d'un plan détaillé ayant pour but de consolider le plan sur la base de ces principes. Un cadre de résultats pour chaque domaine d'intervention a été mis au point à l'aide de contributions spécialisées externes et des enseignements tirés de l'expérience d'autres institutions des Nations Unies. Le cadre de résultats énonce les résultats stratégiques SMART, les réalisations escomptées et il donne des indicateurs pour chaque domaine d'intervention jusqu'en 2013. Un personnel important a été engagé à participer pour qu'il puisse s'approprier les résultats sur une large base et en assume la responsabilité. Le cadre de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme orientera les travaux d'ONU-Habitat pendant la durée restante du plan et il servira de base à un système plus complet de contrôle et d'établissement de rapports axé sur la performance ainsi qu'à un cadre de responsabilité.

11. Le perfectionnement du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme a également été lié au processus d'élaboration de documents de politique et de stratégie pour chacun de ses domaines d'intervention. La première étape a consisté en une série de réunions de groupes d'experts associées à des consultations avec les partenaires du Programme pour l'habitat. Les documents de politique et de stratégie sont étroitement liés à la stratégie adoptée pour la campagne mondiale pour l'urbanisation durable qui est conçue de manière à assurer la cohérence dans la démarche visant à mieux faire comprendre la nécessité d'inclure l'urbanisation durable et la pauvreté urbaine dans les plans de développement et les priorités des pays. La campagne sera le meilleur moyen de renforcer le rôle de catalyseur d'ONU-Habitat grâce à une approche systématique du partenariat, de la sensibilisation et de l'établissement de contacts.

12. La réunion d'un groupe d'experts rassemblant 45 experts et parties prenantes s'est tenue en octobre 2008 pour fournir des contributions en vue de définir la stratégie à adopter pour la campagne mondiale sur l'urbanisation durable et d'élaborer les documents de politique pour les domaines d'intervention 2 (planification, gestion et gouvernance des villes) et 3 (système foncier et de logement favorable aux pauvres) du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Cette entreprise sans précédent a permis non seulement de réunir experts réputés, partenaires extérieurs et personnels de toutes les divisions d'ONU-Habitat pour examiner les projets de documents de politique mais elle a aussi été une occasion unique pour établir des synergies au niveau d'un large éventail de partenaires du Programme pour l'habitat, et entre eux, comprenant notamment des représentants des gouvernements, des autorités locales, de la société civile, des institutions de recherche et des spécialistes. Les concepts politiques ont été présentés et discutés par un très large public au cours de la quatrième session du Forum urbain mondial à Nanjing.

¹ Spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et disponibles en temps utile.

IV. Excellence de la gestion

13. L'année 2008 a de plus été consacrée à la mise en place des politiques, stratégies et pratiques commerciales internes qui devraient permettre à ONU-Habitat d'arriver à un haut degré d'excellence dans la gestion.

14. Un examen des pratiques commerciales, en particulier les méthodes de planification des projets et des programmes, associé à la mise au point sur une large base d'un cadre de résultats pour le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, a contribué de façon importante à l'adoption d'une méthode de planification orientée vers des résultats, comme l'ont bien montré les consultations entre divisions et le processus participatif de planification du programme de travail et du budget pour 2010-2011.

15. En ce qui concerne les ressources humaines, les descriptions d'emploi pour les postes à pourvoir en 2008-2009 ont été harmonisées avec les exigences du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Cinq des dix-huit postes de catégorie professionnelle approuvés pour le plan ont été pourvus et huit en sont à différentes étapes du processus de recrutement. Le recrutement des cinq derniers n'a pas encore commencé du fait que l'on ne sait pas si leur financement pour la durée contractuelle minimum de deux ans sera assuré.

16. Par souci d'efficacité, de nouvelles directives concernant la délégation de pouvoirs dans le contexte d'un cadre de responsabilité ont été élaborées et approuvées et elles seront lancées aux différents niveaux d'ONU-Habitat pendant toute l'année 2009. De même, une nouvelle politique concernant les voyages a été approuvée et elle est actuellement appliquée sur une base pilote. Le cadre de responsabilité s'appliquera aussi au cadre de résultats relatif au Plan stratégique et institutionnel à moyen terme.

17. Dans le paragraphe 20 de la résolution 21/2, le Conseil d'administration priait la Directrice exécutive de faire rapport régulièrement au Comité des représentants permanents sur les progrès accomplis et les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Conformément à cette demande, en 2008, ONU-Habitat a présenté des rapports trimestriels au Comité des représentants permanents et le Programme a reçu en retour des commentaires et des recommandations utiles des Etats membres. En janvier 2009, le Comité des représentants permanents a approuvé un cycle semestriel pour la présentation des rapports intérimaires au lieu de trimestriel afin de permettre au secrétariat d'harmoniser le cycle d'établissement des rapports du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme avec celui du programme de travail et de budget.

18. Dans le paragraphe 18 de la résolution 21/2, le Conseil d'administration priait également la Directrice exécutive de mettre en place un processus d'examen par des pairs sur la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. ONU-Habitat considère que ceci fait partie des mesures de renforcement des processus d'examen internes et externes ayant pour objectif d'assurer une gestion axée sur les résultats et de permettre de prendre des décisions en connaissance de cause. En accord avec le Comité des représentants permanents, le premier examen par des pairs aura lieu pendant le dernier trimestre de 2009.

V. Progrès sur la mobilisation des ressources, les communications et la création et la promotion de la marque

19. Dans le paragraphe 2 de la résolution 21/2, le Conseil d'administration priait la Directrice exécutive d'instaurer un processus de dialogue afin de mettre au point la stratégie de mobilisation des ressources pour élargir la base des donateurs et encourager en particulier les contributions à des fins générales.

20. En juin 2007, ONU-Habitat a créé un groupe spécial sur la mobilisation des ressources, ouvrant ainsi la porte à un travail systématique sur ce sujet. Le groupe spécial a élaboré une feuille de route en vue de consolider et d'élargir la base des donateurs, de renforcer le rôle du Programme en matière de pré-investissement et d'utiliser des sources non conventionnelles de financement. Au cours du premier trimestre de 2008, un Service de mobilisation des ressources a été créé. Celui-ci a achevé la mise au point de sa stratégie en janvier 2009.

21. Pendant le deuxième trimestre de 2008, ONU-Habitat a élaboré une nouvelle méthode et mis au point une panoplie de mesures pour la création et la promotion de sa marque. Cette panoplie comprenait un nouveau logo qui donne plus de cohérence à l'aspect des communications et publications externes et qui a été présenté à la quatrième session du Forum urbain mondial.

VI. Progrès relatifs au cadre normatif et opérationnel renforcé

22. En réponse aux paragraphes 4 à 7 de la résolution 21/2, à la quatrième session du Forum urbain mondial ONU-Habitat a formulé et présenté aux parties prenantes une stratégie pour la Campagne mondiale sur l'urbanisation durable; il a mis au point un projet de documents d'orientation pour les domaines thématiques d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme en consultation avec les partenaires du Programme pour l'habitat et des experts; il a appliqué le principe d'une approche normative et opérationnelle intégrée aux activités nationales, ce qui a eu pour résultat la formulation et l'adoption de documents nationaux du Programme pour l'habitat. En décembre 2008, les documents concernant les programmes nationaux avaient été élaborés en consultation avec les gouvernements nationaux et les équipes de pays des Nations Unies dans 33 pays, dont six des huit pays pilotes de l'Initiative des Nations Unies intitulée « Unis dans l'action ». Les enseignements tirés de cette expérience sont examinés dans un document théorique sur les activités d'ONU-Habitat au niveau des pays (HSP/GC/22/2/Add.7). Ils sont également utilisés pour donner des informations pour la mise en place d'équipes d'appui aux pays au sein de l'Organisation qui permettront de mieux harmoniser les programmes et les travaux orientés vers des résultats au niveau des pays.

23. Dans l'élaboration des documents nationaux du Programme pour l'habitat, une attention particulière a été accordée aux questions intersectorielles, par exemple les femmes, l'environnement, les jeunes et la prévention des catastrophes, afin d'assurer une cohérence thématique avec les domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, d'établir des liens solides entre les réformes politiques et les activités de renforcement des capacités en collaboration avec des partenaires aux niveaux mondial, régional, national et local, de permettre aux gouvernements nationaux et aux parties prenantes locales de s'approprier leurs priorités et de les intégrer et, enfin, de garantir que l'ensemble du processus soit soutenu par les équipes de pays des Nations Unies et, le cas échéant, par le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

VII. Renforcement des partenariats d'ONU-Habitat et de son rôle de catalyseur

24. Dans le paragraphe 4 de la résolution 21/2, le Conseil d'administration priait ONU-Habitat de renforcer les partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, le Groupe de la Banque mondiale et les banques de développement régional pour parvenir à réaliser la vision et les objectifs globaux du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Suite à cette résolution, ONU-Habitat a pris des mesures initiales pour redéfinir ses méthodes de travail avec les partenaires existants et nouveaux du Programme pour l'habitat. Un projet global de stratégie concernant les partenariats a été mis au point; il définit les modalités permettant d'influencer les partenaires en vue d'atteindre les objectifs du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Cette stratégie sera lancée en 2009 dans le cadre de la Campagne mondiale pour l'urbanisation durable.

25. Grâce à son Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement, ONU-Habitat a étendu ses accords de coopération en matière de pré-investissement avec les banques de développement régional d'Asie et d'Afrique jusqu'à celles d'Amérique latine et des Caraïbes et du Moyen-Orient. En décembre 2008, ces efforts avaient permis d'investir plus de 2,5 milliards de dollars dans le secteur de l'eau et de l'assainissement en faveur des pauvres dans des villes d'importance secondaire d'Asie et d'Afrique.

26. En Iraq, ONU-Habitat a conclu un partenariat avec la Société internationale de financement pour faire face aux difficultés locales concernant l'offre de logements. Ce partenariat stratégique prévoit des interventions dans un certain nombre de secteurs connexes tels que celui du bâtiment et le secteur privé de l'immobilier pour tenter de stimuler l'offre de logements.

27. Un partenariat avec le programme de la Banque mondiale pour l'Éthiopie a eu pour résultat l'augmentation de projets de démonstration concernant l'eau et l'assainissement mis en œuvre à Addis-Abeba par ONU-Habitat. Environ 60 millions de dollars ont été investis pendant la première phase du programme.

28. Parallèlement, ONU-Habitat a facilité la coopération entre les banques nationales, les autorités municipales et les organisations de citoyens pauvres afin de mobiliser et de constituer du capital national, des moyens d'investissement public et l'épargne communautaire pour la réfection des taudis. Des progrès tangibles ont également été accomplis pour étendre les partenariats et la collaboration avec le secteur privé, notamment des fondations privées telles que la Fondation Rockefeller, Google.org la Fondation de Bill et Melinda Gates et l'Initiative mondiale de Bill Clinton, de même que des activités conjointes avec des chambres de commerce en Chine, en Inde et aux Etats-Unis en vue de créer un forum commercial sur l'urbanisation durable.

29. Des informations plus détaillées sur les partenariats stratégiques concernant la coopération avec les institutions et les organisations du système des Nations Unies sont données dans le document HSP/GC/22/2/Add.5.

VIII. Progrès des opérations expérimentales de prêt de capitaux de départ remboursables

30. En approuvant les opérations expérimentales de prêt de capitaux de départ remboursables, le Conseil d'administration d'ONU-Habitat a ouvert la porte à de nouvelles possibilités et opportunités d'action et d'utilisation d'instruments financiers novateurs pour le financement durable de logements pour les groupes à faible revenu. Conformément aux recommandations du Conseil d'administration, ONU-Habitat a élaboré des procédures opérationnelles et un manuel en consultation avec le Comité des représentants permanents. Une fois terminée cette première étape, ONU-Habitat a organisé une réunion internationale d'experts en avril 2008 à Stockholm en vue de perfectionner la technique et la méthodologie des opérations de prêt de capitaux de départ remboursables et, ultérieurement, un comité de contrôle a été créé en septembre 2008.

31. Treize propositions de projet ont été présentées au comité de direction pour examen. Huit d'entre elles ont ensuite été développées dans des plans commerciaux et des projets d'accord de prêt. Suite à l'examen définitif de ces plans commerciaux par les partenaires intéressés, il est probable que cinq seront approuvés pour être mis en œuvre dès 2009.

IX. Progrès sur l'examen de l'efficacité et la viabilité de la structure de gouvernance d'ONU-Habitat

32. Dans le paragraphe 12 de la résolution 21/2, le Conseil d'administration priait la Directrice exécutive de consulter le Comité des représentants permanents sur la nécessité d'examiner l'efficacité et la viabilité de la structure de gouvernance d'ONU-Habitat. Pour donner suite à la résolution, ONU-Habitat a recruté un consultant pour effectuer une étude et présenter des recommandations à soumettre à l'examen du Conseil d'administration à sa vingt-deuxième session. L'étude a été effectuée pendant le deuxième semestre de 2008. Les recommandations relatives à la structure de gouvernance d'ONU-Habitat pour examen par le Conseil d'administration figurent dans le document HSP/GC/22/2/Add.3.

X. Progrès de la prévention des catastrophes et réaction

33. Dans les paragraphes 4 et 9 de la résolution 21/2, le Conseil d'administration priait la Directrice exécutive de veiller à ce que l'aspect gestion des catastrophes des établissements humains soit dûment intégré dans la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Pour répondre à cette demande, ONU-Habitat a présenté un document d'orientation perfectionné sur les établissements humains et la crise au Comité des représentants permanents qui l'a adopté. En juin 2008, ONU-Habitat est devenu membre du Comité permanent inter-institutions aux activités duquel il espère contribuer dans les domaines de la restitution et de la planification des terres et des biens immobiliers.

XI. Ressources pour la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme

34. Dans le paragraphe 16 de la résolution 21/2, le Conseil d'administration priait la Directrice exécutive d'utiliser au mieux les gains d'efficacité découlant du processus de réforme afin de redéployer des ressources pour la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Le budget 2008-2009 comprenait une provision de 15 millions de dollars pour la période initiale 2008-2009. Les contributions reçues à la fin décembre 2008 s'élèvent à 8,4 millions de dollars, ce qui laisse un déficit de 6,6 millions de dollars. Bien que cette évolution soit très positive, un financement

suffisant et prévisible reste un problème majeur. Ainsi, plus de la moitié des fonds ont été reçus pendant la dernière partie de l'année, ce qui a empêché ONU-Habitat de commencer le recrutement des ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme jusqu'au dernier trimestre de 2008.

XII. Problèmes restants et voie à suivre

35. La mise en œuvre de la phase de démarrage et les effets rapides du plan d'action pour la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme ont permis de se rendre compte des nombreux problèmes qui restent à résoudre et donné des indications sur la voie à suivre.

36. Même si des progrès importants ont été réalisés dans de nombreux domaines pendant la période considérée, la mise en œuvre de projets à effet rapide ne représente, à bien des égards, que la partie immergée de l'iceberg. La mise en œuvre durable du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme exige avant tout une compréhension plus approfondie des questions et des problèmes fondamentaux qui motivent ONU-Habitat, son personnel et ses partenaires. Pour cette raison, le plus important reste l'élaboration du cadre de résultats, une série correspondante de réalisations attendues et les indicateurs y relatifs. Ce cadre, établi sur la base des projets de politiques et de stratégies pour les domaines d'intervention thématiques du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, constitue le fondement nécessaire pour progresser à la longue sur tous les fronts. Il énonce les résultats auxquels l'organisation se propose de contribuer et la façon dont elle entend mesurer sa propre performance.

37. Les activités à entreprendre comprennent l'établissement d'une feuille de route pour la mise en œuvre du cadre axé sur les résultats assortie d'un plan de travail détaillé pour la phase de lancement du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme prévue pour 2009-2010, la mise en place d'un système de contrôle et d'établissement des rapports orientés vers des résultats pour guider la prise de décision, l'élaboration d'un système amélioré d'allocation des ressources à l'appui des décisions prises et la mise en place d'équipes comprenant des représentants des différentes divisions pour tirer parti des ressources et fournir des résultats.

38. Un problème majeur consiste à ancrer la mise en œuvre de la feuille de route ci-dessus dans le programme de travail et le budget. L'année 2008 a clairement été une année de transition qui a exigé des mesures et des structures ad hoc mais le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme doit être totalement intégré dans les activités quotidiennes d'ONU-Habitat d'ici la fin de 2009. Pour ce faire, des efforts soutenus devront être déployés tout au long de l'année pour appliquer systématiquement les nouvelles politiques et stratégies et pour lancer les nouvelles pratiques commerciales améliorées. Si, globalement, la situation en matière de financement s'est nettement améliorée, il existe un déséquilibre croissant entre les contributions à des fins spéciales et générales. De plus, la base des donateurs est très étroite, plus de 90 pour cent des contributions à des fins générales étant fournies par dix bailleurs de fonds seulement.

39. ONU-Habitat n'a pas la maîtrise complète de tous les changements qu'il souhaiterait mettre en œuvre. Ainsi, les changements en matière de délégation de pouvoirs, allocation des ressources, accords de partenariat, pratiques commerciales et harmonisation interne sont tous assujettis à des degrés divers aux procédures de contrôle ou de conformité du Secrétariat des Nations Unies. Une analyse plus détaillée de ces questions fait l'objet du document HSP/GC22/2/Add.3 sur la nécessité de réexaminer l'efficacité et la viabilité de la structure de gouvernance d'ONU-Habitat.

40. Les résultats positifs obtenus dans l'application du cadre normatif et opérationnel renforcé au niveau des pays doivent être soutenus et encouragés. Les documents nationaux du Programme pour l'habitat ont prouvé leur utilité, tant comme produit que comme méthode. Ces documents illustrent les principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et ils sont l'entière propriété de leurs gouvernements respectifs. Toutefois, un grand nombre des mesures prioritaires identifiées dans ces documents souffrent d'un financement insuffisant. Si ces déficits ne sont pas comblés par la communauté internationale et par des bailleurs de fonds bilatéraux en particulier, le processus risque de perdre sa crédibilité.

41. En résumé, la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme est maintenant solidement enracinée dans les activités d'ONU-Habitat. Il reste beaucoup à faire pour améliorer les pratiques commerciales et changer la culture du Programme mais son personnel est déterminé à appliquer un système fondé sur des résultats. ONU-Habitat est profondément convaincu de la mission et de la vision du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et de la nécessité de favoriser un avenir urbain plus équitable et écologiquement plus rationnel.
