



NATIONS  
UNIES

HSP

HSP/GC/24/5/Add.2

ONU  HABITAT

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

Distr. : générale  
31 janvier 2013

Français

Original : anglais

**Vingt-quatrième session**

Nairobi, 15–19 avril 2013

Point 7 de l'ordre du jour provisoire\*

**Programme de travail du Programme des Nations Unies  
pour les établissements humains et budget de la Fondation  
des Nations Unies pour l'habitat et les établissements  
humains pour l'exercice biennal 2014-2015**

## **Projet de programme de travail et de budget pour l'exercice biennal 2014-2015**

### **Additif**

## **Projet de plan stratégique du Programme des Nations Unies pour les établissements humains pour la période 2014–2019**

### **Rapport du Directeur exécutif**

#### *Résumé*

Le plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008–2013 prendra fin en décembre 2013. A sa vingt-troisième session, le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains a donc prié le Directeur exécutif, en consultation avec le Comité des représentants permanents, d'élaborer un plan stratégique pour la période 2014–2019, y compris une feuille de route pour les travaux préparatoires, en tenant compte des recommandations de l'examen collégial et d'autres examens du plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008–2013, pour présentation au Conseil d'administration et approbation par ce dernier à sa vingt-quatrième session au début de 2013 (résolution 23/11). Le présent rapport contient le projet de plan stratégique pour la période 2014–2019, qui a été approuvé par le Comité des représentants permanents le 22 août 2012. Le projet de plan comporte trois parties. La première partie, intitulée « Analyse stratégique », expose le bien-fondé du plan, mettant en lumière les facteurs internes et externes qui ont déterminé son contenu et répondant à la question « Pourquoi? ». La deuxième, intitulée « Choix stratégique », expose les éléments centraux du plan stratégique, et répond à la question « Quoi? ». La troisième, intitulée « Mise en œuvre de la stratégie », décrit comment le plan sera exécuté, et répond à la question « Comment? ».

\* HSP/GC/24/1.

## Table des matières

I.	Analyse stratégique .....	3
A.	Introduction.....	3
B.	Mandat d'ONU-Habitat .....	3
C.	Tendances, enjeux et perspectives des zones urbaines .....	3
D.	Enseignements tirés du plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013 .....	5
E.	Forces, faiblesses, opportunités et menaces .....	6
1.	Forces .....	6
2.	Faiblesses .....	7
3.	Opportunités .....	7
4.	Menaces .....	8
F.	Principes directeurs du plan stratégique pour la période 2014-2019 .....	8
II.	Choix stratégique .....	9
A.	Vision.....	9
B.	Mission .....	9
C.	Objectif .....	10
D.	Résultat stratégique.....	10
E.	Les domaines d'intervention, leurs résultats stratégiques et leur portée .....	10
1.	Domaine d'intervention 1 : Législation, sols et gouvernance en milieu urbain... 11	11
2.	Domaine d'intervention 2 : Planification et aménagement du milieu urbain .....	11
3.	Domaine d'intervention 3 : Economie urbaine .....	12
4.	Domaine d'intervention 4 : Services urbains de base .....	12
5.	Domaine d'intervention 5: Amélioration du logement et assainissement des établissements insalubres.....	13
6.	Domaine d'intervention 6 : Réduction des risques et relèvement.....	14
7.	Domaine d'intervention 7 : Recherche et développement des capacités .....	14
8.	Questions intersectorielles.....	15
F.	Cadre de résultats: résultats des domaines d'intervention et indicateurs de succès .....	16
III.	Mise en oeuvre de la stratégie.....	18
A.	Introduction.....	18
B.	Stratégie et phases d'exécution.....	18
1.	Mise en œuvre du plan par le biais des programmes de travail et budgets biennaux .....	18
2.	Rôle de catalyseur et partenariats .....	20
3.	Gestion des risques .....	21
C.	Structure organisationnelle et approche de gestion.....	22
D.	Mesure de la performance.....	23
1.	Suivi et établissement de rapports .....	24
2.	Évaluation .....	25
E.	Ressources financières et humaines.....	26
	Annexe .....	29
	Annexe 1 : Organigramme officiel d'ONU-Habitat.....	29

## **I. Analyse stratégique**

### **A. Introduction**

1. Le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), dans sa résolution 23/11, adoptée à sa vingt-troisième session, a prié le Directeur exécutif, en consultation avec le Comité des représentants permanents, d'élaborer un plan stratégique pour la période 2014–2019, en tenant compte des recommandations de l'examen collégial et d'autres examens du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008–2013, pour présentation au Conseil d'administration et approbation par ce dernier à sa vingt-quatrième session.<sup>1</sup>

### **B. Mandat d'ONU-Habitat**

2. Le mandat d'ONU-Habitat découle du Programme pour l'habitat, adopté par la Conférence des Nations Unies sur les établissements humains (Habitat II), tenue à Istanbul (Turquie) en 1996. Les objectifs du Programme sont, d'une part, un logement convenable pour tous, et, de l'autre, des établissements humains viables dans un monde de plus en plus urbanisé.

3. Le mandat du Programme découle également de la résolution 3327 (XXIX), par laquelle l'Assemblée générale a créé la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains, de la résolution 32/162, par laquelle l'Assemblée a créé le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat) et de la résolution 56/206, par laquelle elle a érigé le Centre en Programme des Nations Unies pour les établissements humains.

4. Le mandat d'ONU-Habitat tire en outre son origine d'autres objectifs de développement convenus au niveau international, notamment ceux énoncés dans la Déclaration du Millénaire (résolution 55/2), tel celui consistant à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis d'ici à 2020, qui a maintenant été atteint; à l'alinéa k du paragraphe 77 du document final de la Réunion plénière de haut niveau de la soixante-cinquième session de l'Assemblée générale sur les objectifs du Millénaire pour le développement, dans lequel les chefs d'État et de gouvernement se sont engagés à s'employer à dépasser les objectifs actuels de l'initiative « Villes sans taudis » en réduisant la population des bidonvilles et en améliorant les conditions de vie de leurs habitants; et dans la cible sur l'eau et l'assainissement du Plan de mise en œuvre de Johannesburg, à savoir réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas un accès durable à l'eau potable et à des services d'assainissement de base.

### **C. Tendances, enjeux et perspectives des zones urbaines**

5. Certains éléments de ce plan stratégique s'inscrivent dans la continuité du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013, alors que d'autres concernent les nouvelles tendances démographiques, environnementales, économiques, spatiales et sociales observées en milieu urbain, ainsi que les enjeux et perspectives correspondantes.

6. L'encadré 1 résume les principaux tendances, enjeux et perspectives qui caractérisent les villes du vingt et unième siècle et auxquels ONU-Habitat doit répondre au travers de son plan stratégique pour la période 2014-2019.

<sup>1</sup> Résolution 23/11 du Conseil d'administration du 15 avril 2011.

**Encadré 1 : Facteurs qui façonnent les villes du XX<sup>e</sup> siècle et auxquels ONU-Habitat doit répondre**

**1. Facteurs démographiques**

- Domination des villes : plus de 50 % de la population mondiale vivent désormais en zones urbaines et ce pourcentage devrait passer à 60 % en 2030
- Urbanisation rapide des pays en développement : 90 % de la croissance de la population urbaine mondiale entre aujourd'hui et 2030 concerneront les pays en développement, principalement en Afrique et en Asie
- La majeure partie de la croissance urbaine interviendra dans les villes de 100 000 à 250 000 habitants
- Vieillesse de la population urbaine dans les pays développés et en transition
- Recul de la population urbaine (« rétrécissement des villes ») dans les pays développés et les pays en transition
- Part prépondérante des jeunes dans la population urbaine des pays en développement

**2. Facteurs environnementaux**

- Changements climatiques : les villes contribuent à hauteur de 70 % aux émissions de gaz à effet de serre, principalement parce que s'y concentrent les activités de construction et de production industrielle
- Aggravation des incidences sur les villes des changements climatiques et des catastrophes naturelles (d'intensité croissante) : quadruplement du nombre de catastrophes naturelles depuis 1975, les villes et leurs habitants devenant plus vulnérables face aux effets des changements climatiques
- Les prix abordables et stables des combustibles fossiles (essence) pendant la majeure partie du vingtième siècle (jusqu'aux années 70) ont encouragé l'utilisation de l'automobile et, conjointement avec d'autres facteurs socio-économiques, l'étalement urbain
- Accès médiocre à l'eau potable, aux services d'assainissement et à la gestion des déchets dans les pays en développement

**3. Facteurs économiques**

- Affaiblissement relatif de l'économie mondiale depuis le début de la crise financière en 2008
- De nombreux pays en développement enregistrent cependant une forte croissance économique (plus de 7 %) depuis 2010, ce qui améliore leur aptitude à attirer des investissements dans des services de base et des logements convenables pour les pauvres des zones urbaines
- Augmentation du chômage partout dans le monde (6,2 % ou 205 millions de chômeurs en 2010)
- Le chômage des jeunes est de 2 à 3 fois plus élevé que celui des adultes au niveau mondial
- La domination économique grandissante des villes, qui représentent 70 % du PIB mondial (55 % dans les pays à faible revenu, 73 % dans les pays à revenu intermédiaire et 85 % dans les économies à haut revenu)
- Variabilité des prix de l'énergie et demande croissante de carburant, qui suscitent des problèmes pour les économies nationales et urbaines, surtout dans les pays en développement
- L'économie informelle a pris de l'extension dans les pays en développement comme dans les pays développés.

**4. Facteurs spatiaux**

- La plupart des citoyens (62 %) vivent dans de petites et moyennes agglomérations de moins de 1 million de personnes.
- L'urbanisation rapide des pays en développement a entraîné une périurbanisation

incontrôlée, qui est pour l'essentiel non structurée et a été favorisée par les déficiences des systèmes d'urbanisme

- L'urbanisation rapide et l'étalement urbain ont conduit à l'émergence de grandes régions métropolitaines dans de nombreuses parties du monde, pour lesquelles un modèle de gouvernance adéquat est requis
- Les densités urbaines sont généralement en baisse dans les pays développés, principalement en raison de l'utilisation de combustibles fossiles bon marché et de la dépendance à l'égard de l'automobile, ainsi que de la préférence pour des modes de vie socio-économiques suburbains, ce qui a souvent des incidences négatives sur les milieux urbains et ruraux et défavorise ceux qui n'ont ni véhicule privé ni accès au transport public
- La planification et l'aménagement du milieu urbain dans les pays développés comme dans les pays en développement ont suivi le modèle moderniste, qui a abouti à des villes tentaculaires qui sont inefficaces du point de vue de l'utilisation des ressources (surtout l'énergie), favorisent la ségrégation et sont moins inclusives et économiquement moins compétitives

#### 5. Facteurs sociaux

- La pauvreté urbaine est en augmentation au niveau mondial (urbanisation de la pauvreté) et l'inégalité est en hausse
- Dans les pays en développement, la pauvreté et l'inégalité urbaines sont manifestes dans les bidonvilles, où vivent près de 1 milliard de personnes et où les niveaux de vulnérabilité sont en augmentation, surtout chez les femmes et les enfants
- L'exclusion sociale, la ségrégation résidentielle et la persistance de poches de pauvreté sont désormais des phénomènes courants dans beaucoup de pays développés
- L'augmentation des taux de criminalité urbaine dans de nombreuses régions du monde, ce qui pourrait, entre autres facteurs, constituer une manifestation des inégalités sociales auxquelles il faut remédier par des politiques d'intégration
- Nombre croissant de réfugiés (11-12 millions en 2011) et de personnes déplacées au niveau interne (26 millions en 2008) à l'échelle mondiale

## D. Enseignements tirés du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013

7. Plusieurs examens et évaluations, notamment l'examen collégial de la mise en œuvre du plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013 et les rapports intérimaires établis tous les six mois, ont mis en évidence plusieurs problèmes concernant la formulation et la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013, qui, pour certains d'entre eux, ont fortement influé sur le présent plan stratégique pour la période 2014-2019:

a) La problématique hommes-femmes, les jeunes et les partenariats n'ont pas été dûment pris en compte dans tous les domaines d'intervention en tant que questions intersectorielles lorsque le plan stratégique et institutionnel à moyen terme a été formulé. La problématique hommes-femmes n'a été abordée que plus tard, en 2009, lors de l'élaboration du cadre de résultats. La question des partenariats a été cantonnée à l'un des domaines d'intervention au lieu de figurer dans tous;

b) Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013 a été élaboré séparément du programme de travail et budget pour l'exercice biennal. Ses domaines d'intervention étaient différents des sous-programmes du programme de travail et budget. Bien que les deux documents aient été progressivement mis en concordance, on a eu l'impression au départ qu'ONU-Habitat mettait en œuvre deux documents distincts, le plan stratégique et institutionnel à moyen terme étant parfois perçu comme une encombrante pièce rapportée;

c) En raison de l'absence initiale de concordance entre le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et le programme de travail et budget, l'établissement de rapports s'est révélée complexe au départ. Lorsqu'il a commencé d'être mis en œuvre, le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme était

assorti d'un ensemble d'objectifs et d'indicateurs de succès dans les domaines d'intervention différents des réalisations escomptées et des indicateurs de succès du programme de travail et budget. Dans le cadre de résultats du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme, mis au point plus tard en 2009 et non au tout début, figurait une série distincte de résultats stratégiques, de réalisations escomptées, de réalisations subsidiaires et d'indicateurs de succès pour les domaines d'intervention. À ce moment-là, le programme de travail pour les périodes 2008-2009 et 2010-2011 et les documents budgétaires correspondants avaient déjà été approuvés;

d) Certains des réalisations escomptées et des indicateurs de succès du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme élaboré en 2009 n'étaient pas suffisamment spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps (SMART). En particulier, ceux du domaine d'intervention 1 « Renforcement de l'efficacité en matière de sensibilisation, de suivi et de partenariat » et quelques-uns des domaines d'intervention 4 « Fourniture d'infrastructures et de services urbains de base écologiquement rationnels » et 5 « Renforcement des systèmes de financement des établissements humains » n'étaient pas assez réalistes. Plusieurs réalisations escomptées et indicateurs de succès dans les domaines d'intervention 2 et 3, à savoir « Promotion d'une approche participative de la planification, de la gestion et de la gouvernance urbaine » et « Promotion de systèmes de gestion des terres et des logements favorables aux pauvres », respectivement, n'étaient pas assez précis;

e) Un des principaux défis pour ONU-Habitat consiste et consistera à documenter les changements sociaux et économiques. C'est dans ce domaine aussi que résident les possibilités d'acquisition de connaissances. ONU-Habitat doit renforcer ses activités de suivi et d'évaluation de manière systématique, en tenant compte des orientations du Comité des représentants permanents et des résolutions du Conseil d'administration.

## **E. Forces, faiblesses, opportunités et menaces**

8. Dans le cadre d'un exercice participatif, piloté par le Directeur exécutif, les directeurs de division ont réalisé une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) qui caractérisent ONU-Habitat. Les résultats de cette analyse ainsi que des délibérations du groupe de contact à participation non limitée du Comité des représentants permanents sur le Plan stratégique pour la période 2014-2019 ont servi de base à l'élaboration du présent Plan stratégique, en soulignant les domaines dont on pourrait tirer parti et ceux auxquels la direction doit prêter attention.

### **1. Forces**

9. L'analyse SWOT a permis de mettre en évidence un certain nombre de domaines dans lesquels ONU-Habitat dispose de compétences et d'atouts relatifs. On peut citer notamment les suivants :

a) Une bien meilleure efficacité des opérations hors siège menées dans les pays sortant d'un conflit ou d'une catastrophe, y compris la médiation des conflits fonciers, la reconstruction de logements et d'infrastructures, la réhabilitation de l'administration locale et l'intégration dans le travail humanitaire du système des Nations Unies du continuum entre les secours et le redressement durable dans les zones urbaines;

b) Des approches novatrices en matière d'approvisionnement en eau et d'assainissement, y compris la levée de fonds auprès des banques régionales de développement;

c) Le Forum urbain mondial, qui est maintenant le premier forum mondial sur les questions urbaines;

d) Un effort mondial de sensibilisation sur les questions urbaines et la cible des objectifs du Millénaire pour le développement concernant les taudis, qui a débuté avec la publication par ONU-Habitat de la toute première évaluation mondiale des taudis ainsi que de statistiques sur leurs habitants en 2003;

e) Des publications phares, le Rapport mondial sur les établissements humains et l'État des villes dans le monde, dont certaines éditions ont été récompensées par des prix;

f) Des plateformes régionales ministérielles, à savoir la Conférence ministérielle africaine sur le logement et le développement urbain, la Conférence ministérielle Asie-Pacifique sur le logement et le développement urbain et la Réunion régionale des ministres et autorités de haut niveau sur le logement et le développement urbain en Amérique latine et dans les Caraïbes;

g) Le Réseau mondial d'outils fonciers, dont les prestations ont été fortement soutenues par les donateurs et accueillies favorablement par plusieurs pays et villes;

h) Des actions mondiales en faveur de la sécurité et de la sûreté urbaines, de la lutte contre les expulsions forcées et de l'examen des autres options, de la mise en œuvre de politiques urbaines inclusives et de la prise en compte des problèmes intéressant l'égalité des sexes et les jeunes.

## 2. Faiblesses

10. L'analyse SWOT a révélé qu'ONU-Habitat devait remédier aux principales faiblesses suivantes :

a) Améliorer l'efficacité des systèmes de gestion, notamment la responsabilité et la transparence, et réduire la charge bureaucratique;

b) Améliorer la productivité de base au siège ainsi que l'efficacité de l'exécution durant les phases initiales des projets sur le terrain, en particulier dans les situations d'urgence;

c) Rassembler systématiquement les connaissances de base et les enseignements acquis, aux niveaux intérieur et extérieur;

d) Améliorer la planification stratégique interne afin de renforcer la cohérence de la mise en œuvre des politiques et des programmes;

e) Améliorer la communication externe et l'image d'ONU-Habitat, notamment son aptitude à rendre compte plus efficacement de ses succès;

f) S'attaquer aux problèmes posés par la petite taille et le chevauchement des travaux des unités organisationnelles et faire en sorte que s'atténue encore la mentalité de cloisonnement observée au niveau interne, afin que les progrès réalisés dans ce domaine puissent être consolidés grâce à la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013;

g) Faire un meilleur usage des ressources humaines existantes et minimiser l'utilisation des consultants externes;

h) Améliorer la prévisibilité du financement et la mobilisation des ressources;

i) Accorder plus d'attention à la planification et à l'aménagement du milieu urbain, à la législation urbaine, au développement économique local et au financement municipal et urbain, qui sont les principaux facteurs de progrès vers le développement urbain durable, et encourager les gouvernements et les autorités locales à faire de même;

j) Améliorer l'efficacité au niveau des pays, vers lesquels sont désormais orientés la plupart des financements des donateurs;

k) Améliorer les procédures de recrutement et d'achat, actuellement longues et lourdes, qui entravent les activités d'ONU-Habitat, notamment dans le domaine de la reconstruction après un conflit ou une catastrophe.

## 3. Opportunités

11. La plupart des opportunités mises en évidence grâce à l'analyse SWOT concernent les principaux facteurs mondiaux qui façonnent actuellement les villes, grandes et moyennes. On peut citer notamment :

a) L'importance mondiale de plus en plus grande du programme urbain, eu égard au fait que, depuis 2008, la majorité de l'humanité vit maintenant en milieu urbain;

b) La reconnaissance du rôle de premier plan joué par les villes dans la croissance économique nationale et la mondialisation;

c) La croissance économique rapide de certains pays en développement, qui améliore l'aptitude de ces pays à attirer des investissements dans des services urbains de base et des logements convenables pour les pauvres;

d) Le mouvement mondial en faveur de la relance de l'urbanisme, qui a débuté à la troisième session du Forum urbain mondial, tenue à Vancouver en 2006, et a été baptisé « Réinventer l'urbanisme »;

- e) La demande croissante d'aide dans le domaine de l'urbanisme émanant des agglomérations petites et moyennes (moins d'un million d'habitants) des pays en développement, qui accueillent actuellement la majeure partie de la population urbaine du monde et représenteront l'essentiel de la croissance urbaine prévue dans les prochaines décennies, mais où des institutions solides font défaut;
- f) Le rôle de plus en plus grand joué par les villes dans la lutte contre les changements climatiques et la promotion de l'efficacité énergétique, notamment dans les domaines de la mobilité et des transports, du chauffage et du refroidissement des bâtiments résidentiels et commerciaux, de la construction, des activités industrielles et des déchets, eu égard aux possibilités qu'elles ont d'atténuer les émissions de gaz à effet de serre et de s'adapter de manière novatrice à l'évolution du climat;
- g) La reconnaissance grandissante du rôle d'ONU-Habitat au sein du Comité exécutif des Nations Unies pour les affaires humanitaires et des groupes de travail thématiques du Comité permanent interorganisations, au travers desquels le Programme contribue et apporte son soutien à la prise en compte d'une perspective urbaine dans les opérations de secours, de relèvement et de reconstruction;
- h) Le mandat normatif et opérationnel d'ONU-Habitat, qui lui permet de concevoir des solutions novatrices et de les tester sur le terrain, mais aussi de fournir une assistance technique aux programmes et projets nationaux renforcés;
- i) L'importance donnée à la prévention et à l'amélioration des taudis, ainsi qu'à l'alimentation en eau potable et à l'assainissement dans les objectifs du Millénaire pour le développement,
- j) L'arrivée d'un nouveau Directeur exécutif, qui offre l'occasion de réexaminer à la fois les activités de fond et la gestion d'ONU-Habitat;
- k) La troisième Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III), qui se tiendra en 2016, et le processus continu d'examen de la gouvernance, au travers duquel le mandat d'ONU-Habitat comme les règles et règlements entravant ses opérations seront passés en revue.

#### **4. Menaces**

12. Les principales menaces auxquelles est confronté ONU-Habitat tiennent pour la plupart à l'environnement extérieur. On peut citer notamment :

- a) La baisse des contributions des donateurs au budget non-affecté ces dernières années, imputable en partie à la crise financière mondiale actuelle;
- b) La divergence possible entre le programme de travail officiel d'ONU-Habitat et les intérêts des donateurs, dont témoigne l'augmentation des contributions affectées à des fins déterminées;
- c) Un regain d'intérêt pour le programme urbain de la part des autres organismes multilatéraux, qui, d'un côté, est une évolution positive, témoignant de l'importance croissante accordée au niveau mondial au programme urbain, mais, d'un autre côté, pourrait commencer à entraîner des doubles emplois inutiles et des luttes internes entre organismes internationaux, s'il n'est pas géré de manière adéquate;
- d) L'incapacité d'ONU-Habitat de réagir pleinement et en temps opportun à la demande croissante de services qui lui sont adressées aux niveaux national et local, à défaut d'une amélioration des longs processus de recrutement et d'achat actuels.

#### **F. Principes directeurs du Plan stratégique pour la période 2014-2019**

13. Eu égard au mandat actuel d'ONU-Habitat, aux perspectives et enjeux urbains mondiaux, aux enseignements tirés du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013 et aux résultats de l'analyse SWOT présentés ci-dessus, ce Plan stratégique repose sur les principes de base suivants :

- a) Le plan tient compte des mandats dont est investi formellement d'ONU-Habitat, aux termes notamment du Programme pour l'habitat, des objectifs du Millénaire pour le développement et des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration;
- b) Le plan témoigne d'une certaine continuité avec le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013, en termes de domaines d'intervention et de modalités de mise en œuvre, mais il répond également aux nouveaux enjeux, tendances et perspectives des zones urbaines, tels



qu'exposés par le Directeur exécutif dans la déclaration de politique générale qu'il a prononcée à la vingt-troisième session du Conseil d'administration;

c) L'égalité des sexes, la jeunesse, les partenariats, la sensibilisation et la communication, le développement des capacités, les changements climatiques et les pratiques optimales sont autant d'aspects systématiquement pris en compte dans tous les domaines d'intervention en tant que questions intersectorielles;

d) Les domaines d'intervention du Plan stratégique correspondent également aux sous-programmes du cadre stratégique biennal et du programme de travail et budget, ce qui assure une cohérence complète entre les trois documents;

e) Le Plan stratégique contient un cadre de résultats, contrairement au Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour 2008-2013 au moment de son adoption, ce qui permet d'unifier en un seul processus les rapports sur le Plan stratégique sur six ans et le programme de travail et budget pour l'exercice biennal;

f) Le Plan stratégique est le fruit de procédures préparatoires à la fois ascendantes et descendantes, qui ont permis d'associer, d'une part, la nouvelle vision et orientation stratégique du Directeur exécutif avec, d'autre part, les domaines d'intervention, le cadre de résultats et les autres composantes du plan élaborés au travers d'un processus participatif;

g) Le Plan stratégique sera mis en œuvre eu égard à la nécessité urgente de renforcer la coopération et la coordination avec les autres organismes des Nations Unies, afin d'éviter les chevauchements et la duplication des programmes et activités.

## II. Choix stratégique

14. ONU-Habitat travaille avec ses partenaires pour répondre aux principaux enjeux et perspectives qui influent sur le développement durable des villes et des autres établissements humains, entre autres une croissance démographique urbaine rapide dans les pays en développement, l'expansion spatiale grandissante des villes et la responsabilité croissante des collectivités locales urbaines dans la mise en œuvre de mesures pour répondre aux besoins locaux et aux défis mondiaux. Le travail d'ONU-Habitat, qui est à la fois normatif et opérationnel, vise à aider les autorités locales, régionales et nationales chargées de questions relatives aux établissements urbains et humains à relever le niveau de vie de leurs citoyens grâce à une amélioration des politiques de développement urbain, de planification, de gestion, de gouvernance et de fourniture de services de base, qui doivent respecter les principes fondamentaux de durabilité du développement urbain<sup>2</sup> et de subsidiarité.

### A. Vision

15. ONU-Habitat encourage les administrations nationales et locales ainsi que les autres parties prenantes concernées à s'engager plus activement en faveur d'un monde où les villes et les autres établissements humains ont les moyens d'être économiquement productifs, socialement inclusifs et écologiquement rationnels.

### B. Mission

16. ONU-Habitat, en collaboration avec les acteurs concernés et d'autres entités des Nations Unies, aide les gouvernements et les autorités locales, dans le respect du principe de subsidiarité, à répondre positivement aux perspectives et aux enjeux de l'urbanisation, en fournissant des conseils normatifs ou opérationnels ainsi qu'une assistance technique concernant les moyens de faire des villes et des autres établissements humains les centres d'une croissance économique dynamique, du progrès social et de la sécurité environnementale, sans laisser personne au bord du chemin.

---

<sup>2</sup> Par « principes fondamentaux de durabilité du développement urbain », on entend les actions de base nécessaires pour assurer l'équité socio-spatiale, la sécurité environnementale et la productivité économique des zones urbaines, voir ONU-Habitat (2009), *Planning Sustainable Cities: Global Report on Human Settlements 2009*, Earthscan, Londres, tableau 1, p. 4, pour une synthèse de ces principes.

## C. Objectif

17. Des villes et autres établissements urbains bien planifiés, bien gouvernés et efficaces, dotés d'infrastructures adéquates et offrant un accès universel à l'emploi, à la terre et aux services de base, notamment le logement, l'eau, l'assainissement, l'énergie et les transports.

## D. Résultat stratégique

18. Amélioration des conditions de vie des citoyens pauvres et de leur participation à la vie socio-économique de la ville grâce à la mise en œuvre par les autorités nationales, régionales et locales de politiques de développement urbain inclusives, sensibles à la problématiques hommes-femmes et écologiquement, économiquement et socialement durables

## E. Les domaines d'intervention, leurs résultats stratégiques et leur portée

19. A la lumière des facteurs qui façonnent les villes du vingt et unième siècle, et des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces qui caractérisent ONU-Habitat, comme on l'a vu ci-dessus, quatre domaines d'activité seront prioritaires au cours de la période 2014-2019, à savoir : a) législation, sols et gouvernance en milieu urbain; b) planification et aménagement du milieu urbain; c) économie urbaine; d) services urbains de base.

20. Par le passé, ONU-Habitat n'a pas accordé suffisamment d'attention aux trois premiers domaines, qui constituent pourtant des cadres indispensables pour la fourniture plus efficiente et efficace de services de base et de logements, pour l'amélioration des taudis et pour une riposte plus efficace aux catastrophes naturelles et dues à l'homme. Ils peuvent être considérés comme les leviers de la transformation des villes dans l'intérêt d'une plus grande durabilité environnementale, économique et sociale.

21. La raison pour laquelle le quatrième domaine, les services urbains de base, est jugé prioritaire tient au fait qu'un grand nombre des citoyens des pays en développement n'ont toujours pas accès à des services de base, notamment l'eau et l'assainissement, mais aussi des services fiables de gestion des déchets, des transports en commun durables et une énergie domestique sûre. La plupart des citoyens n'ayant pas accès à ces services vivent dans des taudis, qui accueillent actuellement près d'un milliard de personnes. C'est aussi la raison pour laquelle les taudis, l'alimentation en eau potable et les services d'assainissement de base ont été jugés prioritaires dans les objectifs du Millénaire pour le développement, à savoir l'objectif 7, cible 7 C (Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas durablement accès à un approvisionnement en eau potable ni à des services d'assainissement de base) et la cible 7 D (Améliorer sensiblement, d'ici à 2020, les conditions de vie d'au moins 100 millions d'habitants des taudis).

22. Le travail qui sera mené dans ces quatre domaines d'intervention permettra à ONU-Habitat de faire face aux enjeux et opportunités qui façonnent les villes du vingt et unième siècle de manière plus globale, et aussi d'agir dans l'un des domaines où les besoins sont les plus pressants dans les pays en développement.

23. ONU-Habitat continuera à travailler dans trois autres grands domaines d'intervention, en s'appuyant sur ses succès passés : a) amélioration du logement et assainissement des établissements insalubres; b) réduction des risques et relèvement, et c) recherche et développement des capacités. Une action sera engagée simultanément dans tous les sept domaines d'intervention, car ils sont tous importants et étroitement liés entre eux.

24. Dans les sept domaines d'intervention, la priorité sera d'aider les autorités locales urbaines et les ministères centraux chargés du développement urbain à mettre en place des politiques, stratégies, plans et systèmes de mise en œuvre plus efficaces, propres à répondre aux besoins des citoyens pauvres de manière plus efficace et équitable. Pour ce faire, le rôle catalyseur d'ONU-Habitat devra être renforcé et la création de partenariats aux niveaux national et local devra être plus vigoureusement encouragée.

25. Dans les sept domaines d'intervention, ONU-Habitat concentrera son travail sur des actions et des problèmes stratégiques clairement définis qui sont à même de déclencher ou de catalyser un changement au niveau urbain. Cet objectif sera atteint grâce à la mise en œuvre de projets bien définis associant activités normatives et opérationnelles. Dans cette optique, le catalogue de projets modèles d'ONU-Habitat (mis au point à la fin de 2011) sera continuellement mis à jour pendant la durée du présent Plan stratégique. En outre, sa structure organisationnelle sera totalement alignée sur ses sept domaines

d'intervention et une approche de gestion axée sur les projets sera poursuivie, assurant ainsi une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du Plan stratégique.

## 1. **Domaine d'intervention 1 : Législation, sols et gouvernance en milieu urbain**

***Résultat stratégique :** Établissement par les autorités urbaines, régionales et nationales de dispositifs permettant d'améliorer l'accès à la terre, adoption par ces autorités de lois habilitantes et mise en place d'une gouvernance véritablement décentralisée qui favorise un développement urbain équitable et durable, y compris la sécurité urbaine.*

26. Nombre de pays en développement manquent de mécanismes de développement du foncier urbain, de cadres législatifs et d'institutions et systèmes de gouvernance qui soient performants et attentifs à la problématique hommes-femmes. Dans ces conditions, il ne saurait y avoir de planification, de croissance économique et de développement efficaces en zones urbaines. En outre, la législation urbaine dans de nombreux pays en développement est obsolète et ne répond pas aux enjeux actuels, alors que les lois touchant le développement urbain soit se contredisent, soit se chevauchent, ou, pire encore, ne sont pas applicables. En outre, dans beaucoup de pays développés et en développement, les modèles actuels de gouvernance ne sont pas appropriés pour les centres urbains qui ont débordé leurs frontières pour fusionner en grandes régions métropolitaines.

27. Pour remédier à ces lacunes, ONU-Habitat s'emploiera, grâce à ce domaine d'intervention, à apporter un soutien politique et opérationnel aux gouvernements et aux villes dans les domaines de la législation, des sols et de la gouvernance en milieu urbain. S'appuyant sur l'expérience du Réseau mondial d'outils fonciers, et agissant en partenariat avec les organisations des collectivités locales, ONU-Habitat cherchera à résoudre les problèmes et à tirer parti des opportunités qui caractérisent actuellement le foncier urbain, en utilisant un large éventail d'outils, notamment le remembrement. Les déficiences de la législation et des institutions (cadres réglementaires) influant sur le développement urbain seront examinées, conformément au principe de subsidiarité, notamment les cadres réglementaires concernant l'aménagement du territoire urbain, la planification, la gestion et la gouvernance urbaines et l'investissement économique local. ONU-Habitat appuiera également l'élaboration d'une législation et de modèles de gouvernance adéquats pour la coopération intercommunale, en tant que contribution au développement urbain durable à l'échelle régionale. En outre, il se fera l'avocat des lignes directrices internationales sur la décentralisation et le renforcement des autorités locales et sur l'accès aux services de base pour tous, ainsi que sur l'inclusion sociale et la participation. Ce faisant, il renforcera la capacité des autorités locales de financer, développer et entretenir les infrastructures et les services urbains de base, ainsi que d'améliorer la sécurité urbaine.

28. Afin de renforcer l'égalité des sexes, des projets spécifiques visant à accroître le niveau de participation des femmes à la gouvernance urbaine, en particulier au niveau local, seront mis en œuvre au travers de deux pôles de travail de ce domaine d'intervention, à savoir « la législation urbaine » et « l'administration locale et la décentralisation ». Des projets visant à élargir l'accès des femmes à des terrains en zones urbaines seront également entrepris au travers de deux pôles de travail : « les politiques foncières et le Réseau mondial d'outils fonciers », et « la législation urbaine ».

## 2. **Domaine d'intervention 2 : Planification et aménagement du milieu urbain**

***Résultat stratégique :** Adoption ou mise en œuvre par les autorités municipales, régionales et nationales de politiques, plans et concepts au travers d'un processus participatif incluant tous les différents acteurs, comme la société civile et les pauvres, afin d'arriver à des villes plus compactes, mieux intégrées et connectées, qui favorisent un développement urbain durable et équitable et soient en mesure de s'adapter aux changements climatiques.*

29. De nombreuses villes doivent actuellement faire face à de graves problèmes en raison de l'inefficacité des systèmes de contrôle du développement, d'une expansion périurbaine non structurée et souvent chaotique, d'une prolifération de l'habitat et des activités de subsistance informels, d'une connectivité déficiente, de la congestion du trafic et de l'inefficacité énergétique, entre autres. Les villes sont de plus en plus confrontées à des enjeux environnementaux, notamment la nécessité de trouver les moyens de freiner la progression des émissions de gaz à effet de serre et les incidences grandissantes des changements climatiques d'origine anthropique.

30. Pour relever ces défis, ONU-Habitat, grâce à ce domaine d'intervention, mettra à la disposition des administrations municipales et nationales un ensemble de méthodes éprouvées, de lignes directrices et d'outils pour appuyer la gestion de la croissance et améliorer la durabilité, l'efficacité et l'équité des villes

grâce à des efforts de planification et d'aménagement du milieu urbain aux différents échelons, à savoir le bidonville et le quartier, la ville, la région, la nation et le niveau supranational. Cet objectif sera atteint grâce à : a) l'amélioration des politiques et de la législation en matière de planification urbaine et de durabilité, sur la base du principe de subsidiarité; b) le renforcement de l'aptitude des institutions et des parties prenantes à entreprendre et mettre en œuvre efficacement, de façon participative et inclusive, les processus de planification urbaine à l'échelle la plus appropriée; et c) de nouvelles initiatives de planification et d'aménagement du milieu urbain dans certaines agglomérations.

31. Ce domaine d'intervention contribuera à la réforme de la planification et de l'aménagement du milieu urbain afin d'en faire des outils plus efficaces que les gouvernements et les autorités locales pourront mettre au service d'un développement urbain durable. Globalement, on privilégiera dans les villes et les vastes territoires la création d'une structure spatiale propre à faciliter une urbanisation durable. Une attention particulière sera accordée à la promotion, dans le contexte de la décentralisation et de la gouvernance aux différents niveaux, de plusieurs principes essentiels, comme l'optimisation de la densité démographique et économique des agglomérations urbaines, l'aménagement multifonctionnel, la diversité et l'amélioration de la connectivité afin de tirer parti des économies d'agglomération et de réduire le plus possible le besoin de mobilité. En particulier, la nouvelle approche mettra l'accent sur la nécessité de planifier à l'avance la croissance de la population urbaine, d'assurer une planification qui soit à l'échelle des enjeux, de planifier en plusieurs phases et de planifier la création d'emplois, tout en respectant les traditions locales et régionales en matière de planification et d'aménagement du milieu urbain.

### 3. Domaine d'intervention 3 : Économie urbaine

*Résultat stratégique* : Adoption ou mise en œuvre par les autorités municipales, régionales et nationales de meilleures stratégies et politiques urbaines à même de soutenir le développement économique local, la participation de tous à l'activité économique, la création d'emplois et de moyens de subsistance décents et l'amélioration des finances municipales.

32. Un immense défi auquel sont aujourd'hui confrontées les villes partout dans le monde tient à la question de savoir comment créer des emplois et des moyens de subsistance décents pour leur population, notamment le nombre croissant de citoyens jeunes, et de femmes, qui sont souvent désavantagés par des pratiques discriminatoires. Les villes font l'objet d'un regain d'intérêt dans tous les pays, en partie parce que le nombre d'êtres humains vivant en milieu urbain n'a jamais été aussi important et, en partie, parce que les tendances récentes à la décentralisation fiscale et à la mondialisation ont mis en évidence l'importance des villes en tant qu'agents économiques. Dans ce contexte, ONU-Habitat s'emploiera, au travers de ce domaine d'intervention, à encourager des politiques et des stratégies urbaines, qui renforcent la capacité des villes de servir de moteurs du développement économique et de contribuer davantage à la création de valeur et à l'accumulation de richesses et d'actifs. Il contribuera, en particulier, à la formulation et à la mise en œuvre de politiques et de stratégies urbaines efficaces pour soutenir le développement économique local, la création d'emplois urbains décents, notamment pour les jeunes et les femmes, et le renforcement des finances municipales. Une attention particulière sera accordée à quelques-unes des conditions essentielles pour accroître l'investissement productif, notamment l'infrastructure verte et les services urbains de base, et pour créer des emplois et des moyens de subsistance décents. On s'intéressera aussi aux mesures et aux cadres réglementaires propres à encourager l'investissement local. La création d'emplois et de moyens de subsistance décents en milieu urbain contribuera à réduire les inégalités sociales, y compris les inégalités entre les sexes, mais favorisera aussi la sécurité urbaine grâce à son impact social. Un pôle de travail dans ce domaine d'intervention, « les jeunes et la création d'emplois », permettra d'encourager les politiques en faveur de la création d'emplois et de moyens de subsistance, en particulier pour les jeunes et les femmes.

### 4. Domaine d'intervention 4 : Services urbains de base

*Résultat stratégique*: Mise en place par les autorités municipales, régionales et nationales de politiques destinées à rendre plus équitable l'accès aux services urbains de base et à améliorer le niveau de vie des citoyens pauvres.

33. En dépit des efforts déployés par de nombreux gouvernements et autorités locales pour assurer les services urbains de base, le nombre d'habitants des zones urbaines n'ayant pas un accès adéquat à des services comme l'approvisionnement en eau et l'assainissement ainsi qu'à une énergie domestique sûre et à des transports publics est en augmentation, en partie du fait de la croissance rapide de la population urbaine et en partie en raison de la progression de la pauvreté urbaine et de contraintes financières grandissantes. Le problème est compliqué par le délabrement des infrastructures, la mauvaise gouvernance

et le chevauchement des responsabilités entre les différents niveaux d'administration, l'absence de législations et de politiques de développement urbain clairement définies, la faiblesse des capacités institutionnelles, l'insuffisance des ressources disponibles au niveau local, le bas niveau des investissements et le manque de mécanismes de financement favorables aux pauvres. Pour répondre à ces enjeux, ONU-Habitat, grâce à ce domaine d'intervention, mettra l'accent sur le renforcement des politiques et des cadres institutionnels indispensables pour élargir l'accès aux services urbains de base, en ciblant plus particulièrement les citoyens pauvres. Une aide politique et technique sera fournie aux pays partenaires et aux autorités locales pour faciliter : a) la réhabilitation et l'expansion des infrastructures et des services urbains nécessaires pour répondre à la demande croissante et faire face aux préoccupations suscitées par les changements climatiques et la prévention des risques, notamment grâce à l'instauration de mesures d'atténuation et d'adaptation; b) l'efficacité institutionnelle et l'efficacité dans la prestation de services notamment grâce à la promotion des lignes directrices sur la décentralisation et le renforcement des autorités locales et sur l'accès aux services de base, afin de favoriser une planification intersectorielle aux différents niveaux du territoire, d'encourager les partenariats entre les différents acteurs et d'améliorer la coordination entre les différents niveaux administratifs et partenaires, notamment aux fins de la mobilisation des ressources; et c) assurer des niveaux de service adéquats aux citoyens pauvres. Ce domaine d'intervention comportera quatre pôles programmatiques : a) l'eau et l'assainissement; b) la gestion des déchets urbains; c) la mobilité urbaine, et d) l'énergie urbaine.

##### **5. Domaine d'intervention 5 : Amélioration du logement et assainissement des établissements insalubres**

*Résultat stratégique : Mise en œuvre par les autorités municipales, régionales et nationales de politiques propres à élargir l'accès à un logement convenable et à améliorer les conditions de vie dans les taudis existants.*

34. Près de 1 milliard de citoyens des pays en développement vivent actuellement dans des taudis, pour partie en raison de l'inefficacité des politiques foncières et du logement, entre autres facteurs. Pour faire face à cet immense défi, ONU-Habitat préconise une double approche qui se concentre, d'une part, sur l'amélioration de l'offre et de l'accessibilité au moyen de la mise à disposition de terrains viabilisés et de possibilités suffisantes de logement, ce qui peut contribuer à freiner le développement des taudis, et, de l'autre, sur l'exécution de programmes nationaux et municipaux d'assainissement des établissements insalubres, à même d'améliorer les conditions de logement et la qualité de la vie dans les taudis existants. En élargissant les possibilités de logement et en assurant une offre de logements suffisante, à des prix abordables, avec un large éventail de tailles, de prix et de types, et dans des emplacements appropriés par rapport à l'accès à l'emploi et à la génération de revenus, on influe directement sur l'avenir des villes et leur empreinte écologique et économique. Donner les moyens voulus au secteur de l'habitat est donc une condition critique, voire une condition sine qua non, pour éviter la multiplication des taudis et promouvoir un développement urbain durable. L'amélioration du logement et l'assainissement des établissements insalubres contribueront à réduire les inégalités sociales et aussi à améliorer la sécurité urbaine grâce à leurs impacts sociaux et spatiaux. ONU-Habitat apportera une assistance technique aux autorités municipales, régionales et nationales aux fins, d'une part, de la conception et de la mise en œuvre de programmes visant à accroître l'offre de logements abordables et à empêcher la formation de nouveaux taudis, en proposant une alternative viable au secteur informel, et, de l'autre, d'assainissement des établissements insalubres au niveau de l'ensemble de la ville. Dans ce cadre, ONU-Habitat encouragera la participation active des résidents et de leurs organisations communautaires aux phases de formulation, de hiérarchisation, de mise en œuvre et de post-mise en œuvre des activités à la fois de construction de logements formels et d'amélioration des taudis. Il œuvrera aussi en faveur de l'efficacité énergétique et de l'utilisation des énergies renouvelables dans le secteur du logement urbain.

35. Dans de nombreux pays, l'égalité des sexes en matière d'accès à un logement convenable est encore entravée par des pratiques discriminatoires à l'égard des femmes et des ménages dirigés par une femme. Afin de contribuer à une plus grande égalité, des projets spécifiques visant à améliorer l'accès des ménages dirigés par des femmes à un logement convenable seront mis en œuvre par les trois groupes de travail de ce domaine d'intervention, s'occupant, respectivement, du « logement », de l'« amélioration des taudis » et du « développement communautaire ».

## 6. Domaine d'intervention 6 : Réduction des risques et relèvement

*Résultat stratégique : Renforcement par les villes, de manière équitable, de leur capacité d'adaptation aux impacts des catastrophes d'origine naturelle ou induites par l'activité humaine, et réalisation au niveau municipal d'activités de relèvement dans l'optique d'un développement urbain durable.*

36. De nombreuses villes des pays en développement ne sont pas en mesure de moderniser leur infrastructure dans le cadre des programmes de prévention et de réduction des risques. Souvent, ce n'est qu'en programmant les activités de reconstruction et de redressement (après une catastrophe) que l'occasion se présente d'« anticiper » les vulnérabilités et de « renforcer la capacité d'adaptation ». Pour relever ce défi, ONU-Habitat, au travers de ce domaine d'intervention, fera appel à l'expertise disponible dans l'ensemble de ses services à la fois pour réduire les risques en zones urbaines et répondre aux crises urbaines par le biais, respectivement, de ses Programmes Villes résilientes et Réhabilitation des établissements, réalisés en partenariat avec la Stratégie internationale de prévention des catastrophes de l'ONU et avec la campagne Villes résilientes. Grâce à ce domaine d'intervention, des activités de prévention des catastrophes et d'intervention en cas de catastrophe seront réalisées dans les villes concernées. Le Programme Villes résilientes sera mis en œuvre chaque fois que possible avant que les catastrophes ne se produisent et contribuera de façon déterminante à « reconstruire en mieux » dans les interventions postérieures aux catastrophes. Le Programme Réhabilitation des établissements, qui sera lancé dans les premiers jours suivant la crise, devra représenter une valeur ajoutée par rapport à l'action de la communauté humanitaire et, de concert avec les parties prenantes nationales et locales, visera à trouver les meilleurs moyens possibles de réduire la durée de la période de crise et de mettre en place une reprise durable et des conditions de viabilité. Les cinq principaux points d'entrée des activités de réduction des risques en milieu urbain et de reconstruction après catastrophe sont les suivants : abri et logement; infrastructures et services de base; utilisation des terres et régime foncier; changements climatiques et environnement urbain; et reprise économique et moyens de subsistance.

## 7. Domaine d'intervention 7 : Recherche et développement des capacités

*Résultat stratégique : Diffusion des connaissances sur les questions d'urbanisation durable et renforcement des capacités aux niveaux international, national et local, afin d'améliorer la formulation et la mise en œuvre de politiques et de programmes fondés sur des preuves et d'améliorer la sensibilisation du public aux conditions nécessaires à une urbanisation durable et à ses avantages.*

37. Alors que les villes et les autorités locales jouent un rôle de plus en plus important dans le débat sur le développement durable au niveau mondial, la sensibilisation aux enjeux et opportunités urbains demeure faible dans de nombreux pays en développement, tout comme l'importance qui leur est accordée. Peu de gouvernements ont donc intégré des questions expressément liées aux zones urbaines dans leurs plans nationaux de développement. ONU-Habitat, grâce à ce domaine d'intervention, répondra à ces préoccupations au niveau mondial et au niveau des pays (échelons national et infranational). Au niveau mondial, il suivra la cible relative au taudis des objectifs du Millénaire pour le développement et, de manière générale, le Programme pour l'habitat, dans le cadre des responsabilités qui lui sont dévolues au sein du système des Nations Unies. Les publications phares, à savoir, le *Rapport mondial sur les établissements humains* et l'*État des villes dans le monde*, exposeront les résultats des activités mondiales de suivi et d'évaluation aux gouvernements et aux partenaires du Programme pour l'habitat. En outre, ONU-Habitat publiera des statistiques officielles, dans le cadre du Programme d'indicateurs urbains. Grâce à la neutralité que lui confère son rôle d'organisme pivot, et par le biais de l'initiative Habitat Partner University et d'autres supports, tels que le Forum urbain mondial, il sera à même, dans ce domaine d'intervention, de piloter de manière coordonnée le programme mondial de recherches sur les problèmes urbains. Au niveau des pays et au niveau local, le domaine d'intervention appuiera la génération de connaissances urbaines locales et la mise en place de plateformes urbaines, par exemple des observatoires urbains locaux, afin de collecter et d'analyser des données et indicateurs. Dans le même temps, les capacités des plateformes locales elles-mêmes seront développées. Les informations et les données sur les meilleures pratiques de même que les enseignements tirés à propos des politiques, programmes et dispositions institutionnelles adaptables aux différents contextes urbains et mécanismes de prestation de services en milieu urbain seront aussi collectés dans le cadre d'une activité intersectorielle à l'échelle d'ONU-Habitat. Également au niveau national, ce domaine d'intervention servira à ONU-Habitat de centre d'expertise pour le développement des capacités institutionnelles et individuelles requises pour que les parties prenantes en zones urbaines tirent parti de la mise en œuvre de politiques et de programmes fondés sur des preuves.

## 8. Questions intersectorielles

38. Les travaux sur les questions intersectorielles consisteront soit à assurer la prise en compte systématique de ces questions, soit à réaliser des projets spécifiques sur l'une ou l'autre d'entre elles. La prise en compte systématique permettra d'intégrer les questions intersectorielles dans les activités de tous les domaines d'intervention, à la fois au niveau conceptuel et au niveau opérationnel. La réalisation de projets spécifiques visera à combler les lacunes identifiées sur le terrain et aura lieu dans le domaine d'intervention le plus adapté.

39. Au cours de la dernière décennie, la croissance rapide intervenue dans une grande partie du monde en développement a permis de beaucoup progresser dans la réduction des niveaux globaux de pauvreté et de revenu. Malgré cette remarquable réalisation, de multiples formes d'inégalité et de marginalisation persistent. Le sexe, l'âge, un handicap physique et mental, l'ethnicité et la géographie sont quelques-unes des causes de l'exclusion qui limitent la participation dans les sphères politique, économique et sociale. Un problème particulièrement urgent tient au fait que, dans certains pays, ces divisions se sont aggravées dans le sillage des mutations économiques.

40. ONU-Habitat veillera à ce que les problèmes relatifs à l'égalité des sexes et à la situation des jeunes soient pris en compte systématiquement dans ses programmes à la fois au moyen d'une intégration rigoureuse dans les projets normatifs et opérationnels ainsi que d'un suivi sur la base de données ventilées par âge et par sexe.

41. Il est particulièrement préoccupant que les femmes continuent d'être systématiquement exclues, alors qu'elles représentent plus de la moitié de la population mondiale. Les inégalités de pouvoir et les institutions discriminatoires entravent leur participation politique, sociale et économique dans de nombreuses régions du monde, avec des conséquences négatives pour le développement local et national dans son ensemble. Dans la mise en œuvre du présent Plan stratégique, ONU-Habitat continuera à promouvoir l'autonomisation des femmes, afin de leur assurer l'accès sur un pied d'égalité avec les hommes aux fruits du développement urbain. Il encouragera aussi la participation sur un pied d'égalité des femmes et des hommes à la gouvernance urbaine et aux autres processus décisionnels concernant le développement urbain aux niveaux local et national.

42. Afin de renforcer l'égalité des sexes, des projets spécifiques sur l'autonomisation des femmes seront mis en œuvre, respectivement, dans les domaines d'intervention 1, 3 et 5, à savoir « législation, sols et gouvernance en milieu urbain », « économie urbaine » et « amélioration du logement et assainissement des établissements insalubres ». Ces projets seront conçus pour assurer un meilleur accès des femmes à des terres en milieu urbain, à des emplois et des moyens de subsistance décentes et à un logement convenable, ainsi que pour améliorer leur participation à la gouvernance urbaine, en particulier au niveau local. Pour la mise en œuvre de ces projets, ainsi que pour l'intégration de la problématique hommes-femmes dans tous les domaines d'intervention, des conseils seront demandés au Groupe consultatif sur les questions d'égalité des sexes, organe consultatif indépendant auprès du Directeur exécutif d'ONU-Habitat.

43. Eu égard à l'importance croissante que revêtent les questions relatives à la jeunesse dans l'ensemble du système des Nations Unies, face à la montée récente du chômage des jeunes au niveau mondial et aux bouleversements sociaux et politiques que ce phénomène a exacerbés dans certaines parties du monde, une attention particulière sera accordée à des projets visant à favoriser, dans les villes partenaires, des capacités, les politiques et les programmes de développement propres à favoriser de plus amples opportunités de génération de revenus et une amélioration des moyens de subsistance des jeunes dans les zones urbaines. Une Groupe de la jeunesse, expressément établi au sein du Service de l'économie urbaine sera responsable de ces projets. Bien que, pendant la durée du présent plan, la priorité soit accordée à l'emploi des jeunes, des efforts seront également faits pour promouvoir leur participation aux processus de gouvernance urbaine aux niveaux local, national et international, et pour aider les administrations locales à mettre en place des politiques visant à répondre à leurs besoins et problèmes sociaux.

44. Outre l'égalité des sexes et les jeunes, les deux autres questions intersectorielles seront les suivantes :

- a) Changements climatiques;
- b) Droits de l'homme, dans le cadre de la promotion des objectifs et du mandat d'ONU-Habitat, tels qu'énoncés dans la Déclaration d'Istanbul sur les établissements humains et le Programme pour l'habitat;

45. Toutes les questions intersectorielles seront intégrées dans l'ensemble des sept domaines d'intervention, de façon à ce qu'elles soient prises en compte dans les phases de formulation et de mise en œuvre de toutes les politiques, outils de gestion des connaissances et activités opérationnelles. Des projets opérationnels et normatifs spécifiques sur des questions intersectorielles seront réalisés dans les services les plus compétents, en fonction de leur contenu. C'est à une unité dédiée située au sein du Bureau des projets qu'il appartiendra d'assurer l'intégration des questions intersectorielles dans tous les sept domaines d'intervention.

46. Les sept domaines d'intervention ne sont pas considérés comme des compartiments étanches. Au contraire, il y a un chevauchement inévitable entre les thèmes et les questions. Les interactions entre les programmes seront donc encouragées durant les six années au cours desquelles sera mis en œuvre ce Plan stratégique.

47. Parmi les mécanismes les plus importants pour le plaidoyer, la sensibilisation et la communication figurent la Campagne urbaine mondiale, le Forum urbain mondial et les publications phares. Le travail de plaidoyer, de sensibilisation et de communication visera à assurer une sensibilisation globale au programme urbain (notamment les enjeux actuels de l'urbanisation, les solutions et les opportunités) des gouvernements, des autorités locales et des autres partenaires, ainsi que du public en général.

**F. Cadre de résultats: résultats des domaines d'intervention et indicateurs de succès**

48. Le tableau 1 présente une vue d'ensemble du cadre de résultats de ce Plan stratégique, indiquant les résultats des domaines d'intervention et leurs indicateurs de succès, qui servira de base pour la préparation des cadres de résultats plus détaillés des programmes de travail et budgets biennaux pour les périodes 2014-2015, 2016-2017 et 2018-2019.



## Encadré 1. Cadre de résultats du Plan stratégique pour la période 2014-2019 – Vue d'ensemble

### Résultat stratégique d'ONU-Habitat

Amélioration des conditions de vie des citoyens pauvres et de leur participation à la vie socio-économique de la ville grâce à la mise en œuvre par les autorités nationales, régionales et locales de politiques de développement urbain inclusives, sensibles à la problématiques hommes-femmes et écologiquement, économiquement et socialement durables.

#### Indicateurs de succès pour le résultat stratégique

- a) *Pourcentage de personnes vivant dans des bidonvilles, ventilé par sexe*
- b) *Pourcentage de la population urbaine ayant accès à un logement convenable*
- c) *Pourcentage des habitants des zones urbaines ayant accès à l'eau potable, à des services d'assainissement adéquats, à des services de collecte et d'élimination des déchets suffisants ainsi qu'à des transports collectifs et à des sources d'énergie propres, ventilé par sexe*
- d) *Nombre d'autorités municipales, régionales et nationales ayant mis en œuvre des politiques urbaines favorables au développement économique local et à la création d'emplois et de moyens de subsistance décents*
- e) *Nombre d'autorité municipales, régionales et nationales ayant mis en œuvre des plans et concepts urbains durables et inclusifs, répondant de façon adéquate à la croissance de la population urbaine*

#### Résultats stratégiques des domaines d'intervention

1. Établissement par les autorités urbaines, régionales et nationales de dispositifs permettant d'améliorer l'accès à la terre, adoption par ces autorités de lois habilitantes et mise en place d'une gouvernance véritablement décentralisée qui favorise un développement urbain équitable et durable, y compris la sécurité urbaine	2. Adoption ou mise en œuvre par les autorités municipales, régionales et nationales de politiques, plans et concepts au travers d'un processus participatif incluant tous les différents acteurs, comme la société civile et les pauvres, afin d'arriver à des villes plus compactes, mieux intégrées et connectées, qui favorisent un développement urbain durable et équitable et soient en mesure de s'adapter aux changements climatiques	3. Adoption ou mise en œuvre par les autorités municipales, régionales et nationales de meilleures stratégies et politiques urbaines à même de soutenir le développement économique local, la participation de tous à l'activité économique, la création d'emplois et de moyens de subsistance décents et l'amélioration des finances municipales	4. Mise en place par les autorités municipales, régionales et nationales de politiques destinées à rendre plus équitable l'accès aux services urbains de base et à améliorer le niveau de vie des citoyens pauvres	5. Mise en œuvre par les autorités municipales, régionales et nationales de politiques propres à élargir l'accès à un logement convenable et à améliorer les conditions de vie dans les taudis existants	6. Renforcement par les villes, de manière équitable, de leur capacité d'adaptation aux impacts des catastrophes d'origine naturelle ou induites par l'activité humaine, et réalisation au niveau municipal d'activités de relèvement dans l'optique d'un développement urbain durable	7. Diffusion des connaissances sur les questions d'urbanisation durable et renforcement des capacités aux niveaux international, national et local, afin d'améliorer la formulation et la mise en œuvre de politiques et de programmes fondés sur des preuves et d'améliorer la sensibilisation du public aux conditions nécessaires à une urbanisation durable et à ses avantages
---	--	---	--	--	--	--

#### Indicateurs de succès

a) <i>Nombre d'autorités municipales, régionales et nationales partenaires ayant établi des mécanismes pour l'amélioration de l'accès à la terre et ayant adopté des législations habilitantes et les lignes directrices sur la décentralisation et le renforcement des autorités locales et l'accès aux services de base pour tous</i>	a) <i>Nombre d'autorités municipales, régionales et nationales partenaires ayant mis en œuvre des politiques, plans et concepts urbains fondés sur des normes et principes inspirés des pratiques optimales</i>	a) <i>Nombre d'autorités municipales, régionales et nationales partenaires ayant adopté ou mis en œuvre des stratégies et politiques urbaines améliorées qui favorisent le développement économique local, la participation économique inclusive, la création d'emplois et de moyens de subsistance décents et l'amélioration des finances municipales</i>	a) <i>Nombre d'autorités municipales, régionales et nationales partenaires ayant mis en œuvre des politiques en faveur d'un accès plus équitable aux services urbains de base, y compris la promotion des lignes directrices sur la décentralisation et le renforcement des autorités locales ainsi que sur l'accès aux services de base pour tous, y compris l'alimentation en eau potable et les services d'assainissement, la collecte et la gestion des déchets, l'énergie domestique et les transports publics</i>	a) <i>Nombre d'autorités municipales, régionales et nationales partenaires ayant mis en œuvre des politiques et programmes améliorés de logement urbain destinés à répondre aux besoins des segments les plus pauvres de la population urbaine</i>	a) <i>Nombre d'autorités municipales, régionales et nationales partenaires ayant mis en œuvre et intégré des stratégies et des programmes de réduction des risques dans leurs systèmes de gestion et de planification, en prêtant une attention particulière aux populations vulnérables</i>	a) <i>Nombre d'autorités municipales, régionales et nationales partenaires à même de formuler et de mettre en œuvre des politiques et programmes urbains fondés sur des faits avérés</i>
---	---	--	---	--	--	--

### III. Mise en œuvre de la stratégie

#### A. Introduction

49. La première partie a présenté le bien-fondé de ce Plan stratégique, en mettant en évidence les facteurs internes et externes qui ont déterminé son contenu. La deuxième a passé en revue les éléments centraux du Plan stratégique, y compris sa vision, sa mission, son objectif, son résultat stratégique et ses domaines d'intervention, ainsi que le cadre de résultats du plan. La troisième décrit la façon dont le Plan stratégique sera mis en œuvre en se concentrant sur la stratégie globale et les différentes phases de mise en œuvre, la nouvelle structure organisationnelle et l'approche de gestion sur la base desquelles le plan sera exécuté, la manière dont la mise en œuvre du plan sera suivie et évaluée dans le contexte de la gestion axée sur les résultats et en utilisant le cadre de résultats présenté dans la deuxième partie et, enfin, les ressources financières et humaines requises pour la mise en œuvre réussie du plan.

#### B. Stratégie et phases de mise en œuvre

50. Le Programme pour l'habitat (1996) et la résolution 56/206 de l'Assemblée générale exposent les dernières descriptions des fonctions d'ONU-Habitat. Celui-ci est le point focal de la mise en œuvre du Programme pour l'habitat et ses principales fonctions sont les suivantes:

- a) Fournir des services fonctionnels au Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains;
- b) Coordonner, au sein du système des Nations Unies, la mise en œuvre du Programme pour l'habitat;
- c) Suivre les tendances et les conditions de l'urbanisation au niveau mondial et évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme pour l'habitat;
- d) Faciliter et exécuter des programmes et des projets en faveur du développement durable des établissements humains et de logements convenables pour tous;
- e) Dans le cadre juridique de chaque pays, promouvoir et renforcer la collaboration avec tous les partenaires, notamment les autorités locales, le secteur privé et les organisations non gouvernementales, dans la mise en œuvre du Programme pour l'habitat;
- f) Faciliter l'échange mondial de renseignements et des meilleures pratiques et lancer des activités d'information du public sur les questions de logement convenable pour tous et de développement durable des établissements humains.

51. Eu égard à ce qui précède, ONU-Habitat s'emploiera, dans le cadre de ses activités normatives, à sensibiliser les gouvernements et les autorités locales à l'évolution des conditions et tendances urbaines et à les informer des politiques, des stratégies et des pratiques efficaces. Sur le plan opérationnel, il aidera les gouvernements et les autorités locales à planifier, diriger et gérer les villes conformément aux principes fondamentaux de durabilité du développement, ainsi qu'à assurer des services urbains de base à leurs citoyens de manière plus efficace et équitable.

52. Pour progresser vers les objectifs de la Déclaration d'Istanbul et du Programme pour l'habitat, parmi lesquels figurent la mise à disposition des moyens nécessaires pour assurer l'accès à des logements convenables et aux services de base, et la promotion d'un processus décisionnel participatif, ONU-Habitat continuera d'intégrer systématiquement les droits de l'homme dans son travail.

#### 1. Mise en œuvre du plan par le biais des programmes de travail et budgets biennaux

53. Ce Plan stratégique sera mis en œuvre en trois phases successives, liées aux programmes de travail et budgets biennaux approuvés par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale. Si, par le passé, la planification stratégique d'ONU-Habitat a été menée séparément de l'élaboration des programmes de travail et budgets, les trois programmes de travail successifs pour 2014-2015, 2016-2017 et 2018-2019 seront entièrement alignés sur le Plan stratégique. Dans ce contexte, les sept domaines d'intervention du Plan stratégique seront identiques aux sous-programmes du programme de travail. Le résultat stratégique global du Plan stratégique et les résultats stratégiques des domaines d'intervention, et leurs indicateurs de succès respectifs, seront également identiques à ceux du programme de travail.

54. Au cours de la phase préparatoire, 2013, les activités suivantes seront réalisées :
- a) Mise en place d'un comité de pilotage du Plan stratégique afin de superviser la mise en œuvre du plan, y compris l'évaluation des résultats de la mise en œuvre et l'adaptation du plan;
  - b) Finalisation d'un plan d'action, y compris une feuille de route pour la mise en œuvre du Plan stratégique;
  - c) Mise au point de documents de politique générale pour orienter le travail dans chacun des domaines d'intervention, qui seront accessibles à tout le personnel et aux partenaires d'ONU-Habitat;
  - d) Établissement de niveaux de référence pour tous les indicateurs de succès du cadre de résultats;
  - e) Finalisation d'un document d'orientation sur la mobilisation des ressources, une stratégie d'acquisition de projets pour orienter la mise au point de nouveaux projets et un catalogue de projets modèles;
  - f) Finalisation de documents d'orientation sur le suivi, l'évaluation et le plaidoyer.
55. Au cours de la première phase, 2014-2015, les activités suivantes seront réalisées :
- a) Création d'une base de données d'ONU-Habitat, accessible aux utilisateurs internes et externes et regroupant les données et indicateurs de base pour le suivi global des progrès réalisés dans la mise en œuvre du présent plan et du Programme pour l'habitat en général;
  - b) Ajustement du Project Accrual and Accountability System (PAAS) afin de tenir compte du passage de six domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme et de quatre sous-programmes du programme de travail, à sept domaines d'intervention du Plan stratégique et sept sous-programmes du programme de travail;
  - c) Finalisation des stratégies de mise en œuvre régionales et des descriptifs de programme de pays d'ONU-Habitat.
56. Au cours de la deuxième phase, 2016-2017, les activités suivantes seront réalisées :
- a) Évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du Plan stratégique à la fin de 2016, notamment établissement du premier rapport sur les indicateurs de succès pour le résultat stratégique global du plan;
  - b) Évaluation globale des progrès dans la mise en œuvre du Programme pour l'habitat, à titre de contribution à la fois au processus préparatoire d'Habitat III et à l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique;
  - c) Convocation d'Habitat III et adoption d'un nouveau programme urbain pour le vingt et unième siècle;
  - d) Ajustement du Plan stratégique sur la base de l'évaluation à mi-parcours, du nouveau programme urbain pour le vingt et unième siècle et de tous les changements apportés à la structure de gouvernance d'ONU-Habitat, et mise en œuvre des éléments du Plan stratégique ajusté qui peuvent être intégrés dans le programme de travail et budget pour l'exercice 2016-2017.
57. Au cours de la troisième phase, 2018-2019, les activités suivantes seront réalisées :
- a) Pleine mise en œuvre du Plan stratégique ajusté, en tenant compte du nouveau programme urbain pour le vingt et unième siècle et de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique;
  - b) Évaluation finale du Plan stratégique, y compris établissement d'un rapport sur les indicateurs de succès pour le résultat stratégique global.
58. Les activités prévues dans chaque programme de travail seront bien ciblées. Les produits seront bien moins nombreux que dans le programme de travail pour l'exercice 2012-2013, mais ils seront plus adaptés aux objectifs. Les produits normatifs comme les produits opérationnels seront obtenus dans le cadre de projets d'une valeur d'au moins 300 000 dollars et seront conçus pour contribuer à des actions stratégiques transformatives ayant le potentiel de déclencher ou de catalyser des changements au niveau urbain. Les projets normatifs et opérationnels, et leurs produits, viseront à aider les autorités municipales, régionales et nationales chargées du développement des établissements urbains et autres établissements

humains à améliorer sensiblement l'efficacité de leurs systèmes de planification, de gouvernance et de prestation de services. L'intégration des travaux normatifs dans les projets opérationnels permettra de préserver la réalisation de ces travaux, même lorsque les recettes de base non-affectées déclinent.

## 2. Rôle de catalyseur et partenariats

59. Une plus grande priorité sera accordée au rôle de catalyseur d'ONU-Habitat dans les activités mondiales de suivi, d'évaluation et de sensibilisation, ainsi que dans le développement des capacités institutionnelles et opérationnelles nationales. Pour tirer parti de ce rôle de catalyseur, ONU-Habitat continuera de travailler avec ses principaux partenaires, à savoir les gouvernements, les autorités locales, les organisations non gouvernementales et les organisations du secteur privé, et une approche plus systématique de partenariats sera mise au point. L'objectif ultime est d'accroître le nombre de partenaires et de réseaux impliqués dans la mise en œuvre du programme d'urbanisation durable aux niveaux mondial, régional, national et local. L'approche de partenariat et de réseautage sera donc intégrée dans tous les sept domaines d'intervention du Plan stratégique.

60. Les partenariats seront renforcés et étendus avec les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales et les autres partenaires du Programme pour l'habitat aux fins des activités de suivi, d'établissement de rapports et de plaidoyer concernant les questions d'urbanisation ainsi que du développement des capacités et de la fourniture d'une assistance technique aux niveaux national et local. Le rehaussement de la participation d'ONU-Habitat à l'initiative « Unis dans l'action » au niveau des pays, y compris sa participation aux équipes de pays des Nations Unies et aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement revêtira une importance particulière.

61. Des objectifs et des activités communs visant à promouvoir l'urbanisation durable seront arrêtés avec des groupes spécifiques de partenaires du Programme pour l'habitat, la Campagne urbaine mondiale (voir encadré 2) et le Forum urbain mondial étant les principaux supports utilisés pour mobiliser les partenariats et les réseaux

### Encadré 2. Campagne urbaine mondiale

62. En outre, pour chaque domaine d'intervention de fond, ONU-Habitat renforcera ses relations de travail avec les principaux réseaux de professionnels et d'autres partenaires, et étudiera aussi la possibilité de partenariats avec des partenaires non conventionnels, notamment dans les secteurs non gouvernementaux et privés.



63. Pour le domaine d'intervention 1, législation, sols et gouvernance en milieu urbain, des relations fructueuses ont déjà été établies avec les parlementaires, les associations de collectivités locales aux niveaux international, régional et national et également avec les géomètres et les spécialistes du foncier dans le cadre du Réseau mondial d'outils fonciers. Les spécialistes du droit urbain constituent un autre groupe professionnel qui participera aux efforts visant à consolider les cadres juridiques de l'urbanisation durable.

64. Dans le domaine d'intervention 2, planification et aménagement du milieu urbain, ONU-Habitat continuera de renforcer ses liens avec les instituts d'urbanisme ou les associations de professionnels de l'urbanisme aux niveaux international, régional et national (comme l'Association africaine de l'urbanisme), l'International Society for City and Regional Planning, la Commonwealth Association of Planners et le Réseau mondial des urbanistes.

65. Dans le domaine d'intervention 3, économie urbaine, se fondant sur un bilan bien établi en matière de formation de partenariats entre les administrations locales et les jeunes sur l'entrepreneuriat et le développement des compétences, ONU-Habitat tirera parti des réseaux mondiaux et régionaux pour favoriser le développement économique local, comme le Réseau africain pour le développement économique local, et assurera l'intégration à ces réseaux de villes du monde en développement.

66. Dans le domaine d'intervention 4, services urbains de base, ONU-Habitat intensifiera les relations existantes avec les institutions financières internationales et régionales de façon à accroître les flux d'investissement dans ce secteur crucial, en particulier la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque interaméricaine de développement. Des efforts seront également accomplis pour promouvoir l'intégration des services urbains de base dans les travaux des commissions économiques et sociales régionales de l'ONU, ainsi que des organisations régionales, comme l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, l'Union africaine et l'Organisation des États américains.

67. Pour le domaine d'intervention 5, amélioration du logement et assainissement des établissements insalubres, ONU-Habitat mettra en place une plateforme pour promouvoir le logement décent et la prévention et l'amélioration des taudis grâce au renforcement des partenariats avec les administrations nationales et locales, la société civile, notamment les organisations d'habitants des taudis, comme Slum Dwellers International, les fédérations du logement, les groupes de sensibilisation et les universités ainsi que le secteur privé et les institutions de financement.

68. Pour le domaine d'intervention 6, réduction des risques et relèvement, ONU-Habitat continuera à contribuer à la coopération interorganisations, principalement par le biais du Comité permanent interorganisations, surtout sur la base du principe de la responsabilité sectorielle. Il continuera à établir d'autres partenariats et réseaux en dehors du système des Nations Unies pour les interventions d'urgence liées à l'assistance technique et au soutien au renforcement des capacités menées dans une perspective à long terme dans les pays confrontés à une crise ou sortant d'une crise. Parmi les partenaires importants figurent la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et l'Organisation internationale pour les migrations.

69. Enfin, en ce qui concerne le domaine d'intervention 7, recherche et développement des capacités, ONU-Habitat continuera à dépendre des partenariats avec les observatoires urbains nationaux et locaux, les bureaux nationaux de statistique, les institutions universitaires et les institutions de formation des collectivités locales pour ce qui est du suivi et de l'évaluation des conditions et des tendances urbaines locales, nationales et mondiales. Dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », il intensifiera les partenariats avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation mondiale de la santé aux fins de la mise en place d'un système commun de collecte et d'analyse des données sur les problèmes urbains des pays en développement.

### 3. Gestion des risques

70. Le risque majeur pesant sur la mise en œuvre du Plan stratégique est la baisse des financements non affectés. Alors que les recettes affectées d'ONU-Habitat, essentiellement liées aux activités de coopération technique, ont augmenté au cours des dernières années, les recettes non affectées ont diminué en raison de la crise économique et financière mondiale, entre autres. Les financements provenant du budget ordinaire de l'ONU pourraient stagner, voire décliner. Le déséquilibre entre les contributions affectées et les contributions non affectées risque de persister, d'autant que l'accroissement du portefeuille de projets au niveau des pays sera vraisemblablement le meilleur moyen d'augmenter le revenu global d'ONU-Habitat. Si cette tendance persiste, les activités d'ONU-Habitat seront de plus en plus orientées par les donateurs, et la capacité du Programme de mettre en œuvre le programme de travail approuvé, en particulier ses éléments normatifs, sera de plus en plus contrainte.

71. Pour remédier aux problèmes de financement, plusieurs stratégies seront poursuivies. Il s'agira notamment de :

a) Tirer plus activement parti des modes non conventionnels de collecte de fonds, notamment les appels de fonds collectifs et la coopération avec des organisations du secteur privé se préoccupant de la responsabilité sociale des entreprises ainsi qu'avec des organisations réalisant des investissements à but lucratif dans des logements pour les pauvres et le développement des infrastructures urbaines;

b) Développer les partenariats avec les institutions internationales et les banques régionales de développement, en s'appuyant sur les résultats déjà obtenus à cet égard, en particulier avec les banques asiatiques et africaines de développement régional;

c) Renforcer les accords pluriannuels avec les partenaires de développement en vue d'accroître les recettes non affectées et affectées de façon peu *contraignante*. Pour ce faire, on s'appuiera sur l'expérience des accords existants avec plusieurs partenaires de développement qui ont donné de bons résultats. Le système actuel de consultations annuelles conjointes avec les partenaires de développement sera aussi renforcé.

72. Un autre risque pesant sur la mise en œuvre du Plan stratégique pourrait être l'insuffisance de l'expertise interne dans les domaines de la responsabilité liée aux projets et des pratiques de gestion, de la gestion des connaissances, de la gestion des ressources humaines dans le cadre d'équipes flexibles et de la gestion axée sur les résultats, bien que des progrès aient été réalisés sur ce dernier aspect grâce à la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013. Pour répondre à ces besoins, le système de formation du personnel initié dans ce cadre sera renforcé et maintenu.

73. Des analyses des risques plus complètes et détaillées seront réalisées et des propositions seront formulées pour la gestion des risques, lors de la préparation de chacun des trois programmes de travail et budgets biennaux au travers desquels ce plan sera mis en œuvre.

### **C. Structure organisationnelle et approche de gestion**

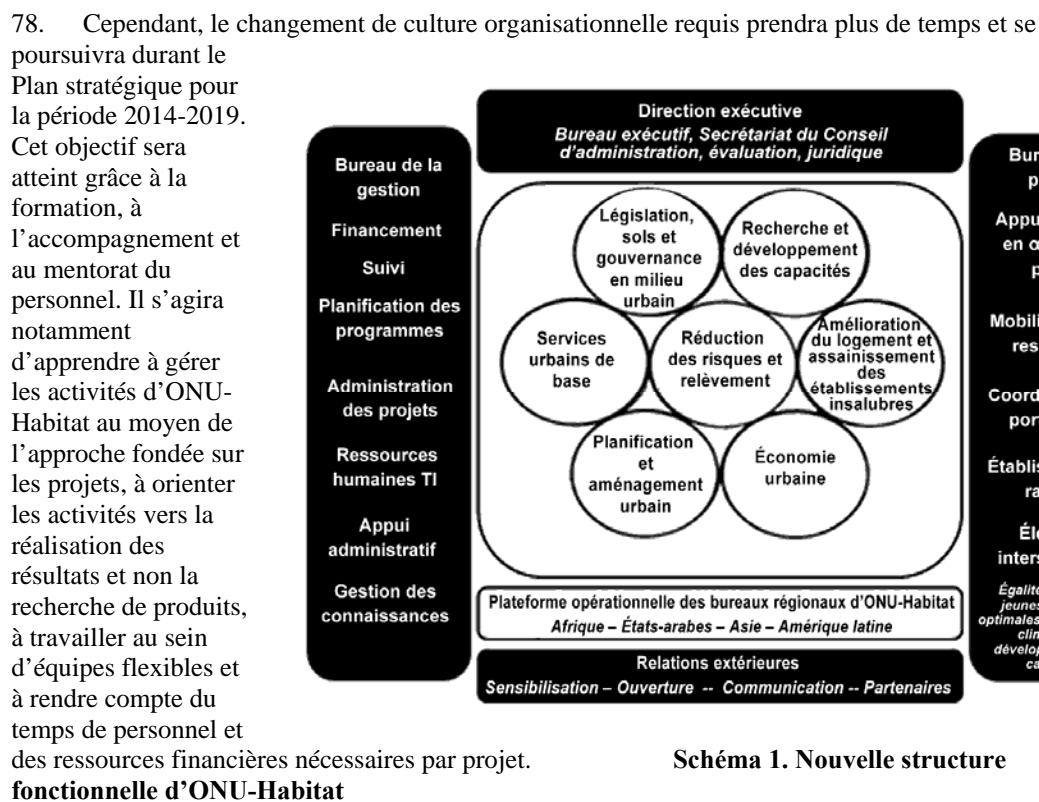
74. Dans sa résolution 21/2 du 20 avril 2007, le Conseil d'administration a demandé que la priorité soit accordée aux réformes institutionnelles proposées qui sont nécessaires pour mieux aligner l'Organisation sur le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. Un examen collégial du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme réalisé en 2010 a recommandé que « *le prochain Directeur exécutif d'ONU-Habitat envisage une nouvelle structure organisationnelle afin d'assurer un meilleur alignement avec les domaines d'intervention du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme. La réalisation des résultats prévus dans ces domaines d'intervention devrait être la principale motivation d'une telle réorganisation.* »

75. Vers la fin du cycle du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013, une étude organisationnelle d'ONU-Habitat a été réalisée. Les principaux éléments de la nouvelle structure organisationnelle issue de cet examen sont présentés dans le schéma 1, tandis que l'organigramme officiel figure à l'annexe 1. La motivation principale de cette nouvelle structure est d'assurer une exécution plus efficace et efficiente du mandat d'ONU-Habitat aux niveaux national, régional et mondial.

76. Plus précisément, la structure organisationnelle et le système de gestion visent à :

- a) Accroître l'efficacité des projets sur le terrain, en particulier dans les premières phases de la mise en œuvre;
- b) Améliorer la productivité du travail normatif réalisé au siège;
- c) Renforcer la transparence dans la gestion et le travail de fond d'ONU-Habitat;
- d) Accroître la responsabilisation à tous les niveaux;
- e) Atténuer la mentalité de cloisonnement en améliorant le travail d'équipe et en intégrant les activités normatives et opérationnelles.

77. Le Plan stratégique sera mis en œuvre par sept services thématiques correspondant aux sept domaines d'intervention du plan (indiqués dans les cercles du graphique 1) et au sept sous-programmes du programme de travail biennal.



79. Les principales caractéristiques de la nouvelle structure organisationnelle et du nouveau système de gestion sont les suivantes :

- a) Une organisation matricielle plus plate, horizontale;
- b) Un système de gestion fondée sur les projets qui regroupe activités normatives et opérationnelles pour chaque projet;
- c) Une organisation souple s'appuyant sur des équipes flexibles établies autour des projets;
- d) Une organisation avec une délégation claire de pouvoirs, jusqu'au niveau des projets, et l'application du principe de responsabilité grâce à un nouveau système PAAS.

80. Le système PAAS, solution logicielle pour la gestion et la coordination de toutes les ressources, informations et fonctions de l'organisation à partir d'une source commune de données dans laquelle les données et informations peuvent être versées et gérées au moyen de projets individuels, joue un rôle central dans le nouveau système de gestion fondé sur les projets. Ce système, dont l'objectif principal est d'améliorer la prise de décisions par la direction, le suivi et l'établissement de rapports, complète Umoja, progiciel de gestion intégré du système des Nations Unies visant à assurer que les ressources sont gérées de manière plus efficace grâce à des améliorations des processus opérationnels dans les domaines du financement, des ressources humaines, des services centraux d'appui, de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion des projet et des programmes.

81. Les équipes flexibles sont aussi au centre du nouveau système. Une équipe flexible sera mise en place pour chaque projet et les membres du personnel pourront être affectés à plusieurs projets, au titre desquels leur temps de travail sera décompté. Chaque équipe flexible restera en place aussi longtemps que durent les projets et une fois ceux-ci terminés le personnel sera réaffecté à de nouveaux projets, ce qui permettra d'assurer un maximum de flexibilité et d'efficacité dans l'utilisation des ressources humaines.

## D. Mesure de la performance

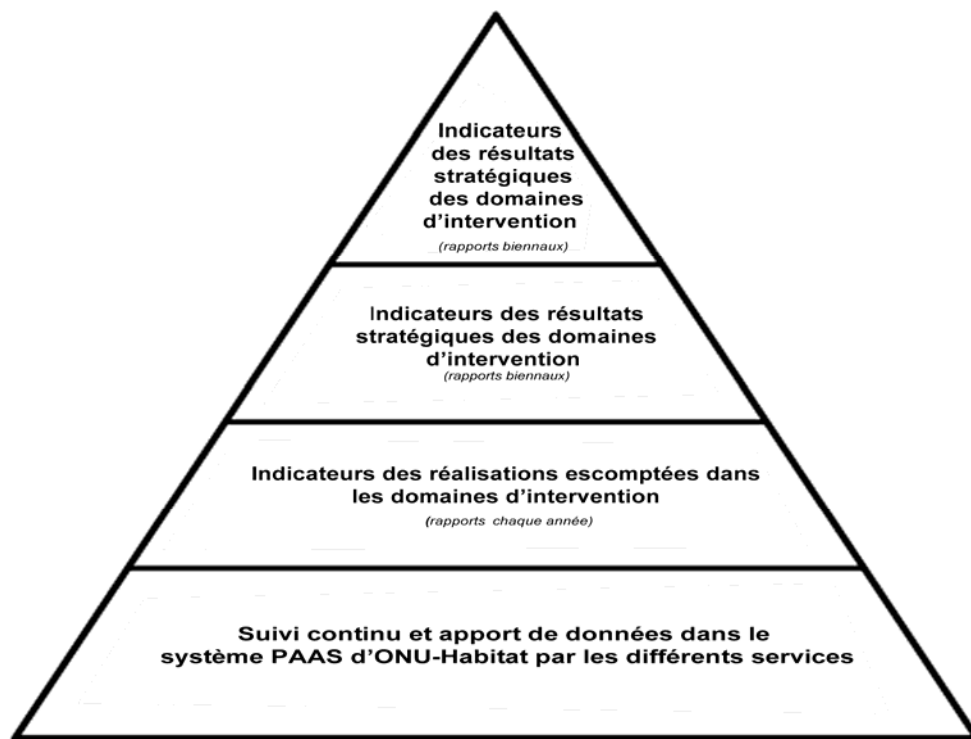
82. Le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sont des éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats et assurent, ensemble, le fondement de la responsabilité et de la transparence d'ONU-Habitat envers les États membres. Les informations sur les résultats générées par les activités de suivi et

d'évaluation seront utilisées plus systématiquement pour prendre des mesures correctrices, pour améliorer la prise de décisions programmatiques ou organisationnelles et la responsabilité et pour s'assurer que les objectifs du programme sont atteints avec un budget donné en comparant les progrès effectivement réalisés avec ceux prévus.

83. En outre, les informations tirées du suivi et de l'évaluation seront utilisées pour l'apprentissage organisationnel, en partageant les enseignements acquis au niveau interne et avec les organes directeurs et les partenaires de développement. Grâce aux rapports intérimaires obligatoires, ces informations permettront d'assurer la responsabilité d'ONU-Habitat envers les États membres et les partenaires de développement en permettant de déterminer avec quelle efficacité sont utilisées les ressources pour atteindre les résultats en matière de développement.

84. ONU-Habitat est déterminé à se conformer aux normes internationales d'excellence en matière de suivi et d'évaluation. Dans les années à venir, il se concentrera sur l'amélioration de son aptitude à contribuer de façon plus systématique à obtenir des résultats importants et à générer des incidences significatives sur le développement.

**Graphique 2. Indicateurs de succès**



### 1. Suivi et établissement de rapports

85. Suivi continu et apport de données dans le système PAAS d'ONU-Habitat par les différents services La mise en œuvre du Plan stratégique pour la période 2014-2019 sera suivie de manière systématique afin de gérer efficacement l'obtention de résultats. Plus précisément, il s'agira de s'assurer que les différents niveaux d'indicateurs dans le cadre de résultats font l'objet de rapports à des moments précis (voir schéma 2). La responsabilité première du suivi du plan incombera aux services, avec le concours des bureaux de projet et des bureaux régionaux. Le Groupe Assurance de la qualité, au sein du Bureau de la gestion, sera chargé de la coordination générale des activités de suivi et d'établissement de rapports.

86. Les activités de suivi seront fondées sur les cadres de résultats, y compris les niveaux de référence, des programmes de travail et budgets biennaux, eux-mêmes fondés sur le cadre de résultats du Plan stratégique. Aux fins de la continuité du suivi, la même série d'indicateurs sera utilisée tout au long de la durée du Plan stratégique, avec des ajustements mineurs au besoin. Les rapports porteront sur les résultats,



et non sur les produits. Des niveaux de référence clairs seront définis avant le début de la mise en œuvre du Plan stratégique. Ces niveaux de référence préciseront, pour chaque indicateur de succès, la mesure exacte de la performance (unité de mesure) ainsi que le niveau auquel on commence à mesurer. Des informations et des données sur les indicateurs de succès pour tous les domaines d'intervention seront collectées et saisies dans le système PAAS d'ONU-Habitat sur une base continue. Les données spécifiques à collecter seront précisées dans le document de référence pour le Plan stratégique, qui sera prêt d'ici à la fin de 2013, ainsi que dans les mesures d'exécution des documents relatifs aux programmes de travail et budgets biennaux. Il sera possible à tout moment d'extraire les dernières informations et les données requises pour les différents rapports de suivi.

87. Comme le montre le schéma 2, il sera rendu compte chaque année à l'aide des indicateurs de succès des progrès accomplis vers les réalisations escomptées (résultats) dans tous les domaines d'intervention, sur la base des informations et des données collectées en continu et saisies dans le système PAAS d'ONU-Habitat. Les principaux mécanismes d'établissement de rapports seront le rapport intérimaire annuel sur la mise en œuvre du Plan stratégique et le système intégré de suivi de l'ONU.

88. Il sera rendu compte tous les deux ans des progrès réalisés concernant les indicateurs de succès des résultats stratégiques des sept domaines d'intervention du plan, principalement par le biais du rapport biennal sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan stratégique établi pour le Conseil d'administration d'ONU-Habitat, ainsi que par le biais du système intégré de suivi et du rapport biennal d'exécution établi à la fin de chaque programme de travail et budget biennal aux fins de la reddition de comptes à l'Assemblée générale.

89. Les progrès sur les principaux indicateurs de succès, c'est à dire ceux concernant le résultat stratégique d'ONU-Habitat, ne feront l'objet d'un rapport que deux fois, à mi-parcours du Plan stratégique et à la fin. Les rapports sur ces indicateurs de haut niveau exigent en effet des enquêtes mondiales, qui sont très coûteuses et prennent du temps. Le principal mécanisme utilisé pour l'établissement de rapports sera l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale du Plan stratégique. ONU-Habitat redoublera d'efforts pour obtenir des financements accrus pour le suivi et l'évaluation, en s'appuyant sur l'expérience acquise lors de la mise en œuvre du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008-2013.

## 2. Évaluation

90. La politique d'évaluation d'ONU-Habitat sera finalisée d'ici à la fin de 2013, c'est-à-dire avant que ne commence le Plan stratégique. Les évaluations réalisées pendant la durée du plan fourniront des informations qui orienteront les efforts de gestion du changement et recommanderont des mesures pour améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des sous-programmes, des projets et des activités de fond.

91. Des plans d'évaluation biennaux seront élaborés dans le cadre des programmes de travail et budgets biennaux. Ces plans seront hiérarchisés, afin d'assurer une couverture adéquate des projets et des sous-programmes d'ONU-Habitat et comprendront aussi des évaluations stratégiques et d'impact. Les évaluations obligatoires prévues dans les résolutions de l'Assemblée générale, du Conseil d'administration et des autres organes intergouvernementaux, et celles qui sont spécifiées dans les accords de coopération avec les partenaires de développement, se verront assigner un rang élevé de priorité.

92. Le système PAAS d'ONU-Habitat fournira, sur une base continue, des informations fondées sur des faits avérés, qui seront crédibles, fiables et utiles et permettront ainsi de prendre en compte en temps voulu les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés des évaluations dans les processus décisionnels d'ONU-Habitat.

93. Le groupe de l'évaluation indépendant, situé dans le Bureau de la Direction exécutive, planifiera et coordonnera toutes les évaluations approuvées dans les plans d'évaluation biennaux et veillera à l'application cohérente des normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies. Afin que les conclusions des évaluations soient les plus impartiales et indépendantes possibles, ce sont des évaluateurs externes qui procéderont à la plupart des évaluations prévues, le groupe de l'évaluation n'en réalisant que quelques-unes.

94. Les recommandations des évaluations et les plans pour la mise en œuvre de ces recommandations, seront examinés de manière systématique, à la fois par les hauts responsables et par le Comité des représentants permanents, ce qui permettra d'assurer un sentiment d'appropriation interne dans l'ensemble du processus. Une base de données pour le suivi des évaluations sera intégrée dans le système PAAS d'ONU-Habitat afin d'assurer la mise en œuvre des recommandations des évaluations ainsi que le suivi du processus de mise en œuvre. La mise en œuvre de ces recommandations fera l'objet de rapports réguliers. La capacité de la direction et du personnel d'ONU-Habitat dans le domaine de l'évaluation sera renforcée grâce à une formation régulière, assurée dans le cadre des cours consacrés à la gestion axée sur les résultats.

95. Tous les projets dont le budget dépasse 3 millions de dollars seront assujettis à une évaluation externe lorsqu'ils arriveront à terme, et dans les budgets de tous les projets de ce type seront intégrés par principe des fonds pour l'évaluation. Tous les domaines d'intervention du Plan stratégique (ou les sous-programmes du programme de travail) seront évalués au moins une fois pendant la durée du plan. S'agissant du Plan stratégique lui-même, on procèdera à une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du Plan stratégique en 2016, avant Habitat III. Dans cette évaluation figurera le premier rapport sur les indicateurs de succès du résultat stratégique global du plan, comme le montre le graphique 2. Le Plan stratégique sera ajusté sur la base de cette évaluation à mi-parcours, des textes issus d'Habitat III (par exemple, le nouveau programme urbain), et des changements dans la structure de gouvernance d'ONU-Habitat. Une évaluation finale du Plan stratégique, y compris le deuxième rapport sur les indicateurs de succès applicables au résultat stratégique global, sera réalisée en 2019.

96. Tous les rapports d'évaluation seront consultables sur la page concernant l'évaluation du site Internet d'ONU-Habitat. Des rapports d'évaluation biennaux seront établis pour présentation au Conseil d'administration. Ces rapports résumeront les résultats des évaluations effectuées au cours de l'exercice biennal précédent, y compris les leçons apprises, les recommandations formulées et les mesures prises pour leur donner suite.

97. Comme le développement s'étale une longue période, il importe de rendre compte à la fois des résultats à court terme et des résultats intermédiaires et à long terme. Les rapports sur les résultats à court terme mettront en évidence les résultats immédiats et les produits pertinents, sur la base d'informations et de données issues du processus de suivi. Des rapports sur les résultats à long terme sont indispensables et impliqueront la mesure des incidences en longue période. On s'attachera surtout à mesurer, sur la base des niveaux de référence établis, la contribution aux progrès du développement, et non les reculs enregistrés.

98. Un dialogue sera engagé avec le Comité des représentants permanents et les partenaires de développement sur l'amélioration de la qualité des rapports de résultats durant la mise en œuvre du Plan stratégique afin de convenir de règles de présentation simples, claires et facilement compréhensibles qui permettent de témoigner des progrès dans la réalisation des résultats escomptés. Un mécanisme fondé sur l'Internet dressant la liste des principaux résultats pour chaque projet d'ONU-Habitat sera mis en place. Ce mécanisme sera accessible à la fois au personnel d'ONU-Habitat et aux utilisateurs externes.

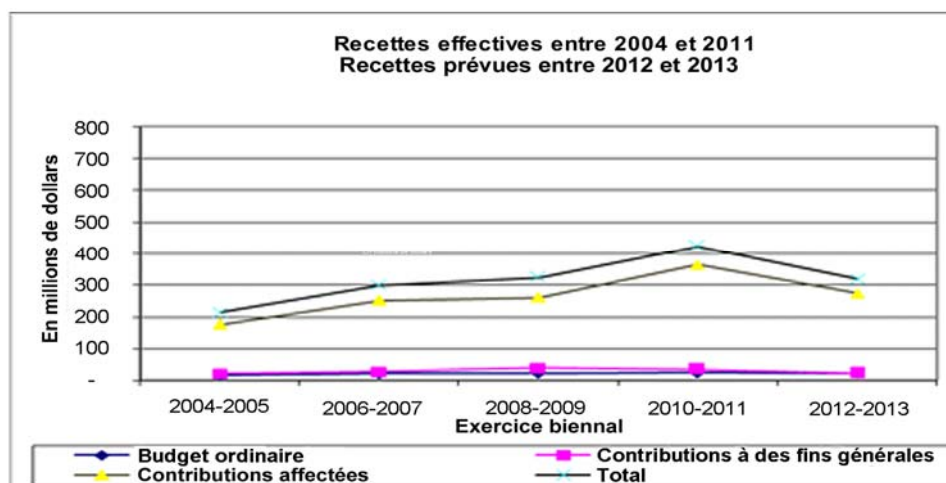
## **E. Ressources financières et humaines**

99. Au cours du présent Plan stratégique, ONU-Habitat envisage de développer sensiblement son portefeuille de projets et son budget total, inversant ainsi la baisse des recettes illustrée dans le schéma 3. Cet objectif ambitieux est un moyen de mettre l'organisation au défi de redéfinir ses modalités d'action, notamment son approche des partenariats et de l'élaboration de nouveaux projets. Cet effort est nécessaire étant donné l'ampleur et la portée des enjeux auxquels les villes sont aujourd'hui confrontées.

100. ONU-Habitat continuera d'améliorer ses systèmes et outils, y compris le système PAAS, afin d'assurer une bonne gestion financière et une bonne gestion des risques, et de susciter une amélioration de la planification, de la budgétisation et du suivi des dépenses à différents niveaux (projets, régions, thèmes et niveau interne). Ces outils l'aideront aussi à mieux prévoir les recettes et à gérer les dépenses de façon viable.

101. Au cours de ce Plan stratégique, les ressources d'ONU-Habitat seront mobilisées en faveur des objectifs de croissance des recettes et du portefeuille de projets de l'organisation. La mobilisation des ressources sera ainsi étroitement liée à la politique d'acquisition des projets, qui sera totalement en place avant 2014.

## Schéma 3. Evolution des recettes



102. Pour accroître le portefeuille de projets et le montant de ressources non affectées, ONU-Habitat s'emploiera activement à consolider et à élargir sa base existante de donateurs. Il s'agira d'améliorer la qualité des partenariats à long terme déjà établis avec les principaux partenaires de développement, d'explorer les possibilités offertes du côté d'anciens grands donateurs et de tirer parti des relations avec les partenaires pour développer et élargir la base de donateurs. ONU-Habitat mettra également au point des approches et des structures plus systématiques pour assurer le versement de contributions volontaires non affectées par tous les États membres.

103. Les modes non conventionnels de collecte de fonds seront également exploités, notamment les appels de fonds collectifs et la coopération avec des organisations du secteur privé se préoccupant de la responsabilité sociale des entreprises ainsi que des organisations réalisant des investissements à but lucratif dans des logements pour les pauvres et le développement des infrastructures urbaines.

104. Dans le cadre de sa stratégie d'acquisition de projets, ONU-Habitat fournira des fonds de démarrage pour des activités de pré-investissement. Dans cette optique, deux fonds internes autorenewables déjà établis, le Fonds de développement interne et le Fonds d'urgence, seront renforcés afin de faciliter l'acquisition de nouveaux projets et de réagir rapidement en cas de catastrophes naturelles et d'origine humaine. Ces fonds internes autorenewables constituent un mécanisme de gestion financière transparent mis en place à partir de contributions de base non affectées afin de disposer d'un volume limité de fonds pour étudier les possibilités de nouveaux projets, ou pour évaluer rapidement la nécessité de projets d'intervention d'urgence peu après les catastrophes. Il est prévu de rembourser les fonds avancés lorsque les projets mis en place trouvent leur vitesse de croisière.

105. On s'attachera davantage à renforcer la communication et à démontrer aux partenaires de développement existants et potentiels le rôle que joue aujourd'hui ONU-Habitat dans le développement économique et social, en partie grâce à son catalogue de projets modèles. ONU-Habitat démontrera aussi activement ses réalisations en matière d'efficacité de la gestion, ainsi que d'application interne des principes de transparence et de responsabilité.

106. La stratégie d'acquisition de projets d'ONU-Habitat mettra l'accent sur la mobilisation de ressources au niveau des pays et fournira des orientations sur la façon de mettre au point de nouveaux projets pouvant être exécutés aux niveaux national et urbain. Des efforts seront également réalisés pour assurer la pleine participation de l'organisme aux pools de ressources gérés dans le cadre du système des Nations Unies, mais aussi dans d'autres organisations multilatérales, comme les institutions financières internationales. En outre, ONU-Habitat s'emploiera à développer son portefeuille en établissant d'étroits liens de collaboration avec les trusts et les fondations, et en les renforçant.

107. Le développement du portefeuille sera en outre facilité par l'amélioration de la base de connaissances internes sur les donateurs, la mise au point d'outils pour 'commercialiser' les projets, les connaissances et l'expérience d'ONU-Habitat et l'élaboration d'une politique de mobilisation des ressources propres à assurer que le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays organisent et coordonnent systématiquement leurs activités de collecte de fonds.

108. ONU-Habitat collaborera également plus activement avec les pays à revenu intermédiaire, dont beaucoup ont une économie de grande taille à croissance rapide. La plupart de ces pays ayant, au cours de la dernière décennie, connu une croissance urbaine importante, ils constituent une plateforme idéale pour l'expansion des activités d'assistance technique d'ONU-Habitat ainsi que pour la promotion de la coopération Sud-Sud.

109. Le Groupe de la mobilisation des ressources, situé dans le Bureau des projets, sera en charge de l'interface d'ONU-Habitat avec les donateurs, en étroite collaboration avec les services thématiques et les bureaux régionaux. Ce Groupe alimentera également une base interne de connaissances pour faciliter la compréhension et l'analyse par les donateurs des opportunités et tendances mondiales en matière de financement du développement urbain.

110. Enfin, le succès de ce Plan stratégique dépendra du personnel qui en sera chargé. La croissance prévue du portefeuille de projets et du budget d'ONU-Habitat pourrait exiger une augmentation correspondante de son personnel de base afin de mettre en place la capacité de gestion requise. Cependant, une grande prudence sera de mise pour ce qui est de la création de nouveaux postes. Le principe fondamental consistera à engager du personnel pour les projets lorsque cela est indispensable pour répondre aux besoins immédiats, afin de laisser à l'organisme la souplesse nécessaire pour répondre aux exigences variables de chaque projet. ONU-Habitat renforcera également son système de gestion matricielle, qui permet d'associer de façon unique les priorités thématiques avec la prise en compte des priorités et des besoins régionaux et nationaux. Les équipes flexibles en place au siège et dans les bureaux régionaux et nationaux donneront à ONU-Habitat une plus grande souplesse et efficacité dans la gestion de son portefeuille de projets normatifs et opérationnels entrepris conjointement.

111. De manière générale, ONU-Habitat s'efforcera de maintenir un environnement de travail stimulant propre à attirer des personnes de divers horizons culturels et professionnels, appréciant son engagement à l'égard du développement urbain durable, son ouverture au changement et sa détermination à trouver des solutions aux défis posés par le développement national et local. ONU-Habitat favorisera le développement professionnel et l'apprentissage continu. Pour préserver et rehausser la réputation d'ONU-Habitat, des améliorations permanentes seront requises ainsi que la volonté de remettre en cause les pratiques établies et de faire preuve de souplesse face à un environnement en constante évolution.

112. En renforçant le rôle des quatre bureaux régionaux en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Afrique, dans les États arabes et en Asie et dans le Pacifique, ONU-Habitat sera mieux à même de recueillir des renseignements stratégiques, d'élaborer des stratégies régionales, de gérer l'information et de diffuser des connaissances, de développer et mettre en œuvre des programmes pertinents au niveau local, de renforcer les partenariats régionaux et d'améliorer l'efficacité des services fournis grâce à une plus grande délégation de pouvoirs hors siège. Le rôle de représentation des directeurs des bureaux régionaux sera également renforcé. Les bureaux régionaux seront donc un atout majeur dans la réalisation du Plan stratégique.

## **Annexes**

### **Annexe 1 : Organigramme officiel d'ONU-Habitat**

*(À insérer une fois finalisé par la circulaire du Secrétaire général sur l'organisation d'ONU-Habitat)*

---