



**ONU HABITAT Comité des représentants
permanents auprès du
Programme des Nations Unies
pour les établissements humains**

Distr. générale
1^{er} avril 2021

Français
Original : anglais

**Comité des représentants permanents auprès
du Programme des Nations Unies pour
les établissements humains**

Première réunion à participation non limitée/

Examen à mi-parcours de haut niveau

Nairobi, 29 juin–1^{er} juillet 2021

Point 2 de l'ordre du jour provisoire*

**Examen à mi-parcours de la mise en œuvre du plan
stratégique du Programme des Nations Unies pour
les établissements humains pour la période 2020–2023**

**Examen à mi-parcours de la mise en œuvre du plan stratégique
du Programme des Nations Unies pour les établissements
humains pour la période 2020–2023**

Rapport de la Directrice exécutive

Introduction

1. L'examen à mi-parcours de la mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2020–2023 a été préparé conformément à la résolution 73/239 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a accueilli avec satisfaction le rapport du Groupe de travail à composition non limitée créé par le Président du Comité des représentants permanents auprès du Programme des Nations Unies pour les établissements humains en application de la résolution 72/226 de l'Assemblée générale, et a approuvé ses conclusions et recommandations, y compris celle de procéder à un examen à mi-parcours du plan stratégique. Le plan stratégique a été entériné par le Comité des représentants permanents en 2018, puis approuvé par l'Assemblée du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) en 2019. Après une brève présentation du plan stratégique, le présent rapport présente la méthodologie et la portée de l'examen. La pandémie mondiale de maladie à coronavirus a eu une incidence directe sur la mise en œuvre du plan stratégique, comme il ressort de l'analyse du contexte mondial actuel. Une nouvelle structure organisationnelle a été adoptée pour soutenir les changements institutionnels, qui comprenait l'élargissement du rôle de catalyseur joué par le Programme, la redéfinition de la collaboration et des partenariats stratégiques, le rôle des bureaux régionaux et le renforcement des systèmes de collecte de données. Des résultats importants ont été obtenus au regard des différents domaines de changement et des 12 domaines de résultats du plan stratégique. Le présent rapport se termine en se penchant sur les enseignements tirés au cours des 15 premiers mois de mise en œuvre et sur les possibilités de faire progresser le plan stratégique au cours de la deuxième période de son exécution. Dans ses sections finales, le rapport souligne le rôle mondial important que jouera le programme pour les villes en 2022, notamment la préparation de la réunion de haut niveau pour évaluer les progrès faits dans l'application du Nouveau Programme pour les villes, le besoin d'aligner, sur le plan conceptuel, le plan stratégique sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, récemment approuvé, et la préparation de l'évaluation à mi-parcours externe du plan stratégique en 2022.

* HSP/OECPR.2021/1.

I. Textes portant autorisation des travaux

2. Le plan stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023 a été entériné par le Comité des représentants permanents auprès d'ONU-Habitat à sa soixante et onzième réunion ordinaire, le 6 décembre 2018, puis approuvé par l'Assemblée d'ONU-Habitat lors de sa première session, qui s'est tenue en mai 2019 à Nairobi.
3. Dans sa résolution 73/239, l'Assemblée générale a accueilli avec satisfaction le rapport du Groupe de travail à composition non limitée (créé par le Président du Comité des représentants permanents auprès d'ONU-Habitat, conformément à la résolution 72/226 de l'Assemblée générale) et a approuvé ses conclusions et recommandations, y compris la recommandation selon laquelle le Comité des représentants permanents se réunit à Nairobi, de manière ouverte, deux fois tous les quatre ans, à savoir une fois avant chaque session de l'Assemblée d'ONU-Habitat, en préparation de celle-ci, et une deuxième fois pour un examen à mi-parcours de haut niveau.
4. Conformément à l'alinéa f) de l'article 2 du règlement intérieur de l'Assemblée d'ONU-Habitat, qui stipule que l'Assemblée d'ONU-Habitat examine et approuve le plan stratégique d'ONU-Habitat, le Comité des représentants permanents procèdera, alors de son examen à mi-parcours de haut niveau en juin 2021, à un examen à mi-parcours de la mise en œuvre du plan stratégique d'ONU-Habitat, ainsi que de l'application des résolutions et des décisions de l'Assemblée d'ONU-Habitat.
5. Le Bureau du Comité des représentants permanents, lors de sa première réunion, tenue le 1^{er} octobre 2019, a également recommandé que l'examen à mi-parcours de la mise en œuvre du plan stratégique d'ONU-Habitat soit inscrit à l'ordre du jour du Comité des représentants permanents pour chacune de ses réunions consacrées à l'examen à mi-parcours de haut niveau.

II. Présentation du plan stratégique pour la période 2020–2023

6. Le plan stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023 a été élaboré en tenant compte de la résolution 70/1 de l'Assemblée générale intitulée « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », y compris les objectifs de développement durable ; du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement ; du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015–2030 ; de l'Accord de Paris au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ; de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants ; et du Nouveau Programme pour les villes.
7. L'élaboration du plan stratégique a été sous-tendue par une nouvelle structure organisationnelle conçue pour qu'ONU-Habitat soit davantage axée sur les résultats et mieux à même de soutenir les administrations nationales et locales dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et la réalisation des objectifs de développement durable, et de remplir d'autres engagements mondiaux. Le plan stratégique vise à créer les conditions normatives et opérationnelles permettant aux États membres et aux villes de mettre en œuvre les programmes mondiaux de développement urbain, en s'appuyant sur des données, des preuves, des services consultatifs techniques et des actions de renforcement des capacités.
8. Alors que le plan stratégique pour 2014–2019 et ses sous-programmes étaient structurés autour des domaines d'expertise technique d'ONU-Habitat, le plan stratégique pour 2020–2023 porte sur les facteurs de changement et les catalyseurs de performance pour obtenir des résultats. Quatre sous-programmes interdépendants et se renforçant mutuellement, ou « domaines de changement », ont été établis pour remplacer les sept sous-programmes mis en place pour la période 2014–2019 (voir annexe I).
9. Les domaines de changement sont étayés par les dimensions de l'inclusion sociale que sont les droits de l'homme ; l'égalité des genres ; les enfants, jeunes et personnes âgées ; et le handicap. Ils visent à remédier à la discrimination de longue date et à la marginalisation persistante de ces groupes exclus et d'autres groupes. Ils reflètent également les trois engagements porteurs de changement figurant dans le Nouveau Programme pour les villes qui sont les suivants :
 - a) le développement urbain durable au service de l'inclusion sociale et de l'élimination de la pauvreté ;
 - b) une prospérité et des perspectives durables pour tous en milieu urbain ; et c) un développement urbain écologiquement viable et résilient.

10. Le fait d'articuler les domaines de changement autour de priorités globales clés permet à ONU-Habitat de tirer parti de son mandat et de son expertise par le biais d'efforts intégrés dans des domaines tels que la lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités, la stimulation de la croissance économique durable par l'innovation, la réponse à l'urgence climatique et la prévention et la résolution des crises.

III. Méthodologie et portée de l'examen à mi-parcours

11. La mise en œuvre du plan stratégique a débuté le 1^{er} janvier 2020. La portée de cet examen à mi-parcours, réalisé deux ans après l'approbation du plan stratégique et 15 mois après sa mise en œuvre, se limite à la période comprise entre janvier 2020 et mars 2021. Une évaluation à mi-parcours externe et indépendante du plan stratégique sera menée au cours du premier trimestre de l'année 2022.

12. Le présent document est basé sur un exercice d'évaluation interne consistant à réfléchir aux enseignements et aux réussites de la première phase de la mise en œuvre du plan, toutes les divisions et structures régionales du Programme ayant contribué à l'examen. Ce document, qui vient compléter le rapport d'activité annuel d'ONU-Habitat pour 2020 intitulé *Working for a Better Urban Future*¹, permet d'entreprendre une analyse stratégique des facteurs, des domaines de résultats et des résultats obtenus à ce jour. Il a pour objet de dresser un état des lieux afin de communiquer les progrès réalisés vers l'obtention des résultats escomptés et agrégés pour 2023, ainsi que les enseignements et les opportunités qui guideront la poursuite de la mise en œuvre.

13. Outre l'autoévaluation par rapport aux domaines de résultats, le présent examen à mi-parcours est également éclairé par la première réunion du Conseil exécutif et par les sessions du groupe de travail spécial sur les questions programmatiques, budgétaires et administratives. Il couvre tous les domaines de performance définis dans le cadre de résultats pour la mise en œuvre du plan stratégique. Il prend également en considération les évaluations réalisées avant le plan stratégique ou après son approbation qui sont directement liées à la mise en œuvre du plan, de même que les recommandations qui en sont issues².

14. Les constatations et recommandations de l'évaluation programmatique indépendante du plan stratégique d'ONU-habitat pour la période 2014–2019³ ont également été prises en compte dans cet examen, y compris la suite donnée à ce jour par la direction aux recommandations formulées.

15. Au cours des 15 premiers mois de la mise en œuvre du plan stratégique, ONU-Habitat a fait des progrès dans la mise en place d'une structure organisationnelle révisée pour appuyer les changements institutionnels, a amélioré le développement de partenariats stratégiques et a renforcé les résultats du rôle de catalyseur qu'il joue dans la réalisation d'un développement durable.

16. Il est important de noter que les 15 premiers mois de mise en œuvre ont coïncidé avec la pandémie mondiale de maladie à coronavirus (COVID-19), qui a servi en quelque sorte de « test de résistance » du plan stratégique et de sa capacité à orienter ONU-Habitat pour répondre aux priorités des États membres et des parties prenantes pendant une période d'incertitude sans précédent. Si certains domaines du plan stratégique sont présentés pour être affinés sur la base des enseignements tirés et des observations formulées au cours de cette période, l'évaluation a également montré que le plan stratégique est un instrument très solide qui permet à ONU-Habitat de jouer un rôle de premier plan dans le soutien à la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes et à la réalisation des objectifs de développement durable relatifs au milieu urbain. Le plan a offert une grande latitude pour s'adapter aux besoins des établissements humains face à la crise de la COVID-19 tout en permettant de contribuer efficacement aux quatre domaines de changement pour le développement durable.

¹ https://unhabitat.org/sites/default/files/documents/2019-05/annual_progress_report_2018.pdf

² Examen triennal de l'application des recommandations découlant de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (E/AC.51/2018/2) ; Évaluation du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (E/AC.51/2015/2).

³ *Final Evaluation of the Implementation of the United Nations Human Settlements Programme Strategic Plan 2014–2019* (Évaluation finale de la mise en œuvre du plan stratégique du Programme des Nations Unies pour les établissements humains pour la période 2014–2019). https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/final_evaluation_of_the_implementation_of_the_un-habitat_strategic_plan_2014-2019.pdf

IV. Cadres de notification et de responsabilisation

17. L'Évaluation finale de la mise en œuvre du plan stratégique du Programme des Nations Unies pour les établissements humains pour la période 2014–2019), réalisée en octobre 2020 par des consultants indépendants, a débouché sur six recommandations visant à « capitaliser sur les forces [du Programme] et à surmonter les défis et les risques chroniques d'une manière stratégique et hiérarchisée en étroite coordination avec le Conseil exécutif »⁴.

18. Conformément à ces recommandations, ONU-Habitat a adopté une approche fondée sur les risques dans sa mise en œuvre du plan stratégique pour 2020–2023. Il s'agit notamment de la mise en place d'une stratégie de gestion des risques, d'un cadre clair de responsabilisation, de stratégies opérationnelles d'opérations régionales et nationales avec les responsabilités qui en découlent et d'un processus d'approbation des projets qui a été amélioré par la création du comité d'examen des programmes afin de garantir la qualité des projets et leur alignement sur le plan stratégique et son cadre de résultats⁵.

19. ONU-Habitat a en outre élaboré une politique de gestion axée sur les résultats, approuvée par le Conseil exécutif dans sa décision 2020/3, lors de sa seconde session tenue en 2020⁶. Cette politique est un outil institutionnel clé pour rendre compte des résultats du plan stratégique à partir de 2021. La politique de gestion axée sur les résultats met l'accent sur les données et les preuves, définissant les résultats au niveau des effets et de l'impact, avec des objectifs et des indicateurs de succès. La crédibilité des rapports annuels s'en trouvera ainsi renforcée en travaillant avec des données vérifiables au niveau du projet, du programme et de l'institution pour appuyer les rapports sur l'exécution.

20. Dans sa décision 2020/3, le Conseil exécutif a également fait sien le cadre de résultats pour la mise en œuvre du plan stratégique. La mise en place du cadre en 2021 est une étape cruciale vers l'élaboration d'un système de suivi et d'évaluation, qui sera soutenu par un plan de mesure des résultats qui permettra de suivre les progrès réalisés par rapport aux indicateurs et aux données de référence et d'établir des jalons dans le cadre du plan stratégique. Cela concernera tous les domaines de changement, ainsi que les indicateurs du rôle de catalyseur que joue ONU-Habitat.

21. Le cadre de résultats est en cours d'intégration dans les systèmes d'approbation et de suivi des projets, ainsi que d'établissement de rapports à ce sujet, en vue de renforcer la réalisation des objectifs de développement durable, du Nouveau Programme pour les villes et d'autres programmes de développement mondiaux dans tous les groupes et toutes les opérations du Programme.

22. Pour s'assurer que les propositions de projets soient alignées sur le plan stratégique, le comité d'examen des programmes, présidé par le Directeur exécutif adjoint, a été créé en avril 2020, en remplacement du groupe consultatif sur les projets. Des directives relatives aux processus opérationnels, notamment la délégation de pouvoirs appropriée aux responsables régionaux et de services, ont été publiées en octobre 2020. Le Comité d'examen des programmes procède à un examen formel et rigoureux des nouveaux projets, garantit l'assurance de la qualité et contribue à l'alignement des objectifs institutionnels sur les domaines de changement⁷.

V. Le plan stratégique dans le contexte mondial actuel

23. La pandémie mondiale de COVID-19 a eu des répercussions directes sur la mise en œuvre du plan stratégique au cours de la première année. Les premiers cas sont apparus dans les zones urbaines, ce qui a amené de nombreuses personnes à s'interroger sur le rôle, la fonction, la forme et le futur des villes. Ces préoccupations se sont aggravées lorsque les restrictions visant à contenir

⁴ Les recommandations issues de l'évaluation indépendante étaient les suivantes : a) capitaliser sur les points forts et le rôle de leader en matière d'urbanisation durable ; b) faire connaître les succès pour avoir une plus large influence ; c) relier la programmation opérationnelle et normative pour un plus grand impact ; d) améliorer les systèmes principaux ; e) renforcer la mesure et le suivi des résultats et des acquis d'apprentissage ; et f) associer les principales parties prenantes, y compris le Conseil exécutif, en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité d'ONU-Habitat dans les programmes clés, tout particulièrement dans les nouveaux domaines importants pour le mandat d'ONU-Habitat.

⁵ Progrès de la mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2020–2023 : projet de cadre de résultats (HSP/EB.2020/9/Rev.1).

⁶ Progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2020–2023 : projet de politique de gestion axée sur les résultats (HSP/EB.2020/8). https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/05/french_15.pdf

⁷ Au 31 décembre 2020, le Comité d'examen des programmes avait évalué 131 propositions de projets et approuvé 129 projets, représentant approximativement 190 millions de dollars de fonds préaffectés.

la transmission du virus ont paralysé les économies urbaines. Dans les mois qui ont suivi, la compréhension de la relation complexe entre les villes et la COVID-19 a évolué, apportant les preuves que la densité urbaine n'était pas en elle-même un facteur décisif dans la transmission du virus. Les recherches ont démontré que les déterminants clés du risque étaient les inégalités spatiales, sociales et économiques ; le manque d'accès à un logement adéquat et aux services de base ; et les structures urbaines inadaptées qui sapent les capacités de résilience et de réaction.

24. En mars 2020, ONU-Habitat a rapidement élaboré sa politique et son cadre programmatique relatifs à la COVID-19⁸ pour orienter la riposte immédiate du Programme, en accordant la priorité aux résultats de l'ensemble du plan stratégique. Cela a facilité l'adaptation de programmes existants pour la riposte à la COVID-19 et a donné la priorité à l'allocation de fonds de secours supplémentaires.

25. Un autre ajustement des priorités en matière de politiques a commencé à se dessiner alors que le monde se prépare à « reconstruire en mieux » et à lutter contre une série d'inégalités sous-jacentes mises au jour au cours de l'année passée. S'il veut rester pertinent aux yeux des États membres, ONU-Habitat devra réviser les priorités tant des pays donateurs que des pays bénéficiaires et ajuster la mise en œuvre à l'évolution des profils de financement et d'investissement.

26. Au début de la pandémie, ONU-Habitat a lancé des travaux analytiques majeurs dans le but de comprendre et d'anticiper les transformations radicales dans les villes et les communautés urbaines. Ces travaux sont exposés dans le rapport intitulé *Cities and Pandemics : Towards a More Just, Green and Healthy Future* (Villes et pandémies : vers un avenir plus juste, plus vert et plus sain) publié en mars 2021⁹. Ce rapport revient sur les orientations normatives d'ONU-Habitat pour le relèvement et la reconstruction. Il porte principalement sur des thèmes qui s'alignent sur les sous-programmes du plan stratégique et révèle les domaines pour lesquels il convient d'ajuster les objectifs et approches du plan face à la pandémie.

27. Au travers de ces recherches et des constatations associées, le plan stratégique a démontré sa capacité à s'attaquer aux inégalités spatiales (domaine de changement 1), à la nécessité de réponses territoriales intégrées pour le relèvement (domaine de changement 2) et aux crises climatiques, socioéconomiques et sanitaires combinées (domaine de changement 3), ainsi qu'à démontrer qu'ONU-Habitat dispose des outils nécessaires pour les ripostes immédiates aux crises et la capacité de prévention (domaine de changement 4). La mise en œuvre du plan stratégique place les politiques urbaines nationales, le logement à un coût abordable, la planification urbaine inclusive et d'autres objectifs majeurs de développement urbain comme des moyens privilégiés d'atténuer la crise et de progresser vers la durabilité.

VI. Une nouvelle structure organisationnelle pour appuyer le changement institutionnel

28. Dans le but de soutenir la mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2020–2023 et sa conception axée sur les résultats, la structure organisationnelle d'ONU-Habitat a fait l'objet d'une mise à jour pour la rendre plus adaptée à ces fins. L'objectif était de faciliter une programmation plus intégrée, ainsi que le recommandait l'évaluation indépendante du plan stratégique pour la période 2014–2019, et de faire en sorte que les travaux du Programme aient un plus grand impact.

29. Des consultations étendues ont abouti à une nouvelle structure, qui a ensuite été convertie en une matrice organisationnelle qui précise les responsabilités, les obligations de rendre compte et la coordination. La nouvelle structure assure l'équilibre entre les travaux normatifs, dirigés par le siège, et les travaux opérationnels, dirigés par la présence aux niveaux régional et des pays. Des communautés de pratique ont été instaurées autour de chaque domaine de changement et des domaines d'expertise technique communs au siège et aux bureaux régionaux et de pays.

30. La nouvelle structure organisationnelle permet de mieux articuler la valeur ajoutée du Programme et a habilité ONU-Habitat pour qu'il réponde de manière plus efficace aux besoins changeants des États membres, grâce à des méthodes de travail plus efficaces.

⁸ « UN-Habitat COVID-19 Response Plan » (Plan de riposte d'ONU-Habitat face à la COVID-19), disponible à l'adresse suivante : https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/04/final_un-habitat_covid-19_response_plan.pdf

⁹ <https://unhabitat.org/un-habitat-report-on-cities-and-pandemics-towards-a-more-just-green-and-healthy-future>

A. Élargir le rôle de catalyseur joué par ONU-Habitat

31. L'efficacité d'ONU-Habitat dépendra en partie de sa capacité à rassembler, à faciliter et à investir dans des programmes et des projets susceptibles d'être appliqués à plus grande échelle et à attirer des co-investissements pour la durabilité. Trois domaines d'intervention renforceront le rôle de catalyseur qu'il joue : a) renforcer la capacité des États membres et des autres partenaires, des administrations locales et des communautés à mettre en œuvre des solutions urbaines à plus grande échelle ; b) faire appel au secteur privé pour qu'il co-investisse dans le financement d'une urbanisation durable grâce à un fonds d'investissement urbain (*City Investment Facility*) ; et c) soutenir le système des Nations Unies en veillant à ce que l'urbanisation durable fasse partie intégrante du processus des bilans communs de pays.

32. Une collaboration plus étroite entre les bureaux régionaux et bureaux de pays et la nouvelle Division des solutions globales, avec son pilier normatif (Branche des pratiques urbaines) et son pilier d'élaboration des programmes (Service de l'élaboration des programmes), permet de mieux mobiliser l'expertise normative mondiale d'ONU-Habitat pour appuyer les opérations au niveau des pays, améliorant ainsi l'intégration des contributions dans les résultats des domaines de changement du plan stratégique.

B. Redéfinir la collaboration et bâtir des partenariats stratégiques

33. Les partenariats sont au cœur du plan stratégique pour accroître l'innovation, l'ampleur, la mobilisation des ressources et l'expertise et accélérer l'action à l'appui de la réalisation de l'objectif de développement durable 11 et du Programme 2030. Le recours aux partenariats est essentiel pour intégrer les efforts d'urbanisation durable dans les programmes de développement à tous les niveaux. Depuis janvier 2020, ONU-Habitat a signé des accords avec 191 partenaires : gouvernements (51), entités des Nations Unies (18), administrations locales (26), et organisations de la société civile (96).

34. ONU-Habitat a renforcé ses partenariats stratégiques avec les commissions économiques régionales et les entités des Nations Unies, notamment grâce à des accords mondiaux signés avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, ainsi que sa collaboration au niveau national avec des entités telles que le Programme alimentaire mondial dans divers pays d'Afrique.

35. En tant que coordonnateur des questions relatives à l'urbanisation durable au sein du système des Nations Unies, ONU-Habitat se focalise également sur la mise en œuvre de la stratégie à l'échelle du système des Nations Unies sur le développement urbain durable, approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat en 2019, en mettant l'accent sur les partenariats plus stratégiques axés sur les données, l'appui à l'élaboration de politiques intégrées, le financement et les partenariats.

36. Dans le cadre de l'approche mondiale harmonisée d'établissement de rapports, ONU-Habitat a œuvré avec ses partenaires à l'élaboration d'un cadre mondial de suivi urbain pour appuyer l'établissement de rapports mondiaux sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes, des objectifs de développement durable et des programmes nationaux et locaux, garantissant une riposte plus intégrée.

37. Un système de gestion des informations relatives aux partenaires est en cours d'élaboration pour transmettre des informations pertinentes sur les contributions des partenaires et donner une tribune aux parties prenantes souhaitant partager leurs expériences acquises dans le cadre des partenariats avec ONU-Habitat.

C. Le rôle des bureaux régionaux dans le plan stratégique

38. Les quatre bureaux régionaux d'ONU-Habitat consolident la responsabilisation pour la mise en œuvre à l'échelle mondiale du plan stratégique, en travaillant dans divers contextes pour définir des approches adaptées qui répondent aux priorités régionales. Les bureaux régionaux ont élaboré, dans le cadre des résultats communs, des stratégies régionales ciblées pour tenir compte des priorités des administrations nationales et locales, répondre à leurs préoccupations et mettre en œuvre les engagements régionaux.

39. Le Bureau régional pour les États arabes met en œuvre le plan stratégique en mettant l'accent sur la réalisation accélérée des objectifs de développement durable tout en relevant les défis urbains les plus urgents de la région. En 2020, les domaines d'intervention clés comprenaient l'appui à la prise de décisions locales, régionales et nationales fondées sur des données factuelles par le biais de politiques urbaines nationales ; l'établissement de profils urbains et la planification urbaine

stratégique ; le soutien aux actions de relèvement et de reconstruction urbains dans les contextes post-conflit et post-catastrophe ; la protection des droits au logement, à la terre et à la propriété des déplacés internes, des rapatriés et des réfugiés ; et une plus grande égalité d'accès aux services de base. L'expertise d'ONU-Habitat dans les crises urbaines et la riposte rapide se sont avérées essentielles pour répondre immédiatement à l'explosion dans le port de Beyrouth et pour déterminer quelles étaient les zones les plus touchées afin d'éclairer une réponse rapide ciblée. En Iraq, au Liban, en Palestine et au Soudan, ONU-Habitat a appliqué le modèle du domaine foncier social pour s'attaquer aux défis liés à l'occupation des terres et rendre possible l'existence d'un système d'informations relatives au logement/aux terres/à la propriété. Pour faire face à l'enjeu croissant de la pénurie d'eau dans la région, ONU-Habitat continue, en Égypte, de soutenir des approches technologiques innovantes qui offrent des solutions d'un bon rapport coût/efficacité permettant aux communautés vulnérables d'avoir rapidement accès à l'eau et à des services d'assainissement.

40. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique oriente la conception des projets nationaux et suit la mise en œuvre pour garantir l'alignement entre le plan stratégique et les priorités nationales. Au sein de la Plateforme de collaboration régionale Asie-Pacifique, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique assure la liaison avec d'autres entités des Nations Unies aux niveaux régional et national afin de suivre les initiatives conjointes qui répondent aux priorités des gouvernements et des pays des Nations Unies, et de définir la contribution d'ONU-Habitat. La région a adapté des outils normatifs mondiaux offrant des solutions pratiques pour les besoins locaux, notamment pour l'aide au relèvement axée sur les personnes et les communautés ; l'action en collaboration avec les États membres sur les questions d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets, de gestion des déchets solides, de pollution par les plastiques et de déchets marins ; et la facilitation de l'apprentissage, du partage des connaissances et de la coopération technique entre villes.

41. Le Bureau régional pour l'Afrique a élaboré une stratégie régionale pour 2020–2023 qui adapte les résultats du plan stratégique au contexte africain. Parmi les piliers clés, on compte la collaboration avec la Commission économique pour l'Afrique de l'ONU et l'Union africaine en vue de parvenir à une urbanisation durable sur le continent¹⁰. En 2020, le Bureau régional pour l'Afrique a rendu opérationnelle une initiative sur l'urbanisation durable pour des villes porteuses de transformation, résilientes et pacifiques en Afrique pour la mettre en œuvre aux niveaux local, national, sous-régional et régional. Le Bureau régional pour l'Afrique met au point des produits alignés sur les cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en utilisant l'urbanisation comme point d'entrée. Au niveau national, l'accent est mis sur l'adaptation aux besoins, l'engagement dans la réforme des Nations Unies et la capitalisation d'une expertise interne conformément à la stratégie mondiale et aux engagements d'ONU-Habitat.

42. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes opère dans un contexte régional caractérisé par de fortes inégalités, une faible productivité et des faiblesses institutionnelles. La stratégie qu'il mène au niveau régional comprend la fourniture de conseils en matière de politiques sans présence programmatique et couvre les quatre domaines de changement, dont le logement et la régénération urbaine, la prospérité urbaine et le développement économique territorial, la cohésion et l'intégration sociales (avec un accent mis sur les migrants) et l'adaptation aux changements climatiques. Elle inclut le renforcement du bureau régional et de son réseau de bureaux dans la région, ainsi que l'alignement avec les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

43. Au sein des pays d'Europe et de la Communauté d'États indépendants, le Service de l'élaboration des programmes d'ONU-Habitat apporte un soutien direct à la programmation aux pays prioritaires, sous la supervision de la Division des programmes régionaux et le soutien des bureaux d'Espagne et de Russie.

44. ONU-Habitat a travaillé avec plusieurs États membres, y compris dans les sous-régions des Balkans occidentaux et du sud du Caucase ainsi qu'en Asie centrale, pour fournir, sur demande, un appui aux coordinateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies en ce qui concerne les questions de développement urbain durable alors qu'ils élaborent les bilans communs de pays et les cadres de coopération. Conformément au plan stratégique, ONU-Habitat œuvre également avec la Commission économique pour l'Europe sur les projets d'appui à l'élaboration des politiques tels que les villes intelligentes et durables.

¹⁰ Cela est le cas pour la préparation du cadre harmonisé pour la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes en Afrique et la conception d'un document d'orientation sur la COVID-19 dans les villes africaines.

VII. Plan stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023 : principaux résultats

45. En 2020, la pandémie de COVID-19 a remis en question, mais également réaffirmé, la valeur du plan stratégique, qui constitue à la fois un cadre pour la relance et une feuille de route pour la réalisation des objectifs de développement durable. La vision d'une « meilleure qualité de vie pour tous dans un monde en pleine urbanisation » continue d'orienter ONU-Habitat dans la poursuite de ses objectifs et la réalisation de résultats. En redéfinissant les partenariats stratégiques, en reconceptualisant son rôle de catalyseur, en renforçant le volet de la stratégie relatif aux connaissances et en recentrant ses programmes et ses actions, ONU-Habitat a été en mesure de déterminer les éléments clés de l'urbanisation durable et de les déployer en conseillant les administrations locales et nationales au cours des 15 derniers mois.

46. Son approche de plus en plus intégrée a fait d'ONU-Habitat un partenaire stratégique pour les investisseurs publics et privés. C'est ainsi qu'ONU-Habitat appuie, en tant que partenaire dans l'échange de connaissances, le programme *Global Future Cities* (Villes mondiales du futur) afin d'orienter les investissements dans 19 villes de 10 pays pour 30 projets de transformation urbaine, représentant au total des investissements atteignant les 80 millions de dollars. Il apporte un soutien technique au Gouvernement mexicain pour le projet « Train maya » au moyen d'une planification régionale et urbaine pour la création de communautés durables et d'études d'évaluation *ex ante*. Ces outils et méthodologies sont appliqués à plus grande échelle dans le cadre du programme phare « Les villes et les objectifs de développement durable », qui fournira aux villes une boîte à outils et des processus permettant de réaliser les objectifs de développement durable grâce au soutien en matière de suivi, d'analyse des lacunes et de préparation aux investissements. En outre, le fonds d'investissement urbain fera office de centre de coordination pour les projets urbains menés en étroite collaboration avec des investisseurs de grande envergure des secteurs public, privé et multilatéral.

47. Le processus renforcé d'examen et d'approbation des projets exige désormais que les nouveaux projets définissent leurs résultats primaires, secondaires (incidence indirecte) et tertiaires (incidence limitée/partielle) dans le plan stratégique. Les équipes de projet travaillent en collaboration, intégrant les divers moteurs et facteurs définis dans le plan stratégique et s'appuyant sur les outils du catalogue des services d'ONU-Habitat. Le processus d'examen permet également de déterminer les projets innovants pouvant être reproduits et ayant une valeur institutionnelle stratégique. Ces derniers sont mis à profit pour consolider l'intégration entre les activités normatives et opérationnelles, permettant dès lors de tirer des enseignements des opérations sur le terrain.

48. Cette approche est d'autant plus importante désormais, car certains résultats ont été privilégiés dans les programmes de travail pour 2021 et 2022 en raison de déficits de financement. Le plan stratégique permet à ONU-Habitat de chercher à produire des retombées positives au travers de résultats privilégiés, notamment par le biais de projets ciblant ces services de base et la mobilité (résultat 1.1) tout en ayant un impact concret en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'utilisation rationnelle des ressources et l'environnement urbain (résultats 3.1, 3.2 et 3.3).

A. Domaine de changement 1 : réduction de l'inégalité spatiale et de la pauvreté dans les communautés sur l'ensemble du continuum urbain-rural

49. Ce domaine de changement porte principalement sur la lutte contre la pauvreté et les inégalités au sein des communautés grâce à un accès plus large et équitable aux services de base, à la mobilité durable et aux espaces publics ; à un accès plus large et sûr à la terre et à un logement décent et abordable ; à une croissance efficace et à la régénération des établissements.

50. *Résultat 1.1 — Accès plus large et équitable aux services de base, à la mobilité durable et aux espaces publics* : ONU-Habitat a aidé les quartiers les plus défavorisés à combler les lacunes en matière de services d'assainissement et d'accès à ces derniers, qui nuisent à la santé, à l'éducation et aux perspectives d'emploi, tout particulièrement pendant la pandémie. Une publication, cinq produits de matériels techniques et plus de 15 séminaires et ateliers, services consultatifs et services de proximité ont été fournis à travers le monde et 11 projets sur le terrain ont été mis en œuvre. Les projets ont abouti à des solutions de mobilité durable, des espaces publics sûrs et inclusifs avec une importance particulière accordée à la qualité de l'air et de l'eau, et un meilleur assainissement et une gestion énergétique et des déchets solides plus efficace.

51. *Résultat 1.2 — Accès plus large et sûr à la terre et à un logement convenable et abordable* : ONU-Habitat a continué à apporter une assistance technique pour permettre l'accès au logement pour tous, tout particulièrement dans les quartiers les plus touchés par la COVID-19. Un produit de matériels techniques et plus de 13 séminaires et ateliers ont été fournis, ainsi que des services

consultatifs et services de proximité et 5 projets sur le terrain. Les projets ont eu un impact sur la planification urbaine et territoriale intégrée, l'élaboration et l'application de lois de planification efficaces, l'accès au logement, la réfection des taudis, la réhabilitation des friches et les modes de financement novateurs par le biais des réajustements dans l'utilisation des terres.

52. *Résultat 1.3 — Croissance efficace et régénération des établissements* : ONU-Habitat a lancé son programme phare « Des quartiers et communautés vivants et inclusifs », s'appuyant sur la rénovation des villes comme moyen de réduire les inégalités spatiales et la pauvreté. On pouvait notamment citer parmi les activités l'élaboration de principes directeurs pour la rénovation des villes et la reprise socioéconomique à la suite de la COVID-19. Une publication, trois produits de matériel technique et neuf séminaires et ateliers ont été fournis, ainsi que des services consultatifs, des services de proximité et six projets sur le terrain. Les projets ont eu des retombées sur l'élaboration de politiques nationales et locales concernant le patrimoine urbain, les paysages historiques et la culture et ont contribué à la réfection des taudis, la restauration des friches et des zones fluviales urbaines ainsi qu'au relèvement urbain dans le contexte d'une crise prolongée.

B. Domaine de changement 2 : meilleur partage de la prospérité dans les villes et les régions

53. Ce domaine de changement a pour but d'aider les villes et régions à devenir plus prospères, grâce à une planification régionale, à la reconsidération de leurs avantages comparatifs et au repositionnement stratégique au sein de leur territoire pour générer de meilleures économies d'échelle et amasser des emplois décents et des possibilités.

54. *Résultat 2.1 — Amélioration de la connectivité spatiale et de la productivité des villes et des régions* : ONU-Habitat a enrichi les lignes directrices relatives aux politiques urbaines nationales en y intégrant les questions liées à la migration, à la santé, au logement, aux villes intelligentes, aux espaces publics, aux transports et aux liens entre zones urbaines et zones rurales. Il a également produit un recueil d'informations sur l'intégration des questions de santé dans la planification urbaine et territoriale. Des conseils en matière de politiques urbaines ont été prodigués aux États membres et aux autorités infranationales dans 13 pays à travers trois régions. Un soutien a également été apporté aux États membres pour concevoir des plans urbains, dont 30 plans municipaux en Syrie.

55. *Résultat 2.2 — Augmentation et répartition équitable des recettes locales* : ONU-Habitat s'est concentré sur la conception de l'outil d'évaluation rapide des ressources propres, qui permet aux villes d'accroître et optimiser la génération de recettes. L'outil a été testé au Kenya et en Tanzanie et sera appliqué à grande échelle dans le cadre du programme phare « Les villes et les objectifs de développement durable ». ONU-Habitat a également aidé les municipalités afghanes à recenser 900 000 propriétés et à augmenter les recettes locales à hauteur de 30 millions de dollars, l'impact étant actuellement étendu à 2,2 millions de propriétés grâce à la technologie de la chaîne de blocs.

56. *Résultat 2.3 — Intensification du déploiement des technologies de pointe et des innovations au service du développement urbain* : ONU-Habitat a aidé dix villes à élaborer des solutions innovantes et des programmes axés sur des villes intelligentes et a lancé le Centre des Nations Unies pour l'innovation et la technologie à Hambourg, en Allemagne. Ce centre appuiera les stratégies pour des villes intelligentes et l'innovation motivée par les concours.

C. Domaine de changement 3 : renforcement de l'action climatique et amélioration de l'environnement urbain

57. Ce domaine de changement porte sur l'action climatique et la résilience des villes grâce à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'amélioration de la qualité de l'air ; l'utilisation plus rationnelle des ressources et la protection des actifs écologiques ; et l'adaptation efficace des communautés et des infrastructures aux changements climatiques.

58. *Résultat 3.1 — Réduction des émissions de gaz à effet de serre et amélioration de la qualité de l'air* : ONU-Habitat a élaboré des lignes directrices sur la dimension urbaine des contributions déterminées au niveau national pour soutenir leur examen dans le cadre de l'Accord de Paris. En outre, ONU-Habitat a appuyé le module de droit urbain de l'Outil sur le droit et les changements climatiques, une base de données en ligne élaborée par le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Commonwealth. Des stratégies de développement à faible taux d'émission ont également été prônées dans le cadre de lignes directrices sur la mobilité électrique. Une publication, six produits de matériel technique et plus de 50 séminaires et ateliers ont été fournis, ainsi que des services consultatifs, des services de proximité et six projets sur le terrain. ONU-Habitat a appuyé la préparation de

stratégies de développement à faible taux d'émission et d'interventions sectorielles dans plus de 50 villes. Au total, 329 responsables d'administrations locales originaires de 60 villes dans huit pays (Afrique du Sud, Bangladesh, Brésil, Colombie, Inde, Indonésie, République démocratique populaire lao, Rwanda) ont pu bénéficier d'une formation à la planification de l'action climatique, ce qui s'est soldé par l'élaboration de huit stratégies de développement à faible taux d'émission.

59. *Résultat 3.2 — Utilisation plus rationnelle des ressources et protection des actifs écologiques :* ONU-Habitat s'est concentrée sur la gestion intégrée des déchets, en mettant l'accent sur les approches d'économie circulaire prônées dans le cadre de la campagne « Waste Wise Cities ». ONU-Habitat a également abordé la dimension terrestre de la question des déchets plastiques en mer. Le programme concernant les espaces publics et les initiatives d'adaptation ont sous-tendu les approches spatiales quant aux solutions fondées sur la nature et à l'adaptation fondée sur les écosystèmes. Trois projets ont été mis en œuvre sur le terrain et six villes des Philippines élaborent actuellement des stratégies de gestion des déchets plastiques en mer, avec le concours d'ONU-Habitat.

60. *Résultat 3.3 — Adaptation efficace des communautés et des infrastructures aux changements climatiques :* ONU-Habitat a entrepris une série d'activités normatives, telles que le programme phare « Des établissements humains résilients pour les citoyens pauvres », publiant le guide « Climate change vulnerability and risk – A guide for community assessments, action planning and implementation » (Vulnérabilité et risques face aux changements climatiques : un guide pour les évaluations communautaires, la planification et la mise en œuvre des actions).

Trente-quatre séminaires et ateliers ont été dispensés, ainsi que des services consultatifs et des services de proximité, en mettant l'accent sur la COVID-19, la résilience aux changements climatiques et le financement de l'action climatique. Quinze projets sur le terrain ont été menés, parmi lesquels sept appuyaient directement les plans d'action locaux pour le climat axés sur le renforcement de la résilience des infrastructures communautaires. D'autres projets ont contribué au renforcement des capacités, à la planification urbaine et régionale, aux aménagements résilients face aux changements climatiques, au financement de l'action climatique et aux politiques relatives aux changements climatiques.

D. Domaine de changement 4 : prévention et gestion efficaces des crises urbaines

61. Ce domaine de changement porte sur les travaux menés par ONU-Habitat dans la prévention et la gestion des crises. Il fait fond sur les outils et les approches employés dans les contextes de développement et d'aide humanitaire et les adapte aux contextes de crise urbaine, de migration ou de déplacement. L'expérience, les méthodes et les outils d'ONU-Habitat aident à faire progresser les liens entre l'action humanitaire, le développement et la paix, en coordination avec les partenaires humanitaires.

62. *Résultat 4.1 — Renforcement de l'intégration sociale et communautés inclusives :* ONU-Habitat a apporté son concours aux États membres dans la mise en œuvre par ces derniers de stratégies et de mesures visant à renforcer l'intégration sociale et la sécurité dans les espaces publics grâce à des programmes opérationnels participatifs et inclusifs menés au sein des communautés touchées par les crises. Les approches intersectorielles du Programme, telles que « le processus populaire », qui est un outil de planification et de mise en œuvre au service du développement communautaire, ont appuyé des projets dans plus de 15 pays. Des projets tels que celui destiné à soutenir le relèvement et la stabilité grâce au développement local en Iraq ont été mis en œuvre en partenariat. Plus de 700 000 personnes en ont bénéficié.

63. *Résultat 4.2 — Meilleures conditions de vie et inclusion des migrants, réfugiés, déplacés internes et rapatriés grâce à des mesures d'intervention et de relèvement efficaces lors des crises :* ONU-Habitat a accordé la priorité à l'amélioration des conditions de vie et à l'inclusion des migrants, réfugiés, déplacés internes et rapatriés dans la vie urbaine. Le Programme a permis d'apporter une expertise dans la planification des camps et d'intégrer les normes appropriées de planification urbaine et les régimes fonciers qui permettent la transformation des camps en quartiers, comme dans le nord du Kenya, pour 60 000 réfugiés. Le programme phare « Villes inclusives — améliorer l'impact positif des migrations urbaines » constitue un vecteur pour la coordination et l'intégration des approches normatives qui soutiennent et améliorent la programmation au niveau national. En Afghanistan, plus de 18 000 foyers (24 % d'entre eux étant dirigés par une femme) ont été enregistrés et ont bénéficié d'une sécurité des droits fonciers renforcée grâce aux enregistrements formels de biens immobiliers.

64. *Résultat 4.3 — Résilience accrue du cadre bâti et des infrastructures* : les efforts déployés pour ce résultat se concentrent sur la mise en œuvre de stratégies locales de réduction des risques de catastrophes et de résilience fondées sur des données probantes, qui s’alignent sur le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015–2030. ONU-Habitat a élaboré et amélioré l’établissement de profils urbains ainsi que les cadres, outils et approches en matière de relèvement propres aux milieux urbains, en soutenant la mise en œuvre locale, en mobilisant les réseaux des parties prenantes urbaines et en complétant le travail mené par la Banque mondiale, l’Union européenne et le Programme des Nations Unies pour le développement au niveau national. Des profils urbains ont été élaborés en Afghanistan, en Iraq, en Libye, en Somalie et en Syrie, facilitant ainsi le déploiement d’efforts de reconstruction et de relèvement plus ciblés. Des progrès notables ont été enregistrés dans le cadre du Programme mondial pour la résilience des villes qui a permis de définir une riposte face à la COVID-19 ; ce programme soutient les maires en leur fournissant des données pour la prise de décision.

E. Intégrer les outils numériques et renforcer l’innovation

65. Pour la première fois, le plan stratégique d’ONU-Habitat a accordé un rôle préminent à l’innovation en tant que levier pour l’urbanisation durable. Au niveau structurel, une nouvelle unité a été mise en place pour soutenir ce travail au sein d’ONU-Habitat et avec les partenaires. Durant les deux premières années de mise en œuvre du plan stratégique, deux laboratoires d’innovation mondiaux ont été créés (à savoir le Pavillon urbain mondial dans le quartier Regent à Toronto et le Centre des Nations Unies pour l’innovation et la technologie à Hambourg), tandis que d’autres sont en cours de conceptualisation (au Mexique et à Penang, en Malaisie). Par ailleurs, ONU-Habitat adapte actuellement la feuille de route du Secrétaire général pour la coopération numérique, apportant de ce fait son expertise aux réseaux numériques majeurs des Nations Unies, y compris le groupe de travail du Comité de haut niveau sur les programmes sur l’intelligence artificielle, le Réseau d’innovation des Nations Unies et le Réseau sur les villes intelligentes des Nations Unies.

66. De nouveaux outils et approches stratégiques innovants sont en place grâce au cadre pour des « villes intelligentes centrées sur les personnes », qui est connecté aux politiques urbaines nationales au Cambodge, en Chine, au Myanmar, au Nigeria et au Rwanda. De nouveaux outils numériques sont également en cours d’élaboration avec divers partenaires, notamment la plateforme suédoise HerCity, qui promeut la planification sensible aux questions de genre. Les outils numériques apportent une valeur ajoutée pour appuyer la sécurité des droits fonciers au Népal et aux Philippines et la cartographie des infrastructures communautaires dans le cadre de la riposte à la COVID-19 au Kenya.

F. Le Forum urbain mondial et le plan stratégique

67. Dans son plan stratégique, ONU-Habitat reconnaît le rôle pivot qu’il joue pour favoriser un plaidoyer et une action au sens plus large à tous les niveaux, par tous les types de parties prenantes. Depuis sa création en 2001, le Forum urbain mondial est devenu la principale plateforme de plaidoyer pour la transformation urbaine.

68. Lors de sa dixième session, qui s’est tenue à Abou Dhabi en 2020, le Forum urbain mondial a lancé un appel à l’action et aux engagements à tous les partenaires pour mettre en œuvre le Nouveau Programme pour les villes comme catalyseur pour réaliser les objectifs de développement durable au cours de la décennie d’action. Au cours de la période 2020–2021, ONU-Habitat a continué à stimuler l’engagement et à suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre des [Actions déclarées d’Abou Dhabi](#) dans la perspective de la onzième session du Forum urbain mondial à Katowice (Pologne), en 2022. Dans le cadre des préparatifs en vue de cette session, ONU-Habitat s’emploie à créer des opportunités pour aider les décideurs, les citoyens, les habitants de taudis, les organisations féminines communautaires, les groupes locaux et les autres partenaires travaillant pour le développement urbain à se faire entendre. La décision d’aligner les thèmes de la onzième session du Forum urbain mondial et le Rapport sur l’état des villes dans le monde offre une chance de consolider la cohérence des politiques par le biais de la recherche et d’axes de travail thématiques dédiés.

VIII. Ressources au service de la mise en œuvre

69. La stratégie de mobilisation des ressources d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023 a été approuvée par le Conseil exécutif en octobre 2020. Elle vise à garantir un financement prévisible, flexible et à long terme pour mener les activités du plan stratégique, avec une approche en cinq volets pour étendre et diversifier les ressources disponibles pour remplir le mandat et les objectifs du Programme tout en manifestant une forte valeur pour l'investissement.

70. Avec un déficit considérable en ce qui concerne les contributions volontaires non affectées, atteignant seulement 26 % du budget approuvé au cours de la première année, ONU-Habitat risque de se muer en un programme largement axé sur les projets et dirigé par les donateurs, qui pourrait être marqué par un grave sous-financement des sous-programmes. En vue d'assurer la viabilité à long terme du Programme en tant qu'organisation multilatérale, ONU-Habitat s'efforce d'étendre et de diversifier ses sources de recettes. Sur la base de la stratégie approuvée, une Fondation pour des établissements humains durables, qui a récemment vu le jour, a été enregistrée sur l'île de Jersey par Fiduchi Group et Blenheim Capital Partners au profit du Programme. Cette fondation se verra confier les donations de parties tierces qui seront investies à l'aide d'un modèle de préservation du capital articulé en faveur du développement durable, fournissant des rendements annuels à ONU-Habitat. Les fonds souverains, les donateurs du secteur privé et les personnes très fortunées comptent parmi les donateurs recensés.

71. ONU-Habitat est l'entier bénéficiaire de la dotation et ne gèrera ni la fondation ni ses fonds, sous une supervision assurée par le Conseil exécutif. Les fonds seront alloués aux domaines sous-financés du mandat du Programme afin de les soutenir. Il s'agit, comme l'a déterminé la Directrice exécutive, d'améliorer la direction exécutive et l'administration, les aspects juridiques, le suivi, l'évaluation, l'inclusion sociale et les écarts dans les sous-programmes. Tous les donateurs qui ne sont pas des États membres devront devenir des participants au Pacte mondial des Nations Unies.

IX. Mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2022–2023

72. La mise en œuvre initiale du plan stratégique montre que ce dernier permet une programmation plus axée sur les résultats et les incidences, intégrant l'expertise technique d'ONU-Habitat et approfondissant le travail dans tous les domaines de changement. En outre, ce plan crée des opportunités de produire un impact par rapport à différents résultats dans les domaines de changement. Il est important de noter qu'il permet à ONU-Habitat de formuler plus clairement la valeur qu'il apporte aux efforts de tout le système des Nations Unies dans des domaines tels que l'action climatique et la pérennisation de la paix au travers de la mobilisation du potentiel transformateur de l'urbanisation.

73. Désormais, ONU-Habitat doit aller plus loin dans la définition des priorités institutionnelles en matière d'investissement et de nouveaux types de programmes modulables et moteurs pour produire une incidence à l'échelle mondiale. Renforcer la capacité analytique et une base composée de données probantes sera essentiel. Il est nécessaire d'insister davantage sur l'effet de levier du travail d'ONU-Habitat, grâce à des partenariats stratégiques qui soutiennent la mise en œuvre et garantissent la génération de connaissances, un plaidoyer et une sensibilisation ciblés et en renforçant le rôle d'ONU-Habitat en ce qui concerne ses partenaires du Nouveau Programme pour les villes par l'intermédiaire de sa stratégie de renforcement des capacités.

74. Le plan stratégique vise à faire d'ONU-Habitat un centre d'excellence et d'innovation pour le développement urbain durable. Au cours des premières années de sa mise en œuvre, des mesures majeures ont été prises pour faire progresser la consolidation du centre, notamment un accent plus prononcé sur les domaines stratégiques pour lesquels le Programme jouit d'avantages comparatifs manifestes. Ces domaines comprennent les données, les connaissances et la fixation de lignes directrices et de normes pour les principaux moteurs du changement durable : la législation, la planification urbaine, la gouvernance et l'économie urbaine. ONU-Habitat a également réalisé des progrès importants en matière de suivi mondial à l'aide de technologies adaptées et en s'associant à l'Union européenne, l'Organisation de coopération et de développement économiques, à des organismes des Nations Unies et à d'autres partenaires clés pour le développement. La génération de connaissances de pointe fait partie intégrante de l'engagement visant à alimenter le discours et le débat mondiaux sur les politiques.

75. En raison de la prépondérance du financement fondé sur les projets, il a été difficile de garantir une adhésion équilibrée aux cinq programmes phares, creusant dès lors des écarts dans la mise en œuvre du plan stratégique. Le manque de financement de base flexible a davantage entravé la mise en place globale de l'environnement propice au plan stratégique, notamment le système de suivi, la stratégie de communication sur l'incidence et la structure régionale.

76. L'intégration et l'enrichissement mutuel entre les principaux moteurs de changement peuvent donner à ONU-Habitat une assise plus solide au sein du système des Nations Unies et des mécanismes d'appui au niveau des pays en tant qu'intégrateur des interventions des Nations Unies, avec une forte valeur potentielle dans le cadre des réformes des Nations Unies et de l'approche « Unis dans l'action ».

A. Villes, pandémies et voie à suivre

77. Un an après, des leçons continuent d'être tirées de la COVID-19. Elles concernent les manquements de nombreuses villes à protéger leurs citoyens, mais elles montrent également la voie vers un avenir urbain meilleur et plus durable. Certaines des ripostes les plus efficaces à la pandémie ont été conçues et dirigées par des villes qui se sont appuyées sur leurs capacités à concentrer les connaissances, les ressources et les infrastructures. De nombreux exemples illustrent ce fait, tels que Barcelone, Bogota, Freetown, Johannesburg, Melbourne, Montréal et São Paulo. De l'amélioration de la fourniture de services à la reconversion des services, du commerce de détail et d'autres secteurs pour répondre à l'évolution des besoins des résidents, les zones urbaines ont démontré une remarquable capacité d'adaptation face à cette crise.

78. En passant d'un état d'esprit d'urgence à un état d'esprit de relèvement, les villes peuvent continuer à concentrer leurs efforts sur le renforcement de la santé publique, de la résilience économique et de l'accès au service pour tous. Les divisions et inégalités de longue date mises en évidence par la pandémie signifient qu'un retour à la normale ne suffit plus : c'est un changement transformateur qui est désormais nécessaire. Avec des politiques inclusives, la participation communautaire et une transition significative vers une approche plus durable, les villes peuvent ressortir de la crise de la COVID-19 plus fortes et plus résilientes qu'auparavant.

B. L'année 2022 et l'urbanisation comme centre d'intérêt des Nations Unies

79. L'année 2022 sera une année fondamentale pour le débat mondial sur l'urbanisation. Au cours du premier semestre, l'Assemblée générale tiendra une réunion de haut niveau sur la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes. Les États membres évalueront les progrès accomplis et proposeront des moyens d'aligner la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes sur la décennie d'action pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. De manière plus ambitieuse, les États membres exploreront les moyens d'impliquer les administrations locales dans les processus de planification intergouvernementaux et nationaux et de formuler une vision pour l'avenir des villes.

80. Le processus préparatoire pour la réunion de haut niveau englobera les actions du Secrétaire général, des États membres et d'autres parties prenantes du Nouveau Programme pour les villes. Le Secrétaire général tiendra un discours liminaire sur l'avenir des villes lors de l'Octobre urbain 2021, publiera le rapport quadriennal sur les progrès de la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes en janvier 2022 et présentera son rapport lors de la réunion de haut niveau sur la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes en mai 2022. Parallèlement, les États membres de chaque région examineront la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes dans le cadre des forums régionaux pour le développement durable prévus en mars 2022. Ils soumettront leurs recommandations devant l'Assemblée générale comme contribution à la réunion de haut niveau et devant le Conseil économique et social comme contribution au forum politique de haut niveau de 2022. Les États membres tireront parti de ce double processus préparatoire à la réunion de haut niveau/au forum politique de haut niveau pour consolider la dimension urbaine de leurs examens nationaux volontaires, y intégrant, lorsque cela est possible, des examens locaux volontaires. Les dirigeants d'entreprise, les associations professionnelles, les organisations locales et les institutions académiques mobiliseront également leurs parties prenantes au cours de la période précédant la réunion à haut niveau et pendant cette dernière.

81. Le débat portant sur l'urbanisation continuera en 2022, lors de la onzième session du Forum urbain mondial à Katowice (Pologne). On s'attend à ce que cette session attire 15 000 participants venant de plus de 100 pays. Les administrations locales, les dirigeants d'entreprise, les organisations locales, les associations professionnelles et les institutions académiques organiseront des assemblées constituantes et des panels de discussion durant la session, dont des discussions portant sur comment matérialiser les résultats de la réunion de haut niveau de l'Assemblée générale en actions.

82. Le système des Nations Unies consolidera les efforts déployés par les États membres et les acteurs locaux et non étatiques pour appuyer la mise en œuvre accélérée du Nouveau Programme pour les villes. Cela impliquera l'examen biennal de la stratégie à l'échelle du système des Nations Unies relative sur le développement urbain durable, approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat en 2019. L'équipe spéciale des Nations Unies sur l'avenir des villes est également concernée. Elle a été créée par le Secrétaire général en mars 2021 dans le but de définir les mécanismes institutionnels permettant aux Nations Unies de faire participer les administrations locales aux processus de planification intergouvernementaux et nationaux, tels que les examens locaux volontaires.

C. Aligner le plan stratégique pour la période 2020–2023 avec l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies

83. Dans sa résolution 75/233 du 30 décembre 2020, sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'Assemblée générale

Demande aux entités du système des Nations Unies pour le développement, tout en respectant leurs rôles et mandats, de revoir leurs contributions particulières à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de s'en inspirer lors de l'établissement de leurs plans stratégiques et autres documents de planification, et, à cet égard, prie chaque entité de décrire en détail comment elle prévoit de continuer de fournir l'appui cohérent et intégré, plus axé sur l'action, les résultats, la cohérence, les progrès et les effets sur le terrain, prévu dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, sous la direction de ses organes directeurs et en étroite concertation avec eux, en tenant compte, notamment, des enseignements tirés des examens à mi-parcours et des résultats de la présente résolution.

84. Dans sa résolution sur l'examen quadriennal complet, l'Assemblée générale exhorte le système de développement des Nations Unies à traiter de multiples questions mais insiste sur trois des quatre domaines de changement du plan stratégique d'ONU-Habitat : l'élimination de la pauvreté ; les changements climatiques ; la durabilité environnementale et la biodiversité ; et les liens entre l'aide humanitaire et le développement et la réduction des risques de catastrophe. Dès lors, l'examen quadriennal complet a réaffirmé la pertinence continue du plan stratégique d'ONU-Habitat.

85. La pandémie de COVID-19 et le soutien des Nations Unies pour un relèvement inclusif et durable constituent un thème récurrent de la résolution sur l'examen quadriennal complet et, par conséquent, influenceront les deux années restantes de mise en œuvre du plan stratégique. Le Programme est bien placé pour cela, compte tenu de son cadre de politique et de programme relatif à la COVID-19, de son plan de riposte à la COVID-19, de la note de synthèse du Secrétaire général sur l'impact de la COVID-19 en milieu urbain¹¹, et du document *Cities and Pandemics: Towards a More Just, Green and Healthy Future*. ONU-Habitat devrait envisager de s'appuyer sur ce travail afin d'établir une série de documents de politiques stratégiques, orientant la programmation sur le rôle des villes et le nouveau contrat social, la protection sociale, le renforcement des capacités des administrations locales, la planification urbaine et la marge de manœuvre budgétaire pour les villes.

86. Dans sa résolution sur l'examen quadriennal complet, l'Assemblée générale insiste sur le fait que le système des Nations Unies pour le développement continue à renforcer son action au niveau national pour aider des pays à atteindre les objectifs de développement durable. ONU-Habitat a réussi à élaborer un catalogue intégré de services, de pratiques et d'outils ; toutefois, le Programme peut aller plus loin afin d'expliquer ce qu'il offre aux pays du programme et aux coordonnateurs résidents des Nations Unies.

¹¹ <https://unhabitat.org/un-secretary-general%E2%80%99s-policy-brief-on-covid-19-in-an-urban-world>

87. Le cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable est mis en avant dans la résolution sur l'examen quadriennal complet en tant qu'un instrument important pour promouvoir l'efficacité, l'efficacités, la transparence et l'appropriation par les pays. ONU-Habitat devra positionner la politique urbaine et l'urbanisme de manière stratégique dans les cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, comme un moyen permettant aux pays du programme d'obtenir des résultats dans les domaines concernés (la pauvreté, la prospérité, le climat et la paix) ou bien d'établir le développement urbain durable comme un domaine de résultats spécifique.

88. Dans la résolution sur l'examen quadriennal complet, l'Assemblée générale reconnaît les défis rencontrés par les entités des Nations Unies pour équilibrer les ressources de base et les autres ressources, elle formule aussi des recommandations explicites sur la manière dont les donateurs, les entités des Nations Unies et des pays peuvent être encouragés à remédier à cette situation. ONU-Habitat prend note de ces recommandations dans le cadre de sa stratégie de mobilisation des ressources et poursuivra une plus grande programmation conjointe pour soutenir les fonctions de base et attirer des ressources autres que celles de base, ainsi que pour aider les pays à mobiliser des ressources pour la réalisation des objectifs de développement durable.

D. Initier des rapports sur le programme mondial en 2022

89. Afin de renforcer le suivi et l'établissement de rapports, un cadre de suivi urbain mondial est en cours de déploiement, et les données issues de ce processus, ainsi que les rapports sur les progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes sur la plateforme en ligne [Plateforme du Programme pour les villes](#), seront utilisés pour orienter l'élaboration du rapport quadriennal de 2022 sur les progrès de la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes, ainsi que du Rapport de synthèse de 2022 sur l'objectif de développement durable 11, des rapports d'examens nationaux volontaires et des examens locaux volontaires.

90. Le Programme continuera également à développer et à mettre à jour les indicateurs urbains mondiaux afin de fournir des données sur les risques en milieu urbain et le suivi d'urgence. Il s'agit notamment de nouveaux ajouts et d'investissements dans des plateformes de traitement des données urbaines en temps réel, des analyses de mégadonnées et des processeurs d'intelligence artificielle. Des partenariats plus innovants seront examinés en coopération avec le milieu universitaire, le secteur privé et des systèmes nationaux pour renforcer cette source de données et compléter l'analyse. Les rapports de synthèse sur le Nouveau Programme pour les villes et les objectifs de développement durable tireront également parti des nouvelles données spatiales au niveau des villes, qui mettront en lumière les modèles historiques d'évolution urbaine, l'inégalité spatiale et l'accès spatial aux services de base. ONU-Habitat continuera d'organiser une série de séminaires thématiques en ligne afin de partager les meilleures pratiques en matière de production de données et d'accès à celles-ci ainsi que les enseignements tirés par les commissions régionales, les pays et les villes, les organisations internationales de recherche et de développement, le milieu universitaire et la société civile.

E. Repositionner « l'urbain » dans le discours et dans la pratique du programme mondial des Nations Unies

91. La réunion de haut niveau, le processus préparatoire conduisant à la réunion et les actions de suivi, démarrant avec la onzième session du Forum urbain mondial, constituent une évolution encourageante. Ils créent un cadre permettant à la communauté internationale de repositionner « l'urbain » dans le discours et la pratique du programme mondial. Il sera important à cet égard de tirer parti de l'expérience des villes en ce qui concerne l'incidence sur la santé de la crise de la COVID-19 et la riposte à celle-ci, ainsi que du processus de relèvement émergent. Suivant de près la note de synthèse du Secrétaire général sur l'impact de la COVID-19 en milieu urbain, la publication intitulée *Cities and Pandemics : Towards a More Just, Green and Healthy Future* souligne l'importance de la planification urbaine pour la santé publique et la prospérité ainsi que la contribution fondamentale des villes en coopération avec les administrations nationales. Elle note également le soutien populaire grandissant en faveur des institutions publiques et du rôle de l'État. Elle révèle que les villes constituent l'unité de l'action climatique et la pointe de la lance d'un nouveau contrat social et elle évoque la nécessité de disposer de finances urbaines et de capacités au niveau des administrations locales. Pour faire évoluer le discours, il faudra également repenser le multilatéralisme afin d'y inclure les administrations locales, considérer les villes comme un moteur de l'inclusion sociale, de la transformation économique et de l'action climatique, et tirer parti du Nouveau Programme pour les villes pour parvenir au développement durable.

X. Préparation de l'évaluation externe à mi-parcours du plan stratégique

92. Le plan stratégique pour la période 2020–2023 est accompagné d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale. L'évaluation à mi-parcours sera menée au cours du premier trimestre de l'année 2022 afin d'évaluer la performance d'ONU-Habitat en ce qui concerne les résultats obtenus, la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la cohérence, la durabilité et l'impact des travaux.

Elle permettra également d'apprécier l'intégration des questions intersectorielles, y compris les droits de l'homme, l'égalité de genres, la jeunesse et les changements climatiques.

93. L'évaluation aura en outre pour but d'examiner les activités réorientées pour aborder l'incidence de la COVID-19 et, dans la mesure du possible, la riposte d'ONU-Habitat à la COVID-19 par la mise en œuvre du plan stratégique. Elle permettra d'orienter les mesures correctives à prendre au cours de la période restante pour la mise en œuvre du plan stratégique.

94. De même, une évaluation finale sera menée afin de se concentrer sur les résultats et l'impact obtenus, de dresser les enseignements tirés et de générer des preuves pour éclairer le cycle de planification du prochain plan stratégique pluriannuel.

Annexe

Plan stratégique et théorie du changement d'ONU-Habitat, par domaines de résultats

