



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 budget pour l'exercice biennal 2014–2015

Additif

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

Rapport du Directeur exécutif

Résumé

On trouvera dans le présent document le troisième rapport intérimaire sur la mise en œuvre du plan stratégique et institutionnel à moyen terme {ci-après dénommé le « plan (2008–2013) »}, qui doit être soumis au Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat). Par sa résolution 22/7 du 3 avril 2009, le Conseil d'administration a demandé au Directeur exécutif de présenter régulièrement aux gouvernements, par l'intermédiaire du Comité des représentants permanents auprès d'ONU-Habitat, ainsi qu'au Conseil d'administration un rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan. Le rapport couvre les progrès réalisés grâce aux contributions d'ONU-Habitat, des gouvernements, des autorités et des autres partenaires du Programme pour l'habitat au cours de l'exercice biennal 2011-2012.

Le rapport, qui s'articule autour des six principaux domaines d'intervention du plan (2008-2013), fournit aussi des informations sur les grandes réformes organisationnelles et programmatiques menées suite aux recommandations issues de plusieurs études, y compris l'examen collégial du Plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour 2008-2013 effectué en 2010.

ONU-Habitat peut s'enorgueillir de réalisations importantes, notamment une restructuration institutionnelle et programmatique; la mise au point d'un projet de plan stratégique sexennal pour la période 2014–2019 ; et l'établissement de nouveaux systèmes de gestion et cadres d'action. Ces réformes visaient à améliorer l'efficacité organisationnelle, l'efficacité, la responsabilité, la transparence et les résultats des programmes.

* HSP/GC/24/1.

ONU-Habitat a réalisé des progrès satisfaisants vers la plupart des résultats prévus dans les domaines d'intervention du plan (2008-2013). Dans les domaines d'intervention 1 à 4, on est en voie de réaliser les objectifs fixés comme indicateurs pour 2013, alors que les objectifs prévus pour le domaine d'intervention 5 ne seront pas atteints. Pour le domaine d'intervention 6, tous les objectifs fixés comme indicateurs sont en bonne voie de réalisation, sauf ceux concernant la mobilisation de contributions à des fins non déterminées.

I. Introduction

1. Le plan sexennal d'ONU-Habitat pour la période 2008–2013 a été mis au point comme suite à la résolution 20/195 du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration d'ONU-Habitat a approuvé ce plan par sa résolution 21/2.
2. Le plan comporte six domaines d'intervention se complétant mutuellement, à savoir : 1) le renforcement de l'efficacité en matière de sensibilisation, de suivi et de partenariats, 2) la promotion d'une approche participative de la planification, de la gestion et de la gouvernance urbaines, 3) la promotion de systèmes de gestion des terres et des logements favorables aux pauvres, 4) la fourniture d'infrastructures et de services urbains de base écologiquement rationnels, 5) le renforcement des systèmes de financement des établissements humains et 6) l'excellence dans la gestion. Un cadre normatif et opérationnel renforcé a été mis au point pour encourager la cohérence entre les travaux normatifs et opérationnels d'ONU-Habitat et pour mieux relier la politique mondiale avec les activités régionales et nationales.
3. La mise en œuvre du plan (2008-2013) a commencé en 2008 avec une phase de démarrage axée sur l'exécution de 12 « projets à effet rapide ». Il s'agit d'un plan roulant dont la réalisation s'étale sur trois programmes de travail et budget biennaux. Le programme de travail et budget pour l'exercice biennal 2012–2013 est le premier à être totalement aligné avec le plan.
4. Les recommandations formulées dans le cadre d'un examen collégial du plan (2008-2013), réalisé en 2010, ont servi de base à l'examen organisationnel et aux réformes de la gestion qui ont eu lieu en 2011 et 2012. Il a été noté dans cette étude que le plan avait constitué un outil de réforme nécessaire et important pour ONU-Habitat, mais plusieurs aspects essentiels de la réforme n'ont pas été traités de façon adéquate.
5. Le présent document est le troisième rapport intérimaire sur la mise en œuvre du plan (2008-2013), qui doit être soumis au Conseil d'administration. Il passe en revue les progrès accomplis en matière de restructuration organisationnelle ainsi que les autres transformations majeures qui ont eu lieu jusqu'en février 2013 et dont il est rendu compte en détail dans le domaine d'intervention 6. Il décrit également les progrès réalisés vers les résultats prévus dans chaque domaine d'intervention ainsi qu'au titre du cadre normatif et opérationnel renforcé et des questions interdisciplinaires.

II. Budget, allocation des ressources, dépenses et utilisation des ressources en 2011 et 2012

6. Le tableau 1 ci-après récapitule les estimations budgétaires, les ressources allouées et les montants utilisés pour la période 2011–2012. Les estimations budgétaires globales sont inférieures aux ressources allouées. En effet, les allocations tiennent compte des recettes effectives qui, dans la plupart des cas, ont été inférieures aux estimations budgétaires. La plupart des recettes sont constituées par des contributions à des fins déterminées ou des fonds d'affectation spéciale pour des activités opérationnelles, qui sont liés à la demande et qui sont très imprévisibles et variables selon les domaines d'intervention. Cette situation est reflétée dans les domaines d'intervention 2, 3 et 4, où la plupart des activités opérationnelles d'ONU-Habitat sont concentrées.

Tableau 1

Estimations budgétaires, ressources allouées et montants utilisés pour la période 2011–2012 (en dollars)

	DI1	DI2	DI3	DI4	DI5	DI6	Total
Estimations 2011	33,1	23,6	25,4	30,1	21,2	10,1	178,5
Estimations 2012	57,3	37,8	27,7	34,5	19,0	20,3	196,6
Ressources allouées							
2011	54,8	47,2	106,5	78,9	18,3	11,7	317,4
Ressources allouées 2012	51,3	50,7	57,5	46,4	16,9	19,0	241,8
Montants utilisés 2011	40,9	30,1	84,1	63,1	13,1	8,4	239,7
Montants utilisés 2012	44,1	36,8	46,6	33,5	13,3	17,6	192,0
Taux d'utilisation	75 %	64 %	79 %	80 %	71 %	72 %	76 %

2011							
Taux d'utilisation							
2012	86 %	73 %	81 %	72 %	79 %	92 %	79 %

7. Pour ce qui est des taux d'utilisation des ressources, on observe des variations entre les domaines d'intervention et entre 2011 et 2012. En 2011, le taux moyen d'utilisation était de 76 % mais a progressé pour passer à 79 % en 2012. Cette amélioration globale des taux d'utilisation concerne la plupart des domaines d'intervention au cours des deux années, en raison pour partie de la rationalisation des procédures opérationnelles. Dans le domaine d'intervention 1, le taux d'utilisation plus élevé de 2012 est aussi dû en partie aux dépenses afférentes à de grandes réunions de sensibilisation, notamment la sixième session du Forum urbain mondial et la Conférence des Nations Unies sur le développement durable tenue en 2012.

III. Progrès de la restructuration institutionnelle et des réformes de la gestion

8. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan (2008-2013), le Conseil d'administration a prié ONU-Habitat, dans sa résolution 21/2, d'entreprendre un examen de la structure de l'organisation afin de faciliter l'adaptation institutionnelle nécessaire à l'exécution efficace et économique du plan (2008-2013). Le processus d'examen a impliqué de larges consultations, y compris avec le Département de la gestion.

9. ONU-Habitat a procédé à des transformations en profondeur et a réalisé des réformes organisationnelles majeures, y compris une restructuration de ses modalités de fonctionnement et de ses programmes. Une nouvelle structure a été établie, comprenant le Bureau exécutif, quatre bureaux régionaux, le Bureau des relations extérieures, trois bureaux de liaison, le Bureau des projets et le Bureau de la gestion et sept services couvrant a) la législation, les sols et la gouvernance en milieu urbain, b) la planification et l'aménagement du milieu urbain, c) l'économie urbaine, d) les services urbains de base, e) l'amélioration du logement et l'assainissement des établissements insalubres, f) la réduction des risques et le relèvement et g) la recherche et le développement des capacités. Le rapport final officiel sur l'examen organisationnel figure dans le rapport intérimaire du Directeur exécutif sur les travaux d'ONU-Habitat, qui sera présenté au Conseil d'administration à sa vingt-quatrième session.

10. Afin de se conformer au principe de base de la restructuration organisationnelle, à savoir l'amélioration de l'efficacité, de la productivité, de la responsabilité et de la transparence, un bureau des projets a été créé pour favoriser une collaboration plus étroite entre les services thématiques, la formulation et la gestion efficaces des projets, la prise en compte des questions interdisciplinaires dans tous les projets et l'intégration des travaux normatifs et opérationnels au niveau des pays. Plusieurs systèmes et politiques de gestion ont été mis au point. On notera surtout le système de gestion fondé sur les projets, ainsi que son cadre opérationnel, qui visent à assurer une gestion qualitative cohérente du portefeuille de projets et à améliorer le taux d'exécution.

11. ONU-Habitat a établi un système de comptabilité d'engagement par projet, qui constitue un instrument critique intégrant la gestion financière, administrative, des ressources humaines, des programmes et des projets ainsi que la planification, le suivi, l'établissement des rapports et la gestion des connaissances. Ce système favorise une meilleure prise de décisions, la responsabilisation, la transparence, la rationalisation des rapports et une saine gestion financière et des projets.

12. Trois importantes délégations de pouvoirs ont été accordées en 2012 aux directeurs régionaux, aux chefs de bureau et aux coordonnateurs sectoriels pour : a) approuver les budgets à concurrence de 500 000 euros; b) planifier, approuver et organiser directement tous les voyages financés par les projets et organiser directement les voyages approuvés au préalable et financés sur les ressources de base; et c) approuver les nombreux accords juridiques couramment utilisés. Ces délégations de pouvoirs facilitent une grande décentralisation et ont amélioré l'appropriation, la responsabilisation et l'exécution des projets.

13. ONU-Habitat a établi un service d'évaluation indépendant au sein du Bureau exécutif, alors que les fonctions de gestion que sont le suivi et l'établissement des rapports sur la planification des programmes sont intégrées et assurées par le Bureau de la gestion, comme recommandé dans les audits et les examens, y compris l'examen collégial de la fonction d'évaluation réalisé en 2012.

IV. Progrès de l'élaboration du plan stratégique pour la période 2014-2019

14. La mise en œuvre du présent plan (2008-2013) arrivera à terme en décembre 2013. Le Conseil d'administration d'ONU-Habitat, dans sa résolution 23/11, a donc 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 (2008-2013), pour examen et approbation par le Conseil d'administration à sa vingt-quatrième session.

15. A sa réunion ordinaire du 13 juin 2011, le Comité des représentants permanents a approuvé une note conceptuelle et une feuille de route sur la préparation du plan stratégique pour la période 2014-2019. A la même réunion, il a établi un groupe de contact à composition non limitée pour faciliter l'élaboration du plan stratégique. Ce groupe s'est réuni 15 fois entre le 24 août 2011 et le 4 juillet 2012 pour élaborer le projet de plan stratégique, en suivant dans une large mesure la feuille de route approuvée.

16. Après avoir apporté plusieurs modifications, le Comité des représentants permanents a pleinement approuvé le projet de plan stratégique à sa réunion extraordinaire du 22 août 2012. Le projet de plan stratégique sera présenté pour examen et approbation par le Conseil d'administration à sa vingt-quatrième session.

17. La structure organisationnelle d'ONU-Habitat sera totalement alignée sur les six domaines d'intervention figurant dans le plan stratégique et les documents successifs relatifs au cadre stratégique, au programme de travail et au budget biennaux. Le projet de programme de travail et budget pour l'exercice 2014-2015, qui sera examiné par le Conseil d'administration à sa vingt-quatrième session, est totalement aligné sur le projet de plan stratégique pour la période 2014-2019. Une approche de gestion fondée sur les projets sera aussi appliquée, afin d'assurer une amélioration de la transparence, de la responsabilité et de l'efficacité dans la mise en œuvre du plan. Plusieurs mécanismes et documents d'orientation seront mis au point avant la fin de 2013 pour faciliter la mise en œuvre du plan.

V. État d'avancement de l'exercice d'examen de la gouvernance

18. C'est suite à une demande formulée par le Conseil d'administration dans la résolution 22/5 que l'exercice d'examen de la gouvernance a été engagé. Dans un rapport présenté au Conseil d'administration à sa vingt-troisième session, quatre grands domaines de préoccupation ont été identifiés, à savoir la structure des organes directeurs, la structure financière et les cycles financiers, la planification des travaux et l'établissement de rapports et la fourniture de services administratifs. Par sa résolution 23/13, le Conseil d'administration a prié le Comité des représentants permanents et le secrétariat d'ONU-Habitat d'examiner conjointement les options de réforme et, si possible, de soumettre un plan d'action à l'Assemblée générale à sa soixante-septième session. En conséquence, un groupe consultatif à composition non limitée a été établi et son mandat a été approuvé par le Comité. Le groupe a travaillé avec diligence en 2012 et a présenté dans son rapport les quatre options ci-après :

- a) L'option de réforme progressive de la gestion : il s'agit dans ce cas de s'appuyer sur la structure actuelle et d'introduire essentiellement des changements de gestion ou quantitatifs sans modifier sensiblement le fonctionnement des organes directeurs actuels;
- b) L'option du Conseil d'administration universel : se fondant sur le renforcement institutionnel du Programme des Nations Unies pour l'environnement, cette option vise à renforcer l'organisation grâce à la composition universelle de son principal organe directeur;
- c) L'option du Conseil exécutif : cette option vise à assurer un meilleur contrôle des activités par les organes directeurs et à accroître l'efficacité des procédures décisionnelles;
- d) Le modèle hybride : ce modèle s'inspire des structures de gouvernance de programmes, comme l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Il s'agit essentiellement d'équilibrer la représentation (grâce à l'établissement d'un conseil d'administration ou d'une commission en charge de la formulation des orientations politiques) ainsi que de renforcer l'efficacité (en établissant un comité exécutif qui exerce un contrôle efficace et collectif sur les décisions concernant les activités opérationnelles).

19. Sur la base de ces options, le Conseil d'administration pourra prendre une décision, à sa vingt-quatrième session en avril 2013, en prenant en considération les conséquences financières, juridiques et politiques, ainsi que le rapport coût-efficacité.

VI. Progrès et réalisations dans les six domaines d'intervention

20. Certains des objectifs de l'introduction du plan stratégique pour la période 2014–2015 étaient de renforcer le ciblage, la cohérence et l'alignement des programmes. La gestion axée sur les résultats est l'approche qui a été choisie pour obtenir les résultats prévus. La présente section met en évidence les réalisations effectives par rapport aux réalisations escomptées pour chaque domaine d'intervention.

21. Des progrès notables ont été réalisés dans la mise en œuvre du programme en 2011 et 2012. Par exemple, l'analyse du taux d'exécution du programme de travail, fondée sur le Système intégré de suivi (SIS) du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, fait ressortir un taux d'exécution moyen de 92 % pour 2012. Le taux de mise en œuvre en 2012 a été pour partie influencé par le processus de restructuration, les retards dans la réception des contributions de certains donateurs et les décisions adoptées par le Conseil d'administration sur les opérations expérimentales de prêt de capitaux de départ remboursables et le Fonds pour l'amélioration des taudis et des bidonvilles, qui ont nécessité l'annulation de certains des résultats planifiés.

A. Domaine d'intervention 1 : Sensibilisation, suivi et partenariats

22. L'objectif du domaine d'intervention 1 est d'améliorer la prise de conscience des problèmes d'urbanisation durable par les gouvernements, les autorités locales et les partenaires du Programme pour l'habitat et de renforcer le suivi des tendances et des conditions de l'urbanisation. Les stratégies utilisées dans ce domaine d'intervention sont fondées sur trois piliers : a) sensibilisation efficace, b) partenariats à même de jouer un rôle de catalyseur dans la réalisation d'une urbanisation durable et c) suivi des conditions et des tendances de l'urbanisation.

23. Le tableau 2 présente les progrès réalisés vers les objectifs fixés comme indicateurs de réalisation dans le domaine d'intervention 1 à la fin de 2012 et montre que des progrès satisfaisants ont été accomplis s'agissant de certaines réalisations escomptées, trois sur quatre d'entre elles étant en bonne voie. Seul un indicateur – mesurant l'utilisation par les gouvernements et les autres partenaires du Programme pour l'habitat des produits axés sur le savoir offerts par ONU-Habitat – est légèrement en-deçà de l'objectif fixé pour la fin de 2013.

Tableau 2

Tendances des indicateurs de succès pour le domaine d'intervention 1

Réalisations escomptées	Indicateur de succès	Niveau de référence 2009	Objectif 2011	Résultat effectif 2011	Objectif 2013	Résultat effectif déc. 2012
1. Amélioration de la prise de conscience des problèmes d'urbanisation durable aux niveaux national et mondial	i) Hausse tendancielle du nombre de téléchargements du rapport sur <i>L'état des villes dans le monde</i> et du <i>Rapport mondial sur les établissements humains</i>	7 910	15 000	25 000	22 000	87 701
	ii) Nombre accru de gouvernements et de partenaires du Programme pour l'habitat exploitant le <i>Rapport mondial sur les établissements humains</i> , le rapport sur <i>L'état des villes dans le monde</i> et la base de donnée sur les pratiques optimales dans leurs programmes d'éducation et de formation	N/D	N/D	62	350	120
	iii) Nombre de pays ayant mis en place des forums urbains nationaux	14	19	35	22	35
2. Les partenaires du Programme pour l'habitat participent activement à la formulation de la politique	i) Nombre de partenaires contribuant à l'urbanisation durable :	N/D	256	248	319	326
	- Organisations internationales	25	35	73	48	76

Réalisations escomptées	Indicateur de succès	Niveau de référence 2009	Objectif 2011	Résultat effectif 2011	Objectif 2013	Résultat effectif déc. 2012
d'urbanisation durable	- Gouvernements	45	45	40	52	55
	- Autorités locales	38	45	48	55	43
	- Institutions de formation/universités	25	32	20	37	35
	- Fondations	9	10	12	16	13
	- Organisations du secteur privé	26	36	31	50	43
	- Organisations de la société civile	35	50	24	65	52
	ii) Nombre de groupes de jeunes participant à la formulation et à la mise en œuvre des programmes sur les établissements humains.	25	30	115	100	120
	iii) Nombre de programmes sur les établissements humains tenant systématiquement compte de la problématique hommes-femmes et favorisant l'autonomisation des femmes.	37	40	62	45	46
	iv) Nombre de partenariats visant à favoriser l'égalité des sexes dans le cadre des questions liées à l'urbanisation durable	N/A	20	18	30	22
3. Amélioration de la surveillance des conditions et des tendances de l'urbanisation durable	Nombre d'observatoires urbains locaux et nationaux produisant, avec l'appui d'ONU-Habitat, des éléments d'information concrets aux fins de l'élaboration et de l'application des politiques	135	160	237	200	250
4. Meilleure sensibilisation des gouvernements et des autres partenaires du Programme pour l'habitat au rôle du développement économique et des systèmes financiers des zones urbaines dans la lutte contre la pauvreté et dans la mise en place d'établissements humains durables	Tendances des demandes d'informations et de publications sur le développement économique et les systèmes financiers des zones urbaines adressées à ONU-Habitat par des gouvernements, d'autres partenaires gouvernementaux et des professionnels	9 000	15 000	112 029	25 000	147 500

24. Une évaluation externe de la mise en œuvre du plan (2008–2013) réalisée en 2012 a conclu que les activités de sensibilisation et de promotion des politiques, programmes et pratiques de développement durable ont été très efficaces en termes de réalisations quantitatives. Le suivi de ces politiques et pratiques a aussi été efficace, compte tenu des contraintes en matière de ressources humaines et financières.

1. Amélioration de la prise de conscience des problèmes d'urbanisation durable aux niveaux national et mondial

25. Le niveau de sensibilisation au développement durable parmi les gouvernements, les autorités locales et les autres partenaires du Programme pour l'habitat a continué de s'accroître, comme en témoigne une participation croissante et active des partenaires aux plateformes de plaidoyer d'ONU-Habitat. L'aptitude des gouvernements, des autorités locales et des partenaires du Programme pour l'habitat à suivre les tendances et les conditions de l'urbanisation s'est aussi améliorée.

26. L'intérêt porté aux rapports phares d'ONU-Habitat, à sa base de données sur les meilleures pratiques et à ses autres produits axés sur le savoir s'accroît. ONU-Habitat a recensé plus de

1,5 million de téléchargements de publications à partir de son site Internet en 2012, contre juste un peu plus de 1 million en 2011, soit une augmentation de 40 %. Un sondage qu'il a récemment effectué sur l'utilisation de ses rapports phares a montré qu'un grand nombre d'institutions universitaires et de formation se servaient du *Rapport mondial sur les établissements humains* (74 %) et du rapport sur *L'état des villes dans le monde* (69 %). Les rapports étaient utilisés pour des activités de formation dans l'enseignement universitaire supérieur (90 %), le renforcement des capacités des partenaires de développement (34 %) et la formulation de politiques (27 %).

27. La sixième session du Forum urbain mondial, qui s'est tenue à Naples (Italie) en septembre 2012, sur le thème « L'avenir urbain », a attiré un grand nombre de représentants des partenaires du Programme pour l'habitat originaires de 152 pays. Cette participation a montré que le Forum urbain mondial est la première plateforme de sensibilisation aux problèmes d'urbanisation. Le rapport d'évaluation de 2012 du plan pour la période 2008–2013 a conclu que le Forum urbain mondial et la Journée mondiale de l'habitat constituaient désormais des plateformes mondiales importantes pour la sensibilisation et l'apprentissage.

2. Partenaires du Programme pour l'habitat participant à la formulation de la politique d'urbanisation durable

28. La participation à la formulation des politiques d'urbanisation durable des partenaires du Programme pour l'habitat s'est accrue grâce à la mise en œuvre d'initiatives conjointes. Les accords de coopération avec les partenaires d'ONU-Habitat sont passés de 248 en décembre 2011 à 326 à la fin de 2012. Parmi les partenaires dans diverses initiatives conjointes se trouvaient 76 organisations internationales, 55 Gouvernements, 43 autorités locales, 13 fondations, 43 organisations du secteur privé, 35 institutions de formation et 52 organisations de la société civile.

29. Le nombre et la diversité des partenaires de la Campagne urbaine mondiale progressent, ce qui permet à celle-ci de se faire mieux entendre concernant la prise en compte systématique de l'ordre du jour en matière de villes dans les forums internationaux. Plus de 52 partenaires de la Campagne urbaine mondiale avaient signé des mémorandums d'accord avec ONU-Habitat à la fin de 2012, contre 34 en 2010.

30. Par le biais du Fonds pour la jeunesse urbaine, les jeunes ont été mobilisés pour apporter leur contribution à la formulation des politiques, à l'échange d'informations et au développement des capacités d'acquisition de compétences entrepreneuriales. Le Fonds apporte un appui financier aux initiatives de développement pilotées par des jeunes dans les pays en développement. Dans la période allant jusqu'en décembre 2012, 213 groupes de jeunes de 43 pays en développement en avaient bénéficié, soit une augmentation par rapport aux 53 groupes recensés à la fin de 2010.

3. Amélioration de la surveillance des conditions et des tendances de l'urbanisation durable

31. La capacité des partenaires du Programme pour l'habitat de surveiller les tendances et les conditions de l'urbanisation durable à différents niveaux continue de se renforcer. Le rapport d'évaluation de 2012 du plan (2008-2013) a conclu que les éléments d'information disponibles montraient une meilleure prise de conscience des conditions et des tendances des établissements humains chez les gouvernements, les autorités locales et les autres partenaires du Programme pour l'habitat. Le nombre d'observatoires urbains locaux et nationaux produisant des données exploitables pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques avec le soutien d'ONU-Habitat est passé de 237 en 2011 à 250 en décembre 2012.

32. Les directives sur les indicateurs urbains de l'observatoire urbain mondial d'ONU-Habitat sont utilisées par les administrations nationales et locales pour établir des observatoires urbains nationaux et locaux destinés à recueillir des informations aux fins de l'élaboration des politiques.

B. Domaine d'intervention 2 : planification, gestion et gouvernance urbaines participatives

33. Le domaine d'intervention 2 vise essentiellement l'amélioration des politiques, la consolidation des institutions et le renforcement de la mise en œuvre dans les domaines de la planification urbaine, des changements climatiques, de la sécurité urbaine et du développement économique urbain. Le tableau 3 ci-après indique les progrès accomplis jusqu'ici vers les objectifs fixés comme indicateurs de réalisation dans ce domaine d'intervention.

Tableau 3

Tendances des indicateurs de succès pour le domaine d'intervention 2

Réalisations escomptées	Indicateur de succès	Niveau de référence.	Objectif 2011	Résultat effectif 2011	Objectif 2013	Résultat effectif Déc. 2012
1. L'amélioration des politiques, de la législation et des stratégies favorise une planification, une gestion et une gouvernance urbaine inclusives	i) Nombre de pays dont les politiques, la législation et les stratégies incorporent les principes d'urbanisation durable	28	44	39	56	56
	ii) Nombre de pays sujets à des crises ou en situation de post-crise ayant élaboré des politiques de gouvernance, de gestion et de planification urbaine prévoyant des mesures pour faire face à la vulnérabilité et aux risques particuliers aux zones métropolitaines	9	10	11	11	11
2. Promotion d'une planification, d'une gestion et d'une gouvernance urbaine inclusives grâce au renforcement des institutions	Nombre des institutions dans les pays cibles qui encouragent activement les différentes dimensions de l'urbanisation durable	29	50	53	60	55
3. Villes mettant en œuvre une planification, une gestion et une gouvernance urbaines sans exclusive	Nombre de villes mettant en œuvre une planification, une gestion et une gouvernance urbaines sans exclusive.	112	139	147	209	169

34. ONU-Habitat a continué de progresser sensiblement vers la réalisation des résultats prévus pour le domaine d'intervention 2. D'après une évaluation fondée sur les objectifs quantitatifs fixés comme indicateurs (tableau 3 ci-dessus), des progrès satisfaisants ont été réalisés sur la voie des trois réalisations escomptées. ONU-Habitat continue d'aider les pays à améliorer les politiques et leur mise en œuvre.

1. L'amélioration des politiques, des dispositions législatives et des stratégies contribue à une planification, une gestion et une gouvernance urbaines sans exclusive

35. ONU-Habitat a continué d'impliquer et de soutenir les Gouvernements et les autorités locales dans l'amélioration des politiques, dispositions législatives et stratégies favorables à une urbanisation durable. Le nombre de pays ayant intégré la planification, la gestion et la gouvernance urbaines dans leurs dispositions législatives, leurs politiques et leurs stratégies, avec l'appui d'ONU-Habitat, est passé de 39 en 2011 à 56 en décembre 2012.

36. Des progrès notables ont aussi été réalisés dans les pays en situation de post-conflit ou touchés par une catastrophe, dont 34 (contre 11 en décembre 2010) ont mis en place des politiques, dispositions législatives et stratégies prévoyant des mesures pour réduire la vulnérabilité et les risques particuliers aux zones urbaines. C'est, par exemple, le cas à Fidji, au Népal et au Sri Lanka où des politiques nationales en matière de changements climatiques couvrant les aspects intéressants plus particulièrement les administrations urbaines ou locales ont été instaurées.

37. ONU-Habitat encourage les politiques urbaines nationales, qui constituent l'un des principaux piliers du développement urbain durable. Une étape importante a été franchie dans le processus d'élaboration des directives internationales sur la planification urbaine et territoriale, avec la mise au point d'un cadre pour les politiques urbaines nationales.

38. L'application de l'approche participative d'ONU-Habitat a contribué à l'amélioration de la planification, de la gestion et de la gouvernance urbaines en Afghanistan, au Bangladesh, au Cambodge, en Indonésie, en Mongolie, au Myanmar, au Pakistan et au Sri Lanka et à la promotion d'une transition communautaire sans heurt entre le relèvement et le développement permettant de bâtir des communautés résilientes.

39. L'une des principales contributions d'ONU-Habitat aux efforts mondiaux de lutte contre les changements climatiques a été sa publication phare intitulée *Rapport mondial 2011 sur les établissements humains : Les villes et le changement climatique*, qui contient des éléments d'information factuels sur les interactions entre les villes et l'évolution du climat. Cette publication a contribué à une meilleure prise de conscience et compréhension des conséquences du changement climatique pour l'urbanisation durable.

40. Les travaux d'ONU-Habitat sur la sécurité urbaine sont de plus en plus appréciés au niveau mondial. Le réseau mondial pour des villes plus sûres qui a été mis en place vise à apporter un appui aux villes dans la prévention de la criminalité et le renforcement de la sécurité.

2. Promotion d'une planification, d'une gestion et d'une gouvernance urbaines inclusives grâce au renforcement des institutions

41. Des progrès appréciables ont été accomplis vers le renforcement des institutions dans le but de promouvoir une planification, une gestion et une gouvernance urbaines inclusives. Le nombre d'institutions renforcées encourageant la planification, la gestion et la gouvernance urbaines est passé de 53 en 2011 à 55 en décembre 2012. L'évaluation externe réalisée en 2012 de la mise en œuvre du plan (2008–2013) confirme que les travaux d'ONU-Habitat en matière de renforcement institutionnel sont efficaces et répondent bien aux besoins des gouvernements et des municipalités.

3. Amélioration de la mise en œuvre de la planification, de la gestion et de la gouvernance urbaines inclusives

42. ONU-Habitat est en voie de réaliser les résultats prévus pour aider les villes dans leurs efforts de planification, de gestion et de gouvernance. Le nombre de villes et de municipalités dans les pays ciblés qui encouragent activement les divers aspects de l'urbanisation durable est passé de 132 en 2010 à 169 à la fin de 2012.

43. Depuis son lancement en 2008, l'initiative sur les villes et les changements climatiques s'est développée, couvrant désormais 43 villes et municipalités, essentiellement en Asie et en Afrique et, dans une moindre mesure, en Amérique latine. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours, réalisée en 2012, ont montré que cette initiative s'était en fait transformée en un projet multirégional de pointe, permettant de solides actions d'orientation et de sensibilisation à tous les niveaux.

C. Domaine d'intervention 3 : promouvoir des systèmes de gestion des terres et des logements favorables aux pauvres

44. Ce domaine d'intervention vise essentiellement à améliorer l'accès à la terre et au logement, la sécurité d'occupation et la prévention des taudis. L'implication d'ONU-Habitat dans ces domaines s'appuie sur la détermination des États à mettre en œuvre des réformes et s'impose surtout dans les pays devant faire face aux effets d'une catastrophe ou d'un conflit, où l'aide dans les domaines du logement et des questions foncières est l'une des principales priorités.

45. Les progrès accomplis au regard des indicateurs de succès pour les trois réalisations escomptées dans le domaine d'intervention 3 sont indiqués dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4

Tendances des indicateurs de succès pour le domaine d'intervention 3

Réalisations attendues	Indicateur de succès	Niveau de référence. 2009	Objectif 2011	Résultat effectif 2011	Objectif 2013	Résultat effectif Déc. 2012
1. Amélioration de la mise en œuvre des politiques concernant les terres et les logements	Degré auquel les pays ciblés qui collaborent avec ONU-Habitat mettent en œuvre des politiques relatives à la terre, au logement et à la propriété, mesuré par le nombre de pays qui se trouvent à divers stades de la mise en œuvre des politiques susmentionnées	28	30	37	32	37
2. Amélioration de la sécurité d'occupation.	Nombre accru de pays et de partenaires qui appliquent des politiques visant à renforcer la sécurité d'occupation et à réduire les expulsions, en collaboration avec ONU-Habitat	19	25	29	29	29
3. Promotion des politiques de réhabilitation et de prévention des taudis.	Degré auquel les politiques d'aménagement des taudis et de lutte contre l'apparition de taudis sont mises en œuvre avec l'appui d'ONU-Habitat dans les pays cibles, mesuré par le nombre de pays qui se trouvent à divers stades de la mise en œuvre de ces politiques	24	26	33	28	33

46. Des progrès satisfaisants ont été réalisés en matière de sensibilisation aux politiques requises, de mise au point et d'application d'outils fonciers, de logements, de sécurité d'occupation et de réhabilitation et prévention des taudis. Les objectifs pour les trois réalisations escomptées dans le tableau 4 ci-dessus pour 2013 ont été atteints. Cependant, les travaux se poursuivent, car il faut faire face à une demande croissante d'appui technique dans les domaines des systèmes de gestion des terres et des logements favorables aux pauvres.

1. Amélioration de la mise en œuvre des politiques concernant les terres et logements

47. Les politiques concernant les terres et les logements, notamment les régimes d'accès et d'occupation, se sont améliorées. ONU-Habitat a continué de travailler avec ses partenaires dans 37 pays à différents stades de développement, mettant en œuvre ou achevant des réformes visant à favoriser l'accès à la terre et au logement. Après les succès enregistrés par le Réseau mondial d'outils fonciers au cours de ses quatre premières années d'existence (2007–2011), une deuxième phase de mise en œuvre a commencé en janvier 2012, une plus grande priorité étant accordée à la mise en œuvre au niveau des pays par le biais de partenariats, du développement des capacités et de la mobilisation des ressources.

48. Un projet de cadre stratégique mondial sur le logement a été examiné avec les partenaires du Programme pour l'habitat à la sixième session du Forum urbain mondial tenue à Naples en septembre 2012, ainsi que lors d'une conférence sur le thème « Sortir des bidonvilles : un défi mondial pour 2020 » tenue à Rabat en novembre 2012 et lors du Sommet Africités, qui a eu lieu à Dakar en décembre 2012. Ces événements ont contribué à une meilleure compréhension des mutations actuelles des politiques et pratiques en matière de logement que l'urbanisation rapide suscite dans tous les pays du monde. Dix pays (Équateur, El Salvador, Ghana, Malawi, Népal, Ouganda, Sénégal, Tunisie, Viet Nam et Zambie) utilisent les outils d'évaluation des caractéristiques d'un logement décent mis au point par ONU-Habitat afin de déterminer l'efficacité de leurs systèmes de fourniture de logements.

49. Les activités de sensibilisation et de partenariat d'ONU-Habitat et d'autres partenaires ont conduit à l'établissement d'un réseau de connaissances juridiques sur les problèmes urbains, qui met en évidence le rôle de la législation urbaine et permet de mieux comprendre le caractère essentiel de

celle-ci pour le développement urbain. Ce réseau compte parmi ses membres actuels le Centre africain pour les villes, le Réseau mondial d'outils fonciers et le Forum mondial sur le droit, la justice et le développement, et il est vraisemblable que d'autres organisations se joindront à eux.

2. Amélioration de la sécurité d'occupation

50. ONU-Habitat s'est employé avec les gouvernements et les partenaires du Programme pour l'habitat dans 29 pays (contre 24 à la fin de 2010) à mettre en œuvre des politiques destinées à améliorer progressivement la sécurité d'occupation et à réduire les expulsions. En outre, des stratégies pour arriver progressivement au plein respect du droit à un logement décent par la prise en compte de ce dernier en tant que droit fondamental lors de l'élaboration de politiques du logement ont été élaborées et/ou affinées dans les cinq pays suivants : Bolivie (État plurinational de), Colombie, Équateur, Pérou et Venezuela. Des études de cas effectuées dans quatre pays (Angola, Colombie, Inde et Turquie), ont montré que le réaménagement foncier peut grandement contribuer à ouvrir de façon sans exclusive et transposable à différentes échelles l'accès à des terrains urbains viabilisés.

51. La capacité et l'influence du Réseau mondial d'outils fonciers progressent, ce réseau comptant désormais 50 partenaires. Outre sa contribution aux processus d'élaboration de la politique foncière, ONU-Habitat a directement soutenu deux initiatives régionales concernant la politique foncière en Afrique et dans les États des Caraïbes orientales. En Afrique, il a fourni un appui technique à l'Initiative africaine sur les politiques foncières, participant notamment à l'élaboration du cadre et des lignes directrices sur le foncier (2011) ainsi que du plan de mise en œuvre (2012). En 2012, ONU-Habitat a été chargé de jouer un rôle pilote dans le volet développement des capacités de cette initiative, afin de doter les pays africains des moyens d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques foncières favorables aux pauvres.

52. Les questions relatives aux droits à la terre et à la propriété constituent un aspect prioritaire de l'implication d'ONU-Habitat dans les projets et programmes de gestion des catastrophes, qui couvrent maintenant 22 pays au niveau mondial. ONU-Habitat a continué de participer activement à des interventions de grande ampleur pour la coordination d'activités relatives à l'hébergement, au logement, à la terre, à la propriété et au redressement rapide dans le cadre d'équipes de pays humanitaires dans l'ensemble des pays où il intervient, y compris Cuba, Haïti, l'Iraq, le Mozambique, le Pakistan, la République arabe syrienne, la République démocratique du Congo et le Soudan du Sud.

3. Promotion des politiques de réhabilitation et prévention des taudis

53. Dans le cadre de la contribution continue d'ONU-Habitat à la cible 7 D des objectifs du Millénaire pour le développement sur l'amélioration sensible des conditions de vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis, plusieurs activités ont été mises en œuvre. Selon l'évaluation externe du plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008–2013 réalisée en 2012, les pays partenaires considèrent que l'aide à la prévention et à la réhabilitation des taudis fournie par ONU-Habitat en matière de politiques du logement favorables aux pauvres, de financement du logement et de sécurité d'occupation contribue réellement à améliorer la condition des habitants des taudis à plus long terme et que les améliorations à court terme exigeront des injections importantes de capitaux pour pouvoir avoir un impact plus large.

54. Trente pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique ont établi leurs profils urbains nationaux, et trois profils de villes ont été réalisés en moyenne par pays dans le cadre du programme participatif d'amélioration des taudis. Ce programme a été élaboré à partir des enseignements tirés tout au long du projet d'établissement rapide de profils urbains viables.

55. En 2012, ONU-Habitat a travaillé avec 14 nouveaux pays d'Afrique, des Caraïbes, du Pacifique, d'Asie et de la région arabe. Six pays se sont officiellement engagés à cofinancer des activités de réhabilitation des taudis en versant des contributions supplémentaires à ONU-Habitat. Dix autres, dont le Cameroun, le Cap Vert, Fidji, le Kenya, le Niger, le Nigéria et la Papouasie-Nouvelle-Guinée, financent de telles activités par leurs propres moyens.

D. Domaine d'intervention 4 : fourniture d'infrastructures et de services urbains de base écologiquement rationnels

56. Ce domaine d'intervention concerne les questions d'alimentation en eau et d'assainissement, de gestion des déchets, de transport, de mobilité urbaine et d'énergie. Il s'agit d'améliorer l'accès à des services infrastructurels urbains de base écologiquement rationnels en s'attachant notamment à couvrir les besoins des populations non desservies ou mal desservies. Dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement, ONU-Habitat a établi des partenariats stratégiques avec des organisations régionales et des banques régionales de développement aux fins du développement des

capacités et de l'accès aux financements nécessaires aux investissements. L'appui fourni par ONU-Habitat et ses partenaires a un effet catalyseur sur les réformes nationales visant l'amélioration de l'accès aux services urbains de base, ce qui a conduit à l'adoption de mécanismes de financement ciblant les ménages pauvres. Le tableau 5 ci-après présente les progrès accomplis au regard des indicateurs de succès dans ce domaine d'intervention à la fin de 2012.

Tableau 5

Tendances des indicateurs de succès dans le domaine d'intervention 4

Réalisations escomptées	Indicateur de succès	Niveau de référence. 2009	Objectif 2011	Résultat effectif 2011	Objectif 2013	Résultat effectif 2012
1. Les cadres opérationnels et institutionnels favorisent un accès plus large à des services et infrastructures urbains écologiquement rationnels	i) Nombre de pays adoptant progressivement des politiques visant à élargir l'accès à des infrastructures et des services urbains écologiquement rationnels	28	30	36	37	37
	ii) Nombre d'institutions dans les pays cibles adoptant progressivement des mécanismes institutionnels propres à élargir l'accès à des infrastructures et des services urbains écologiquement rationnels	81	105	126	120	131
	iii) Nombre accru d'habitants des collectivités cibles ayant accès à des services publics urbains de base respectueux de l'environnement, avec l'appui d'ONU-Habitat	825 000	1 500 000	1 280 000	2 000 000	1 581 800
2. Renforcement de l'efficacité et de l'efficacités institutionnelles dans la fourniture d'infrastructures et de services urbains de base	i) Pourcentage de prestataires de services (service d'alimentation en eau et d'assainissement) appuyés par ONU-Habitat qui récupèrent au moins 95 % des coûts des services opérationnels et de maintenance.	33%	40%	50%	80%	70 %
	ii) Pourcentage des usagers de services assurés par des prestataires associés à ONU-Habitat se déclarant satisfaits des services fournis	58%	62%	65%	90%	70%
3. Demande accrue de services publics urbains de base efficaces et respectueux de l'environnement émanant des usagers	Pourcentage d'usagers classant les services publics de base parmi leurs trois principales priorités	N/A	80%	80%	85%	N/A

57. L'évaluation des progrès réalisés au regard des indicateurs de succès (tableau 5 ci-dessus) montre que, s'agissant des réalisations escomptées 1 et 2, soit elles ont été dépassées, soit on est en bonne voie d'atteindre les objectifs fixés pour tous les indicateurs. Les objectifs ont été réalisés tôt car la demande d'appui d'ONU-Habitat a été beaucoup plus importante que prévu dans la phase de planification. Des difficultés ont été rencontrées pour mesurer les indicateurs de succès pour la réalisation escomptée 3 en 2012 en raison de contraintes financières.

1. Les cadres opérationnels et institutionnels favorisent un accès plus large aux services de base

58. Un nombre croissant de gouvernements adoptent des textes législatifs et des cadres institutionnels qui favorisent un accès plus large aux services urbains de base et améliorent l'efficacité

et l'efficacité des institutions d'alimentation en eau et d'assainissement. En décembre 2012, 37 pays partenaires (contre 25 en 2010) s'employaient à adopter des politiques appropriées suite à la fourniture par ONU-Habitat d'une assistance technique et du soutien institutionnel voulu pour que s'engage un dialogue sur les mesures à prendre.

59. Le nombre total de personnes ayant accès à des services et infrastructures urbains de base écologiquement rationnels avec l'appui d'ONU-Habitat était d'environ 1,58 million à la fin de 2012, contre 1,25 million à la fin de 2010.

60. ONU-Habitat et ses partenaires ont joué un important rôle de catalyseur dans les plateformes de plaidoyer qui soutiennent les services urbains de base. L'Alliance mondiale des opérateurs du secteur de l'eau a pris l'initiative de la formation d'une équipe spéciale d'ONU-Eau sur le développement des capacités des services de distribution d'eau, qui a été lancée à la Semaine mondiale de l'eau de 2012, tenue à Stockholm, afin de fournir un guichet unique aux entreprises concernées souhaitant développer leurs capacités. Cette initiative répondait à la recommandation figurant dans l'évaluation de 2011 du Fonds d'affectation spéciale pour l'alimentation en eau et l'assainissement.

61. ONU-Habitat a continué de renforcer son aptitude à encourager la mobilité urbaine en établissant des partenariats avec des organisations stratégiques, dont l'Union internationale des transports publics, Local Governments for Sustainability (ICLEI) et le Centre pour le transport durable du World Resources Institute.

2. Renforcement de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles

62. Le nombre d'institutions qui adoptent progressivement des mécanismes institutionnels pour élargir l'accès aux services de base et améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles est passé de 123 en 2000 à 131 en 2012. Une enquête menée en 2011 auprès des villes et des services de distribution participants a mis en évidence une augmentation de 20 % du nombre de prestataires de services récupérant 95 % au moins des coûts des services opérationnels et de maintenance.

3. Améliorer la demande des usagers pour une infrastructure urbaine de base efficace et durable

63. Bien que beaucoup ait été fait pour stimuler la demande par les usagers d'infrastructures et de services urbains de base efficaces et écologiquement rationnels, il a été difficile de mesurer les progrès réalisés au titre de cet indicateur. Les résultats préliminaires tirés des enquêtes sur les inégalités urbaines réalisées dans dix villes du Lac Victoria ont fait apparaître que 75 % des usagers des prestataires de services partenaires d'ONU-Habitat étaient satisfaits des services fournis, contre une estimation révisée de 65 % pour l'exercice biennal 2010–2011.

E. Domaine d'intervention 5 : systèmes de financement des établissements humains

64. La priorité essentielle du domaine d'intervention 5 est l'augmentation des financements durables pour des logements sociaux abordables et les infrastructures connexes. Les deux réalisations escomptées de ce domaine d'intervention dépendaient essentiellement des opérations expérimentales de prêt de capitaux de départ remboursables, d'un Fonds de prêt renouvelable et des subventions du Fonds pour l'amélioration des taudis et des bidonvilles. Le tableau 6 ci-après indique les progrès accomplis au regard des indicateurs de succès prévus pour ce domaine d'intervention à la fin de 2012.

Tableau 6

Tendances des indicateurs de succès pour le domaine d'intervention 5

Réalisations escomptées	Indicateur de succès	Niveau de référence. 2009	Objectif 2011	Résultat effectif 2011	Objectif 2013	Résultat effectif 2012
1. Obtention de financement pour le parc de logements sociaux abordables et les infrastructures connexes et développement de ces derniers	i) Montant des prêts bancaires, des subventions publiques et des aides provenant de donateurs accordés pour des projets de construction ou réhabilitation de logements abordables et d'équipements de base dans les pays et collectivités cibles	1,84m	114,4 m	22,8 m	202,6 m	N/D
	ii) Pourcentage des prêts immobiliers accordés par les banques et les institutions de micro-financement du pays aux ménages à bas revenu ou dont les revenus proviennent du secteur non structuré	N/D	5 %	N/D	10 %	N/D
2. Développement des activités en matière de financement municipal et de financement de logements abordables	Financement et cofinancement obtenus pour les ressources municipales nécessaires à la construction de logements abordables et à la mise en place d'infrastructures de base	0 m	6,8 m	3,7m	10,0 m	N/D

65. Aucun progrès significatif n'a été réalisé vers les objectifs fixés comme indicateurs suite à la décision prise par le Conseil d'administration à sa vingt-troisième session de mettre un terme aux activités opérationnelles des deux programmes visés dans le tableau 6 ci-dessus. Seuls les travaux des partenaires d'exécution des projets qui étaient déjà en cours seront poursuivis. Mais la totalité des prêts consentis dans le cadre des opérations expérimentales de prêt de capitaux de départ remboursables seront restitués.

66. Suite à une évaluation externe de la période expérimentale de quatre années du programme d'opérations de prêt de capitaux de départ remboursables, le Conseil d'administration, à sa vingt-troisième session, a décidé qu'ONU-Habitat ne devrait pas continuer d'agir comme prêteur direct en raison du montant élevé des dépenses administratives liées à l'établissement d'un programme permanent de prêts au sein de l'Organisation et de l'absence de financements pouvant s'ajouter aux activités de prêt. ONU-Habitat devrait plutôt se concentrer sur les aspects normatifs du programme pour lesquels il avait montré qu'il avait l'expertise et la capacité nécessaires. Il fallait rechercher un organisme d'exécution ayant l'expertise voulue dans l'octroi direct de prêts afin de gérer cet aspect du programme. Malheureusement, aucun partenaire adapté n'a été trouvé jusqu'ici. Cependant, s'agissant des cinq prêts accordés à des projets dans le cadre du programme expérimental d'opérations de prêts de capitaux de départ remboursables, tout se déroule comme prévu avec un taux remboursement de 100 % jusqu'ici, environ 525 000 dollars ayant été récupérés en décembre 2012.

67. Une évaluation externe finale du programme du Fonds pour l'amélioration des taudis et des bidonvilles menée en 2011 a conclu que la principale incidence de ce programme financé par des subventions a été le renforcement des mécanismes locaux de financement, outre son impact sur les politiques nationales de financement d'établissements humains favorables aux pauvres. Le Fonds pour l'amélioration des taudis et des bidonvilles a été clos en décembre 2011. Les enseignements tirés de ce programme continuent d'influer sur l'ensemble des activités de réhabilitation des taudis d'ONU-Habitat au niveau national ainsi que sur les travaux normatifs au niveau mondial.

F. Domaine d'intervention 6 : excellence de la gestion

68. Le domaine d'intervention 6 vise à mettre en place des conditions propices à la réalisation efficace des résultats prévus dans les cinq autres domaines d'intervention du plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008–2013. Les progrès accomplis au regard des indicateurs de succès dans le domaine d'intervention 6 sont présentés dans le tableau 7 ci-après.

Tableau 7

Tendances des indicateurs de succès pour le domaine d'intervention 6

Réalisations escomptées	Indicateur de succès	Niveau de référence 2009	Objectif 2011	Résultat effectif 2011	Objectif 2013	Résultat effectif 2012
1. Les agents sont dotés des capacités voulues pour obtenir les résultats attendus	i) Pourcentage des agents dont les compétences correspondent à celles de leur définition d'emploi et sont conformes à celles requises par le plan	60	100	99	100	99
	ii) Agents signalant une amélioration du partage des informations et des connaissances (échelle de 1 à 5, où 5 est la note la plus élevée)	2,5	2,6	N/D	4	2,55
	iii) Réduction du temps passé à compiler des processus opérationnels conformes aux règles et normes de qualité:					
	• Temps moyen consacré à cette activité par le Comité d'examen des projets/par le Groupe consultatif des projets (jours)	9	8	8	8	8
	• Temps moyen consacré à l'achat de technologies d'information et des communications (jours)	67	40	21	35	17
	• Temps moyen consacré à l'approbation des accords de coopération (jours)	11,6	10	8	8	8
2. Organisation ayant les capacités voulues pour obtenir les résultats prévus dans le plan pour la période 2008–2013	i) Agents signalant une amélioration de la collaboration horizontale (au niveau des divisions, au niveau des domaines d'intervention, sur une échelle de 1 à 5)	2,5	2,7	N/D	4	2,56
	ii) Pourcentage des décisions essentielles de restructuration mises en œuvre, comme recommandé par l'examen organisationnel	N/D	100 %	50 %	100 %	86 %
3. Application des principes de gestion axée sur les résultats	i) Pourcentage de programmes et de projets contribuant aux résultats prévus dans les domaines d'intervention	95 %	98 %	98 %	100 %	100 %
	ii) Consentement à être tenu pour responsable des résultats du plan pour la période 2008–2013 (sur une échelle de 1 à 5, 5 étant la note la plus élevée)	2,8	2,9	N/D	3,0	2,9
4. Ressources financières disponibles pour obtenir les résultats prévus dans le plan pour la période	i) Mesure dans laquelle les objectifs en matière de contributions à des fins déterminées et non déterminées sont atteints :					
	• Contributions à des fins non déterminées (millions de dollars)	19,1	27,8	16,9	20	9,2
	• Contributions à des fins déterminées (millions de dollars)	99,5	126,0	182,3	143,1	130,2

Réalisations escomptées	Indicateur de succès	Niveau de référence 2009	Objectif 2011	Résultat effectif 2011	Objectif 2013	Résultat effectif 2012
2008–2013	ii) Pourcentage des contributions à des fins déterminées et non déterminées allouées aux domaines d'intervention du plan pour la période 2008–2013:					
	• Contributions à des fins non déterminées	80 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	• Contributions à des fins déterminées	61 %	74 %	100 %	100 %	100 %

69. Des progrès importants ont été réalisés, la majeure partie des réalisations escomptées étant en bonne voie puisque les objectifs fixés comme indicateurs devraient être atteints en 2013, comme indiqué dans le tableau 7 ci-dessus. L'objectif fixé comme indicateur pour la mobilisation de contributions à des fins non déterminées ne sera vraisemblablement pas atteint, en grande partie du fait de la difficile conjoncture économique.

1. Les agents sont dotés des capacités voulues pour obtenir les résultats attendus

70. L'autonomisation des agents s'est sensiblement améliorée, 99 % des effectifs ayant les compétences requises pour s'acquitter de leurs fonctions en décembre 2012. Cette amélioration se poursuit grâce aux programmes de développement des compétences et de formation. L'outil d'inventaire des compétences est réexaminé pour améliorer son utilité et sa valeur eu égard aux nouveaux domaines thématiques et au nouvel organigramme publié en mai 2012.

71. Plus de 200 agents ont bénéficié d'une formation dans le cadre de dix cours différents. ONU-Habitat a introduit une série de séminaires sur le dialogue urbain, qui ont constitué une excellente plateforme pour des échanges dynamiques sur les problèmes d'urbanisation durable. Des systèmes, processus et outils opérationnels améliorés et actualisés contribuent au renforcement de l'efficacité et de la performance du personnel.

72. Les nouvelles politiques et les nouveaux systèmes mis en place ont continué d'améliorer les processus opérationnels en réduisant les coûts de transaction et les délais. Trois délégations majeures de pouvoirs ont été accordées en 2012 aux directeurs généraux, aux chefs de bureau et aux chefs de service. Le système de gestion fondé sur les projets et la politique correspondante ont précisé les processus critiques et conduit à accorder d'autres délégations de pouvoirs aux directeurs régionaux et coordonnateurs sectoriels. Les politiques relatives à l'établissement et à l'utilisation d'un Fonds de développement interne et d'un Fonds de secours ont simplifié les processus d'acquisition de nouveaux projets de développement et de projets d'urgence ainsi que leur mise en œuvre.

73. L'établissement du Groupe consultatif sur les programmes et de ses homologues régionaux (anciennement comités régionaux d'examen des programmes) ont permis de normaliser les modalités de fonctionnement et les délégations de pouvoirs. Le Groupe consultatif sur les programmes se réunit toutes les semaines, ce qui a notablement réduit la longueur et les coûts des procédures d'approbation et renforcé l'adaptation et la cohérence des programmes et leur ciblage sur les résultats.

2. Organisation ayant les capacités voulues pour obtenir les résultats prévus dans le plan pour la période 2008–2013

74. Au cours de l'exercice biennal 2011–2012, des progrès satisfaisants ont été réalisés vers l'adaptation voulue de l'organisation pour obtenir les résultats prévus grâce à la mise en œuvre de plusieurs décisions de réforme organisationnelle décrites plus haut, dans la section III.

75. Les principales caractéristiques de la nouvelle structure organisationnelle sont les suivantes : a) une matrice organisationnelle plus plate, b) une organisation fondée sur les projets, c) une organisation flexible travaillant par le biais d'équipes adaptables, d) une organisation accordant des délégations de pouvoirs claires jusqu'au niveau des projets et e) la gestion des projets de terrain et des travaux normatifs existants par le biais d'une approche de responsabilité au niveau des projets.

3. Application des principes de gestion axée sur les résultats

76. Pour la première fois depuis le début du plan (2008–2013), la correspondance est totale entre le programme de travail biennal d'ONU-Habitat et le plan (2008–2013). Ainsi, tous les projets mis au point par ONU-Habitat en 2012 ont contribué aux résultats prévus du plan (2008–2013) et du

programme de travail et budget pour la période 2012–2013. Le Groupe consultatif sur les programmes et ses homologues régionaux s'assurent que tous les projets contribuent aux résultats du plan (2008–2013) et ont sensiblement renforcé la cohérence et l'alignement programmatiques. La correspondance totale a supprimé la charge que représentait la nécessité d'établir de multiples rapports comme cela a été le cas durant les deux premiers exercices biennaux du plan (2008–2013). Les rapports intérimaires sur la mise en œuvre du plan (2008–2013) se sont progressivement améliorés : ils sont plus analytiques et plus axés sur les résultats. Le système de comptabilité d'engagement, mis en œuvre en 2012, doit permettre de renforcer la gestion axée sur les résultats car il intègre les trois piliers que sont la planification, le suivi et l'évaluation, et facilite l'agrégation des résultats à tous les niveaux.

77. Plus de 250 agents ont été formés à la gestion axée sur les résultats en 2011 et 2012, y compris les responsables des programmes pour l'habitat et les agents de trois bureaux régionaux. Une évaluation de la situation concernant la gestion axée sur les résultats au sein d'ONU-Habitat, réalisée en 2012, a conclu que des progrès significatifs ont été faits en termes de renforcement des compétences et des capacités des agents, mais que davantage d'efforts sont requis pour tirer parti de façon cohérente de ces compétences.

78. Un examen collégial de la fonction d'évaluation d'ONU-Habitat, mené en 2012, a montré que les évaluations réalisées par ONU-Habitat sont crédibles, équilibrées et de bonne qualité. Les évaluations influent sur la prise de décisions, la responsabilité et la planification, mais doivent être plus régulières.

4. Accroissement des ressources financières disponibles pour obtenir les résultats prévus dans le plan stratégique et opérationnel pour la période 2008–2013

79. Au cours de l'exercice biennal 2012–2013, il est prévu de recevoir 60,4 millions de dollars de contributions à des fins non déterminées, dont 30,2 millions pour 2012, et 283 millions de dollars de contributions à des fins déterminées, dont 141,5 millions pour 2012. En décembre 2012, les objectifs fixés pour l'année n'avaient été atteints ni pour les contributions à des fins déterminées ni pour les contributions à des fins non déterminées, lesquelles, à 9,2 millions de dollars, ne représentaient que 3 % de l'objectif pour 2012. En raison de la persistance du problème global de financement, l'objectif pour 2012 a été révisé à la baisse et ramené de 30,1 à 20 millions de dollars. Pour les contributions à des fins déterminées, 130,2 millions de dollars avaient été reçus au 31 décembre 2012, soit 92 % de l'objectif pour l'année.

80. ONU-Habitat a adhéré à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide afin d'améliorer la transparence de ses activités pour les parties prenantes et il a été en mesure de rendre compte de plus de 100 projets dans le cadre de cette initiative à la fin de 2012. Les accords de coopération avec la Norvège et la Suède pour 2012–2013 ont été finalisés en avril 2012. ONU-Habitat renforce ses efforts de mobilisation des ressources. Toutes les contributions à des fins non déterminées et à des fins déterminées sont allouées aux domaines d'intervention.

VII. Progrès concernant le cadre normatif et opérationnel renforcé

81. Le renforcement du cadre normatif et opérationnel avait pour objet d'accroître l'efficacité du soutien fourni par ONU-habitat aux États membres dans la mise en œuvre du plan stratégique et institutionnel à moyen terme pour la période 2008–2013. Ce cadre vise l'harmonisation interne, une amélioration de la coordination entre les travaux normatifs et opérationnels, l'intégration des politiques et la cohérence programmatique au niveau des pays.

82. En décembre 2012, des questions relatives aux établissements humains avaient été intégrées dans 45 plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et 40 plans nationaux de développement. Outre les 33 descriptifs de programmes de pays de première génération déjà mis au point, ONU-Habitat a contribué à l'élaboration de la deuxième génération de descriptifs de programmes pour l'habitat dans 19 pays.

83. D'après une évaluation externe de l'initiative « Unis dans l'action », réalisée en 2011, l'implication d'ONU-Habitat dans les six pays pilotes avait amélioré la visibilité de l'organisation et contribué à l'expansion de son portefeuille de projets. Une évaluation de la mise en œuvre du plan (2008–2013) a conclu que la pertinence et l'effet catalyseur du soutien d'ONU-Habitat sont d'autant plus importants que ce soutien est orienté vers les besoins identifiés par les parties prenantes nationales et locales et fait partie intégrante de l'initiative « Unis dans l'action ». Les forums urbains nationaux servent de plateforme de plaidoyer et permettent d'influer sur l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre. ONU-Habitat a mis au point des directives pour assurer leur normalisation et leur

alignement avec ses nouvelles priorités stratégiques afin d'accroître leur impact. A la fin de 2012, 35 forums urbains nationaux avaient été établis, contre 17 à la fin de 2010.

84. L'amélioration de la sensibilisation aux problèmes d'urbanisation durable a été évidente tout au long de la période considérée et se manifeste par le nombre et la diversité croissants des partenaires de la Campagne urbaine mondiale, permettant à celle-ci de se faire mieux entendre dans les forums internationaux et d'assurer la prise en compte systématique de l'ordre du jour urbain. La Campagne compte aujourd'hui plus de 52 partenaires, contre 34 à la fin de 2011. ONU-Habitat et ses partenaires ont facilité le lancement des campagnes « Change ta ville » dans plusieurs agglomérations afin d'améliorer la prise de conscience des problèmes urbains et des moyens dont disposent les citoyens, les villes et les organisations pour travailler ensemble à un avenir urbain meilleur et plus durable.

VIII. Progrès réalisés dans les domaines intersectoriels, notamment l'égalité des sexes, les jeunes et les catastrophes

85. Dans sa résolution 21/2, le Conseil d'administration a prié ONU-Habitat de garantir que les questions intersectorielles soient dûment prises en considération dans la mise en œuvre du cadre normatif et opérationnel renforcé.

A. Égalité des sexes

86. Le Groupe de coordination et d'appui pour les questions de genre joue un rôle clé dans la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein d'ONU-Habitat. Des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action pour l'égalité des sexes. L'une des principales réalisations en 2012 a été l'établissement d'un groupe consultatif ayant pour rôle essentiel de conseiller le Directeur exécutif sur les questions de genre. Ce groupe consultatif a jusqu'ici examiné les principaux documents de planification et autres documents clés et y a contribué. Un système unifié de points de contact ainsi qu'une équipe spéciale pour les questions de genre ont été établis.

87. Une évaluation, menée en 2011, du programme d'ONU-Habitat pour la prise en compte de la problématique hommes-femmes a noté que la question de l'égalité des sexes revêt une très grande pertinence dans les travaux sur l'alimentation en eau et l'assainissement. L'organisation a aussi pris d'importantes mesures pour encourager la sécurité d'occupation des femmes et lutter contre les inégalités entre les sexes qui sont d'ordre structurel. Les travaux sur la gouvernance et la sécurité dans les villes ainsi que sur la sécurité des femmes et des filles en milieu urbain progressent sensiblement.

B. La gestion des catastrophes

88. ONU-Habitat a contribué à rendre les villes touchées par des catastrophes ou des conflits plus résilientes et les collectivités plus sûres et plus prospères. L'appui apporté par ONU-Habitat aux pays frappés par une catastrophe ou sortant d'un conflit, qui occupent une large place dans son portefeuille de projets, a sensiblement augmenté. Les projets et programmes de gestion des catastrophes concernent aujourd'hui 22 pays dans le monde. L'évaluation indépendante de 2012 du plan pour la période 2008-2013 a constaté qu'ONU-Habitat est de plus en plus perçu comme ayant des compétences spécifiques dans les zones urbaines, les acteurs humanitaires recherchant cette expertise pour améliorer la qualité de leurs programmes.

89. La capacité d'ONU-Habitat en matière de gestion des catastrophes a été renforcée suite aux réformes organisationnelles. Les politiques et procédures d'urgence et les Fonds de développement internes facilitent la fourniture de financements de démarrage pour les activités de pré-investissement et permettent d'assurer une réponse rapide aux situations d'urgence post-crise, le cas échéant.

90. Le partenariat entre ONU-Habitat et le Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes a été renforcé, les deux organismes collaborant au développement de la capacité de résistance des villes aux catastrophes au travers de la campagne « Rendre les villes résilientes » et du programme pour l'établissement de profils de résilience en milieu urbain. ONU-Habitat continue de soutenir la mise en œuvre du Cadre d'action d'Hyogo, au moyen d'une collaboration permanente avec le Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes et ses partenaires et, en novembre 2012, a participé aux activités de planification stratégique pour la révision du Cadre d'action de Hyogo dans la perspective du programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015.

91. Parmi les efforts faits par ONU-Habitat pour améliorer la coordination et l'efficacité de ses actions avec le HCR dans les situations post-catastrophe figurent l'établissement de fichiers du personnel en réserve, un regain d'intérêt pour la responsabilisation grâce au suivi et à l'évaluation et

l'amélioration de l'apprentissage grâce à des rapports annuels sur les bonnes pratiques en matière de réhabilitation des hébergements. L'organisation a fourni une assistance lors des crises humanitaires qui ont frappé Cuba, El Salvador, la Libye, le Mozambique, les Philippines et le Sri Lanka.

92. Une évaluation à mi-parcours de 2012 félicite ONU-Habitat pour son engagement au sein du Comité permanent interorganisations, qui a permis d'améliorer la visibilité de la capacité technique de l'organisation dans le domaine humanitaire. L'organisation a aussi fourni une assistance technique aux agences humanitaires, aux gouvernements et aux communautés en Afghanistan, en Iraq, au Libéria et en République démocratique du Congo et a également collaboré avec le HCR en vue de l'établissement de certificats de location pour les personnes déplacées et les réfugiés recevant une aide au logement.

C. Progrès des travaux d'ONU-Habitat auprès des jeunes en milieu urbain

93. Les activités menées par ONU-Habitat en faveur de la jeunesse urbaine concernent à la fois les programmes normatifs et les programmes opérationnels. Les questions relatives aux jeunes sont intégrées dans le travail de l'organisation grâce à leur prise en compte systématique et à des programmes spécialement conçus pour les jeunes. Les résultats d'une évaluation indépendante du programme pour les jeunes réalisée en 2011 ont confirmé que ce programme est pertinent et que des progrès ont été réalisés dans l'établissement de contacts avec les jeunes dans les zones urbaines. Cette évaluation a également montré qu'ONU-Habitat a joué un rôle essentiel en mettant les jeunes en contact avec d'autres acteurs impliqués dans les problèmes urbains intéressant la jeunesse, comme les municipalités et le secteur privé.

94. ONU-Habitat a continué de renforcer le rôle des jeunes dans sa structure de gouvernance et s'est employé à les associer à ses programmes grâce à son nouveau Conseil consultatif de la jeunesse, qui comporte autant d'élus de sexe féminin que de sexe masculin. Ce Conseil donne des avis sur la mise en place de stratégies efficaces pour impliquer les jeunes dans l'urbanisation durable. La contribution des jeunes au développement urbain durable est mise en évidence au travers des plateformes de plaidoyer et des résultats des recherches expérimentales dont il est rendu compte dans les rapports phares, entre autres. ONU-Habitat a établi deux importantes publications intitulées *State of the Urban Youth Report 2012/2013* et *Youth Empowerment for Urban Development*.

95. L'Assemblée mondiale de la jeunesse urbaine est devenue une plateforme de plaidoyer de premier plan pour les jeunes, qui peuvent venir y défendre les questions importantes pour eux au niveau mondial. Environ 450 jeunes ont participé à cette réunion en septembre 2012.

96. Le Fonds pour la jeunesse urbaine a été créé en 2008 afin de fournir un soutien financier aux initiatives de développement menées par des jeunes dans les pays en développement. En décembre 2012, un total de 213 groupes de jeunes de 43 pays avaient reçu 2,7 millions de dollars du Fonds, contre 115 groupes à la fin de 2011. Parmi les projets financés figuraient 11 projets sur la formulation des politiques réalisés en Azerbaïdjan, au Brésil, en Colombie, en Égypte, en Inde, en Indonésie, au Kenya, au Népal, en Sierra Leone et en Zambie. Pour être admissibles à un financement, les organisations présentant une demande doivent compter des jeunes filles et des femmes dans leurs structures de décision à tous les niveaux.

97. Grâce au modèle de guichet unique du centre de ressources pour les jeunes, ONU-Habitat, en partenariat avec les autorités locales, les organismes des Nations Unies et d'autres parties prenantes a appuyé les quatre centres initiaux situés au Kenya, en Ouganda, au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie et en a créé de nouveaux au Burkina Faso, au Burundi, en Inde, à Maurice, au Nigéria, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud. La transposition à plus grande échelle des guichets uniques est motivée par le fait qu'ils fournissent des espaces sûrs pour l'engagement des jeunes et leur participation à la prise de décisions.

98. Grâce aux formations assurées dans les guichets uniques, les jeunes ont pu accéder à des financements auprès d'institutions financières, acquérir des connaissances et des informations sur les possibilités d'emploi et participer à la prise de décisions à différents niveaux. Au Rwanda, le guichet unique pilote mis en place à Kigali s'est révélé très efficace et les autorités ont décidé de reproduire le modèle dans tout le pays à travers leurs structures décentralisées. Dans un entretien de juin 2012, le Ministre rwandais de la jeunesse et des technologies de l'information et de la communication a reconnu l'efficacité du modèle de guichet unique et a fait savoir que le ministère, après avoir recherché un modèle qui pouvait être reproduit, a constaté que le concept de guichet unique pour les jeunes était le plus inclusif. Il se propose actuellement de reproduire ce modèle dans 450 sites, y compris au niveau des districts et au niveau sectoriel dans l'ensemble du pays dans le cadre de la stratégie visant à autonomiser les jeunes pour leur permettre de tirer parti des possibilités offertes au niveau mondial.

IX. Principaux défis

99. Il reste difficile de mobiliser des contributions à des fins non déterminées, compte tenu surtout des contraintes que représente la situation économique mondiale.

100. Même si des avancées remarquables ont été accomplies dans la prise en compte des questions d'égalité des sexes dans les domaines d'intervention, il faut faire plus pour intégrer la problématique hommes-femmes dans les principaux documents et publications, comme les documents de planification et les rapports phares.

X. Prochaines étapes

101. ONU-Habitat prendra des mesures pour développer ses efforts de mobilisation des ressources. Il s'emploiera notamment à mettre en œuvre la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources et à faire appel à une aide extérieure supplémentaire.

102. L'organisation consolidera les acquis résultant des réformes institutionnelles, programmatiques et de gestion.

103. Une attention particulière sera accordée à la préparation de la troisième Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III) et à la participation aux processus concernant le programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015.

104. Les éléments restants de la feuille de route pour la préparation et la mise en œuvre du plan stratégique sexennal pour la période 2014-2019 seront finalisés, notamment l'établissement des niveaux de référence et des cibles pour tous les indicateurs de succès.

105. L'organisation renforcera le Groupe de l'égalité des sexes en le dotant des capacités et des outils requis, en étroite collaboration avec le Groupe consultatif sur les questions de genre.