



**Assemblée du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains
Première session**

Nairobi, 27–31 mai 2019

Point 13 de l'ordre du jour provisoire*

**Plan stratégique du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains pour la période 2020–2025**

**Projet de plan stratégique du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains pour la période 2020–2025**

Résumé

Dans sa résolution 26/3, adoptée à sa vingt-sixième session, en mai 2017, le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) a prié le Directeur exécutif d'élaborer un plan stratégique axé sur les résultats pour la période 2020–2025, en consultation et en étroite collaboration avec le Comité des représentants permanents, et de le lui présenter à sa vingt-septième session. En conséquence, on trouvera dans le présent rapport la version définitive du projet de plan stratégique pour 2020–2025, qui a été approuvé par le Comité des représentants permanents à sa soixante et onzième réunion ordinaire, le 6 décembre 2018. Le projet de plan stratégique pour 2020–2025 repositionne ONU-Habitat comme une entité mondiale majeure, un centre d'excellence et d'innovation. À cet égard, l'organisation est en train de recentrer sa position de « leader d'opinion » et de programme-ressource pour les questions relevant de ses travaux, orientant le débat et l'ordre du jour mondiaux en matière de développement urbain durable, guidant les débats politiques, générant des connaissances spécialisées de pointe, élaborant des règles, des principes et des normes techniques, et jouant un rôle de catalyseur dans l'échange de connaissances, de données d'expérience et de meilleures pratiques pour faire les bons choix s'agissant des villes et autres établissements humains. Le chapitre 1, intitulé « Changer pour accroître l'impact », présente le redimensionnement de la vision et de la mission d'ONU-Habitat ainsi que le recentrage de ses activités, tout en soulignant les problèmes posés et les possibilités offertes par un monde en urbanisation rapide. Le chapitre 2, intitulé « Choix stratégiques », détaille l'orientation stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2025, élaborée autour de quatre objectifs ou « domaines de changement » se renforçant mutuellement, à savoir i) la réduction de l'inégalité spatiale et de la pauvreté dans les communautés sur l'ensemble du continuum urbain-rural ; ii) un meilleur partage de la prospérité dans les villes et les régions ; iii) le renforcement de l'action climatique et l'amélioration de l'environnement urbain ; et iv) la prévention et la gestion efficaces des crises urbaines. Le chapitre 3, intitulé « Nouvelles méthodes de travail », définit les principaux points des modalités de mise en œuvre du plan stratégique, qui est présenté en détail dans les documents d'accompagnement du présent plan stratégique. Le processus d'élaboration du projet de plan stratégique a tenu compte de la résolution 70/1 de l'Assemblée générale sur le document final du Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement pour l'après-2015, intitulé « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », et des objectifs de développement durable ; du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du

* HSP/HA/1/1.

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. Il a également pris en compte les enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan stratégique pour la période 2014–2019, le processus de changement interne actuellement mené par ONU-Habitat, ainsi que le processus général de réforme de l’Organisation des Nations Unies, en particulier la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En outre, l’élaboration du projet de plan stratégique a été marquée par un processus inclusif et participatif sans précédent, qui associait les États membres, le personnel d’ONU-Habitat à Nairobi et sur le terrain, les organismes du système des Nations Unies et des réseaux de partenaires et de parties prenantes.

Table des matières

I.	Changer pour accroître l'impact.....	4
A.	ONU-Habitat, centre mondial d'excellence et d'innovation	5
B.	Tendances mondiales : les défis et les possibilités d'un monde en urbanisation rapide... 6	6
C.	Devenir un « agent porteur de solutions » pour réaliser le changement	7
D.	Mettre à profit les partenariats.....	8
E.	Unité d'action d'ONU-Habitat : repositionnement et changement organisationnel.....	9
II.	Choix stratégiques	10
A.	Une vision audacieuse et une mission ciblée.....	10
B.	Un objectif ambitieux	10
C.	Domaines de changement : stratégie et champ d'application	11
D.	La dimension de l'inclusion sociale et les domaines thématiques transversaux	26
E.	Facteurs de changement	31
F.	Catalyseurs de la performance organisationnelle.....	33
III.	Nouvelles méthodes de travail	36
A.	Typologie des établissements humains	36
B.	Présence d'ONU-Habitat au niveau des villes, des régions et des pays	37
C.	Intégration de la programmation et de la planification et budgétisation des programmes.....	39
D.	Architecture organisationnelle.....	40
E.	Gestion des risques	41
F.	Mesure de la performance	42
G.	Suivi et communication d'informations	42
H.	Évaluation	43
I.	Financement du plan stratégique	43
	Annexe: La Théorie du changement d'ONU-Habitat.....	45

I. Changer pour accroître l'impact

1. L'urbanisation durable est essentielle pour la réalisation des objectifs mondiaux de développement énoncés dans une série d'accords mondiaux conclus en 2015 et en 2016, y compris et surtout la résolution 70/1 de l'Assemblée générale sur le document final intitulé « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 » issu du Sommet des Nations Unies tenu à New York du 25 au 27 septembre 2015 en vue de l'adoption du programme de développement pour l'après-2015, et les objectifs de développement durable (ODD) ; le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement ; le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015–2030 adopté lors de la troisième Conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe ; l'Accord de Paris au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ; la résolution 71/1 de l'Assemblée générale sur la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants ; et la résolution 70/256 de l'Assemblée générale sur le Nouveau Programme pour les villes, document final issu de la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III).

2. Le projet de plan stratégique du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) pour la période 2020–2025 met l'accent sur l'engagement et la contribution d'ONU-Habitat en faveur de la mise en œuvre des programmes mondiaux de développement, en particulier l'engagement pris dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 de ne pas faire de laissés-pour-compte. Par ses activités normatives et opérationnelles et son rôle de coordination et de centre de liaison au sein du système des Nations Unies, ONU-Habitat entend promouvoir l'urbanisation durable comme moteur du développement et de la paix, afin d'améliorer les conditions de vie pour tous.

3. Le projet de plan stratégique aligne ONU-Habitat sur le programme de réforme des Nations Unies, qui comprend i) la réforme du dispositif de paix et de sécurité, notamment en mettant fortement l'accent sur le lien entre action humanitaire, développement et paix ; ii) la réforme du système pour le développement, notamment le système repensé des coordonnateurs résidents et l'orientation vers une action plus intégrée au niveau des pays ; et iii) la réforme de la gestion, en insistant sur la nécessité d'assurer la cohérence, la transparence, l'efficacité, la souplesse et l'application du principe de responsabilité à l'échelle de l'organisation, tout en mettant clairement en évidence les atouts uniques d'ONU-Habitat dans le système des Nations Unies.

4. Le projet de plan stratégique crée un puissant discours du changement, exposant clairement la relation entre l'urbanisation durable et la notion plus large de développement durable. Il met l'accent sur l'obtention d'effets et de résultats positifs pour ceux qui sont actuellement laissés pour compte, notamment les femmes et les jeunes, dans les villes et autres établissements humains. Ce n'est que grâce à une stratégie claire de transformation, à des partenariats et à une vision nouvelle et novatrice du développement qu'il est possible de répondre efficacement aux problèmes de développement persistants ou nouveaux, y compris l'extrême pauvreté, les inégalités socioéconomiques, les taudis, l'exclusion sociale et la marginalisation, la discrimination fondée sur le sexe, les crises humanitaires, les conflits, la pollution atmosphérique, les changements climatiques et les taux de chômage élevés, qui sont de plus en plus concentrés dans les zones urbaines. Une approche holistique d'un monde en pleine urbanisation, reliant les villes et les autres établissements humains, tenant compte de toutes les composantes de la société, peut aider à promouvoir des solutions durables dans l'intérêt de tous.

5. Le projet de plan stratégique propose une vision et une mission redimensionnées, avec un recentrage des activités. ONU-Habitat propose d'encourager les États membres, les administrations infranationales et locales, et les autres principaux acteurs urbains dans la poursuite des quatre objectifs ou « domaines de changement » intégrés et se renforçant mutuellement, comme indiqué ci-après :

- a) Réduction de l'inégalité spatiale et de la pauvreté dans les communautés sur l'ensemble du continuum urbain-rural ;
- b) Meilleur partage de la prospérité dans les villes et les régions ;
- c) Renforcement de l'action climatique et amélioration de l'environnement urbain ;
- d) Prévention et gestion efficaces des crises urbaines.

6. La concrétisation inclusive de ces résultats repose sur l'intégration des dimensions de l'inclusion sociale (droits de l'homme ; égalité des genres ; enfants, jeunes et personnes âgées ; et handicap), abordée plus loin, dans la section II.D sur l'inclusion sociale et les domaines thématiques transversaux, et est favorisée par un certain nombre de facteurs de changement spécifiques et de catalyseurs de la performance organisationnelle. Les changements porteurs de transformation ne peuvent se produire que grâce à un changement de paradigme. ONU-Habitat est pleinement conscient de cette réalité et, conformément à son rôle de centre de liaison en matière de développement urbain et d'établissements humains durables, propose un cadre clair qui lui permettra de parvenir à ce changement en prenant les mesures suivantes :

- a) Repositionner ONU-Habitat en tant que centre d'excellence et d'innovation ;
- b) Tenir compte des tendances de l'urbanisation à l'échelle régionale et mondiale ;
- c) Mettre l'accent sur les solutions adaptables, en prenant en considération la diversité des situations dans les communautés et pays ;
- d) Mettre à profit les partenariats avec les administrations locales et régionales, d'autres organismes du système des Nations Unies, le secteur privé et les autres acteurs et parties prenantes du développement ;
- e) Renforcer sensiblement la mise en œuvre intégrée grâce à une collaboration plus efficace entre ses bureaux de liaison, ses bureaux régionaux, ses bureaux de pays et le siège.

7. ONU-Habitat reconnaît les droits spécifiques des femmes, des enfants, des jeunes, des personnes âgées et des personnes handicapées et œuvre en leur faveur dans chaque domaine du changement. Pour y parvenir, tous les travaux menés par ONU-Habitat reposent sur une approche fondée sur les droits de l'homme, qui veille à ce que les plus défavorisés soient ciblés en premier.

8. En outre, la mise en œuvre du plan stratégique, une fois qu'il aura été finalisé, nécessitera un changement organisationnel et un nouveau modèle de viabilité financière pour veiller à ce que les ressources à la disposition d'ONU-Habitat soient à la mesure de ses mandats et de son rôle.

A. ONU-Habitat, centre mondial d'excellence et d'innovation

9. Le projet de plan stratégique repositionne ONU-Habitat comme une entité mondiale majeure, un centre d'excellence et d'innovation. À cet égard, l'organisation est en train de recentrer sa position de « leader d'opinion » et de programme-ressource pour les questions relevant de ses travaux, orientant le débat et l'ordre du jour mondiaux en matière de développement urbain durable, guidant les débats politiques, générant des connaissances spécialisées de pointe, élaborant des normes et principes techniques, et jouant un rôle de catalyseur dans l'échange de connaissances, de données d'expérience et de meilleures pratiques pour faire les bons choix s'agissant des villes et autres établissements humains. Travaillant en collaboration avec des instituts de recherche, ONU-Habitat est particulièrement bien placé et équipé pour jouer ce rôle.

10. L'accent mis sur les travaux normatifs repositionne l'organisation dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, en mettant en avant ses atouts uniques et en démontrant sa volonté de contribuer de manière significative à l'identification des possibilités, problèmes et défis nationaux et régionaux.

11. En tant que centre d'excellence et d'innovation, ONU-Habitat plaide également en faveur de solutions durables grâce à des projets de démonstration, des projets pilotes et des projets opérationnels novateurs qui peuvent être adaptés et reproduits à plus grande échelle par les pays et d'autres partenaires, tout en veillant à ce que les textes normatifs éclairent les solutions opérationnelles porteuses de changement, et qu'à leur tour, les opérations sur le terrain influent sur les travaux normatifs. En encourageant les réseaux de partenaires, y compris les autorités locales et les décideurs, à encadrer la mise en œuvre de solutions de pointe à grande échelle, ONU-Habitat sera en mesure d'apporter des changements en profondeur au profit de millions de personnes dans le monde, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte et à ce qu'aucun endroit ne soit oublié.

B. Tendances mondiales : les défis et les possibilités d'un monde en urbanisation rapide

12. L'urbanisation est l'une des grandes tendances mondiales de notre temps, irréversible et inéluctable. Dans 30 ans, les deux tiers de la population mondiale vivront probablement dans des zones urbaines. Quatre-vingt-dix pour cent de la croissance urbaine aura lieu dans les régions moins développées, comme l'Asie de l'Est, l'Asie du Sud et l'Afrique subsaharienne, à un rythme rapide et dans des situations où les capacités et les ressources sont les plus limitées et les problèmes de développement les plus intenses. L'urbanisation dans ces régions du monde est en grande partie non planifiée, alimentant l'expansion continue des implantations sauvages ou des bidonvilles. L'étalement urbain incontrôlé et non planifié et les inégalités sont des sujets de préoccupation universels, dans les villes comme dans l'ensemble des territoires. Ces 20 dernières années, les inégalités se sont accentuées dans plus de 75 % des villes. Bien que le monde ait enregistré des progrès significatifs dans la réduction de la pauvreté depuis 2000, les inégalités se creusent dans les villes, que ce soit dans les pays en développement ou dans les pays développés. Aujourd'hui, le fossé entre les riches et les pauvres dans la plupart des pays est à son plus haut niveau depuis 30 ans ; les 1 % d'individus recevant les plus hauts revenus dans le monde ont profité deux fois plus de cette croissance que les 50 % d'individus les plus pauvres¹. Dans les pays en développement, les bidonvilles et les implantations sauvages, qui accueillent actuellement près de 1 milliard de personnes, sont la manifestation physique de la pauvreté et de l'inégalité urbaines. En 2015, environ 2,3 milliards de personnes dans le monde n'avaient toujours pas accès à des services d'assainissement de base², et 2,1 milliards de personnes n'avaient pas accès à l'eau potable³. Moins de 35 % des villes des pays en développement traitent leurs eaux usées⁴. De plus, aujourd'hui, 1,6 milliard de personnes dans le monde vivent dans des logements inadéquats⁵, souvent sans sécurité d'occupation.

13. Il est évident que les changements climatiques constituent l'un des plus grands défis que doivent relever les villes, comme indiqué en détail dans l'Accord de Paris. Les villes représentent entre 60 % et 80 % de la consommation d'énergie et produisent jusqu'à 70 % des émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique, principalement par le biais de la consommation de combustibles fossiles pour l'approvisionnement en énergie et les transports. Les projections des changements climatiques prévoient des incidences notables sur l'évolution du développement humain au cours des prochaines décennies. Il est nécessaire de prendre des mesures urgentes et radicales pour transformer les systèmes urbains afin de contribuer à limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C, et ce bien avant 2030. Les zones urbaines sont aussi exposées à des risques climatiques importants et doivent se préparer à résister aux conditions climatiques extrêmes liées au réchauffement de la planète, qui pourrait atteindre 3 à 4 °C selon les prévisions actuelles.

14. Le modèle économique actuel d'investissement, de consommation et de croissance stimule l'extraction à des fins commerciales des actifs naturels de la planète. L'urbanisation s'étend de plus en plus sur des terres précédemment utilisées pour la foresterie ou la production de nourriture, alors qu'on observe en parallèle une demande croissante de la population en expansion pour des produits tels que les denrées alimentaires, le bois et la biomasse pour le chauffage. Les villes n'ont pas encore complètement renoncé aux énergies fossiles, ce qui se traduit par une pollution atmosphérique considérable, qui porte atteinte à la santé des groupes vulnérables, en particulier les enfants et les personnes âgées. Le passage à une économie plus verte et utilisant les ressources de façon plus rationnelle n'en est encore qu'à ses débuts.

15. La migration ajoute encore à la complexité des défis que doivent relever les villes et les autres établissements humains. À l'heure actuelle, on compte 763 millions de migrants internes et 244 millions de migrants internationaux dans le monde⁶. Cela signifie qu'une personne sur sept dans le monde est un migrant. La plupart de ces migrants se trouvent dans les zones urbaines. Les réfugiés et les déplacés, en particulier, doivent faire l'objet d'une attention particulière dans le contexte général

¹ Rapport sur les inégalités mondiales (2018). Disponible à l'adresse <https://wir2018.wid.world/>.

² UNICEF et OMS (2017). *Progress on Drinking Water, Sanitation and Hygiene: 2017 Update and SDG Baselines*.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Communiqué de presse d'ONU-Habitat, 2 octobre 2017. Disponible à l'adresse <https://news.un.org/en/story/2017/10/567552-affordable-housing-key-development-and-social-equality-un-says-world-habitat>.

⁶ OIM (2017), *Global Migration Trends Factsheet*. Disponible à l'adresse <http://gmdac.iom.int/global-migration-trends-factsheet>.

de l'urbanisation durable. On dénombre aujourd'hui 25,4 millions de réfugiés et 40 millions de personnes déplacées qui ont fui des conflits et des crises, dont la majorité ne se trouve pas dans des camps humanitaires, mais cherche refuge dans les villes⁷.

16. La discrimination fondée sur le sexe persiste dans de nombreuses parties du monde et les difficultés associées aux enfants, aux jeunes et aux personnes âgées vont croissant. Outre une féminisation croissante de la pauvreté dans le monde, on constate que les femmes représentent une proportion importante de l'emploi informel dans les villes et sont touchées de manière disproportionnée par le manque de compétences et les difficultés d'accès à des lieux de travail sûrs, à l'éducation, aux ressources et à la technologie.

17. La pauvreté, les crises humanitaires et les conflits deviennent de plus en plus des phénomènes urbains. Les zones rurales ne bénéficient pas de la croissance globale, ce qui alimente un exode rural continu.

18. En résumé, les défis posés par le modèle actuel d'urbanisation ont des répercussions au niveau mondial, qui, faute d'être traitées de manière satisfaisante, pourraient compromettre la réalisation des objectifs de développement durable.

19. En dépit des difficultés, l'urbanisation est une occasion unique de changement à tous les niveaux et pour tous les types d'établissements humains, des hameaux, villages et bourgs aux grandes métropoles, en passant par les villes de taille moyenne. Les recherches montrent maintenant que l'urbanisation peut stimuler favorablement le développement et offrir de meilleures conditions de vie aux groupes les plus défavorisés. Les villes peuvent contribuer à orienter le programme de développement durable s'agissant du changement social et culturel, de la protection de l'environnement et de la croissance économique, dès lors que les principes de l'économie circulaire sont adoptés. Contribuant au PIB mondial à hauteur d'environ 80 %, les villes fonctionnent comme des catalyseurs, stimulant l'innovation, la consommation et l'investissement dans le monde entier, ce qui en fait une force positive et efficace pour traiter les problèmes liés à la pauvreté, à l'exclusion sociale et à l'inégalité spatiale, au partage de la prospérité, au climat et à l'environnement et aux diverses formes de crise. Plus important encore, la transformation urbaine durable est l'occasion de travailler avec tous les types d'acteurs et de communautés, en particulier ceux qui sont traditionnellement exclus de ces processus.

20. La mise en œuvre du plan stratégique fournira des voies pour accélérer cette transformation vers la réalisation des objectifs de développement durable. Si nous faisons les bons choix pour nos villes, ce qui est le but fondamental du nouveau Programme pour les villes et de l'Objectif de développement durable 11 (Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables), il sera plus facile d'atteindre d'autres objectifs et cibles de développement, et d'accomplir des progrès notables dans la réalisation de l'égalité des sexes et de l'inclusion des jeunes. Toutefois, cela exigera de la créativité, un capital humain et financier et des efforts concertés aux niveaux local, national, régional et mondial dans les pays à tous les stades de développement.

C. Devenir un « agent porteur de solutions » pour réaliser le changement

21. Avec une stratégie axée sur la réalisation de ses quatre objectifs (ou domaines de changement) interdépendants et se renforçant mutuellement – la réduction de l'inégalité spatiale et de la pauvreté ; le partage de la prospérité ; le renforcement de l'action climatique et l'amélioration de l'environnement urbain ; et la prévention et la gestion des crises – ONU-Habitat est bien placé pour aider les villes et les pays à relever même les défis les plus difficiles posés par l'urbanisation, et à tirer parti des opportunités qu'elle offre pour ce qui est de maximiser les contributions positives au développement durable dans son ensemble. La contribution d'ONU-Habitat au programme de développement urbain mondial repose sur ses connaissances et ses compétences, ainsi que sur sa capacité à proposer des solutions urbaines novatrices et factuelles qui soient à la fois normatives et opérationnelles. Son pouvoir fédérateur, sa capacité à influencer les changements à long terme et son aptitude à faire fructifier les partenariats sont autant de facteurs qui contribuent à sa valeur ajoutée et à ses capacités de mise en œuvre.

22. Ancré dans ses valeurs fondamentales d'excellence, d'efficacité, de responsabilité, de collaboration et d'impact, ONU-Habitat adopte une culture axée sur les solutions, reposant sur des décennies d'expérience et de compréhension de ce qui donne de bons résultats dans les villes et les établissements humains. Cela signifie qu'il faut passer d'une approche axée sur les projets

⁷ Communiqué de presse du HCR, 19 juin 2018. Disponible à l'adresse <https://www.unhcr.org/afr/news/stories/2018/6/5b222c494/forced-displacement-record-685-million.html>.

à une culture plus large de soutien aux villes et aux pays dans la fourniture de solutions systématisées et adaptées localement qui soient intégrées dans les quatre objectifs, qui appliquent et mettent à profit les connaissances tirées de l'expérience d'ONU-Habitat, ainsi que de l'expérience des autres. Ces solutions contribueront au respect et à la réalisation des droits des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés.

23. Dans ce contexte, ONU-Habitat met en œuvre l'approche fondée sur les droits de l'homme du système des Nations Unies⁸, ce qui signifie que tous les programmes devraient favoriser l'exercice des droits de l'homme, que l'ensemble des activités de coopération et des programmes devrait être mené conformément aux normes et principes des droits de l'homme, et que la coopération au service du développement devrait améliorer la capacité des porteurs de devoirs à s'acquitter de leurs obligations et la capacité des titulaires de droits à faire valoir ces derniers.

D. Mettre à profit les partenariats

24. Il est important de souligner qu'aucune institution ne peut à elle seule garantir que les pays accomplissent des progrès sensibles dans la réalisation des programmes de développement urbain à l'échelle mondiale. De même, aucune organisation ne peut, à elle seule, faire en sorte que les villes prennent effectivement la voie de la prospérité et du développement durable. ONU-Habitat, en tant que coordonnateur, demandera à tous les acteurs et parties prenantes du développement, notamment les autorités locales et régionales, la société civile, le secteur privé et les milieux universitaires à tous les niveaux, d'œuvrer de concert pour l'aider dans l'exécution de son prochain plan stratégique.

25. La dernière décennie a connu un formidable essor des parties prenantes collaborant avec ONU-Habitat dans divers domaines du développement, notamment grâce à l'efficacité des efforts d'ONU-Habitat visant à garantir des niveaux élevés de participation des parties prenantes à Habitat III et une hausse des niveaux de participation aux Forums urbains mondiaux. Renforçant cette tendance, les futurs partenariats seront alignés sur les quatre objectifs (facteurs de changement) d'ONU-Habitat et ses dimensions d'inclusion sociale, et seront bien gérés et efficaces. Dans certains partenariats, ONU-Habitat assumera le rôle de chef de file ; dans d'autres, il mettra ses compétences au service des activités menées par des tiers, fournissant un appui et ajoutant de la valeur. L'accent a déjà été mis sur les relations avec les autres entités des Nations Unies aux niveaux national, régional et mondial, y compris les commissions économiques régionales des Nations Unies. Ces organismes sont des partenaires clés pour ce qui est du dialogue avec les États membres, les villes, les autorités locales, la société civile, le secteur privé et les autres parties prenantes urbaines s'employant à la mise en œuvre et au suivi du Nouveau Programme pour les villes et du volet villes et établissements humains du Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans chaque région.

26. ONU-Habitat continuera de renforcer sa collaboration avec les banques internationales et régionales de développement, en vue d'assurer la cohérence de l'appui aux politiques et de veiller à ce que les investissements à grande échelle réalisés dans le secteur urbain soient conformes aux principes de l'urbanisation durable. Un effort important s'impose pour repenser la coopération avec le secteur privé afin de tirer parti des investissements dans l'urbanisation durable et de promouvoir des modèles de développement plus appropriés.

27. ONU-Habitat continuera de renforcer son dialogue avec les communautés en plaçant les plus défavorisés au centre de son action, et en mettant à profit les compétences locales grâce à une étroite collaboration avec les travailleurs du secteur informel, les habitants des taudis, les personnes handicapées et les femmes en situation de pauvreté vivant en milieu rural ou urbain. ONU-Habitat intensifiera ses relations avec les associations de femmes et les organisations de jeunes au niveau local pour s'assurer que ses travaux bénéficient à toutes les couches de la société.

28. Le projet de plan stratégique pour 2020–2025 tire parti du rôle de coordonnateur d'ONU-Habitat en matière de développement urbain et d'établissements humains durables⁹ pour accélérer les progrès dans la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes en vue de concrétiser la dimension urbaine des objectifs de développement durable. À cet égard, ONU-Habitat mettra en place des approches novatrices afin d'atteindre les objectifs suivants :

⁸ The Human Rights-Based Approach to Development Cooperation: Towards a Common Understanding Among un Agencies. Disponible à l'adresse <https://hrbportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies>.

⁹ Dans la Déclaration de Quito, les gouvernements ont pris note de l'importance du rôle d'ONU-Habitat en tant que coordonnateur des questions relatives à l'urbanisation et au développement durables des établissements humains, y compris dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Nouveau Programme pour les villes et des objectifs de développement durable concernés.

- a) Élaborer et mettre en œuvre à l'échelle du système des Nations Unies une stratégie et un cadre de collaboration permettant une urbanisation durable ;
- b) Coordonner le suivi et l'évaluation du Nouveau Programme pour les villes, en veillant à ce que tous les acteurs, y compris les administrations locales, régionales et nationales, les établissements universitaires, les organismes des Nations Unies, la société civile, le secteur privé et les autres principaux partenaires apportent leurs contributions ;
- c) Élaborer et fournir des orientations et un appui au renforcement des capacités qui soient fondés sur des données factuelles pour aider les États membres à concrétiser la dimension urbaine des programmes mondiaux, en s'appuyant sur le cadre d'action pour la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes d'ONU-Habitat ;
- d) Appuyer l'intégration de la question du développement urbain durable dans les cadres mondiaux de développement et adapter les objectifs de développement durable grâce à la mobilisation de tous les acteurs concernés.

E. Unité d'action d'ONU-Habitat : repositionnement et changement organisationnel

29. ONU-Habitat est plus qu'un ensemble de bureaux de liaison, de bureaux de pays et de bureaux régionaux. C'est une institution mondiale de collaboration avec un mandat unique et unificateur. Le nouveau plan stratégique et les changements organisationnels qui l'accompagnent visent à garantir que toutes les unités administratives d'ONU-Habitat travaillent de manière totalement intégrée. L'accent est mis sur l'optimisation des interactions entre les activités normatives et les activités opérationnelles, aux niveaux régional et mondial, en stimulant le changement dans les quatre domaines de changement interdépendants, et en cherchant à produire un impact direct sur ceux qui en ont le plus besoin. Les stratégies régionales et les programmes de pays, tout en répondant aux besoins et demandes identifiés par les États membres, seront pleinement alignés sur les objectifs et les buts globaux du plan stratégique.

30. ONU-Habitat mettra l'accent sur les domaines de compétence où il dispose du plus grand avantage comparatif, en tant que leader d'opinion et centre d'excellence. Dans le même temps, il servira de catalyseur dans la fourniture de solutions pluriscalaires, intégrées, multisectorielles et multipartites en matière d'urbanisation et d'établissements humains, tirant parti de l'action des autres, et faisant le lien entre les objectifs et les cibles de l'ensemble des objectifs de développement durable.

31. ONU-Habitat adaptera ses modalités de fonctionnement pour tenir compte de la diversité régionale des tendances et difficultés en matière d'urbanisation, et pour s'aligner sur la rationalisation du système des Nations Unies pour le développement et sa récente réforme générale. La nature de l'appui fourni par ONU-Habitat sera guidée par la diversité des problèmes liés à l'urbanisation et des exigences et des capacités propres aux pays.

32. Afin de pouvoir passer de la mise en œuvre de projets à un objectif plus large d'intensification de ses travaux et d'optimisation des impacts à plus long terme, il faut qu'ONU-Habitat se tourne davantage vers l'extérieur, en mettant davantage l'accent sur les partenariats et en exerçant une influence stratégique sur l'action des autres par le biais d'activités de plaidoyer fondées sur les connaissances.

33. En outre, l'unité d'action d'ONU-Habitat exige une réforme des procédures et systèmes internes, l'amélioration du processus budgétaire interne et le renforcement de la gestion des ressources humaines, comme indiqué ci-après dans la section sur les catalyseurs de la performance organisationnelle. Les changements organisationnels devront aussi permettre de faire en sorte que l'exécution des programmes et la prestation de services se fassent d'une manière efficiente et efficace, reposant sur des données factuelles et permettant un apprentissage permanent à l'échelle mondiale.

34. Le projet de plan stratégique reconnaît que l'un des principaux défis institutionnels pour ONU-Habitat est de veiller à ce que ses ressources soient prévisibles, durables et à la mesure de son rôle et de ses responsabilités. Cela nécessite un nouveau cadre de viabilité financière, qui augmente les recettes, réduit les dépenses inefficaces, renforce les capacités financières et fait concorder les ressources avec les quatre objectifs. Un nouveau modèle d'activité soutiendra le plan stratégique.

II. Choix stratégiques

A. Une vision audacieuse et une mission ciblée

35. La vision d'ONU-Habitat d'une « meilleure qualité de vie pour tous dans un monde en pleine urbanisation » est audacieuse et ambitieuse ; c'est une vision qui incite ONU-Habitat et ses partenaires à renforcer les efforts nationaux et internationaux visant à relever les défis de l'urbanisation. Elle reflète à la fois un idéal et un besoin réel. ONU-Habitat considère l'urbanisation comme un processus qui peut transformer les territoires, en reliant les établissements humains sur l'ensemble du continuum urbain-rural, y compris les bourgs, les villes moyennes et les principaux centres urbains, et en assurant l'accès à un logement décent et abordable ainsi qu'à des services et infrastructures de base pour tous. ONU-Habitat s'emploiera à promouvoir l'urbanisation en tant que force de changement positif pour les personnes et les communautés, permettant de réduire les inégalités, la discrimination et la pauvreté.

36. L'énoncé de mission d'ONU-Habitat est le suivant : « ONU-Habitat promeut des changements porteurs de transformation dans les villes et les établissements humains, par la fourniture de connaissances, de services consultatifs et d'une assistance technique et par une action collaborative afin que personne ne soit laissé pour compte et qu'aucun endroit ne soit oublié ».

37. Au cours des dernières années, ONU-Habitat a affiné son approche d'intégration stratégique des travaux normatifs et opérationnels, en s'appuyant sur son Plan stratégique pour la période 2014–2019 et les preuves de plus en plus formelles que l'urbanisation durable peut accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Il a adopté une approche plus stratégique et plus intégrée pour aborder les défis et les possibilités des villes et autres établissements humains du XXI^e siècle. Sa déclaration de mission reflète ce changement de paradigme. Elle couvre également les quatre rôles principaux de l'organisation, qui peuvent être résumés ainsi : réfléchir, agir, partager, collaborer.

38. Réfléchir : les travaux normatifs, y compris les différentes formes de renforcement des connaissances, la recherche de pointe et le renforcement des capacités, permettent à ONU-Habitat d'établir des normes, de proposer des règles et des principes, de mettre en commun les meilleures pratiques, de suivre les progrès mondiaux et d'aider les organes infranationaux, nationaux, régionaux et intergouvernementaux à formuler des politiques relatives aux villes et autres établissements humains durables.

39. Agir : les travaux opérationnels prennent diverses formes d'assistance technique et s'appuient sur les compétences incomparables d'ONU-Habitat dans le domaine de l'urbanisation durable et de l'intervention en cas de crise. ONU-Habitat fait appel à sa composante coopération technique très spécialisée pour exécuter des projets relatifs aux établissements humains afin de fournir un appui adapté et à valeur ajoutée aux États membres dans la mise en œuvre des politiques, des stratégies, des meilleures pratiques et des normes.

40. Partager : en tant que centre de liaison et catalyseur, ONU-Habitat s'emploiera, par le biais d'activités de plaidoyer, de communication et d'information, à mobiliser le soutien public, politique et financier et le renforcement de la collaboration à tous les niveaux pour susciter un changement qualitatif dans les plans nationaux de développement, les cadres d'action, les pratiques de développement et les choix d'investissement afin de promouvoir un développement urbain durable aux niveaux local, national et mondial.

41. Collaborer : pour parvenir à des résultats durables dans la gestion des défis posés par l'urbanisation, ONU-Habitat devra travailler en collaboration avec une multitude de partenaires, en mobilisant de nombreuses ressources. La mise en œuvre du plan stratégique pour 2020–2025 sera étayée par les cadres de mise en œuvre de l'Organisation des Nations Unies et des parties prenantes, qui ont été mis au point par ONU-Habitat afin de répondre à la nécessité d'appliquer dans l'ensemble du système des Nations Unies une approche du développement plus cohérente à l'échelle du système ; les États membres sont actuellement consultés à leur sujet.

B. Un objectif ambitieux

42. Inspiré de la vision et de la mission d'ONU-Habitat, l'objectif fondamental du projet de plan stratégique est de promouvoir l'urbanisation durable comme moteur du développement et de la paix, pour améliorer les conditions de vie pour tous.

43. Cet objectif est compatible avec le principe des objectifs de développement durable consistant à ne pas faire de laissés-pour-compte ; avec l'Objectif de développement durable 11 (Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables) ; et avec les principes et les engagements figurant dans le Nouveau Programme pour les villes.

44. Cet objectif ambitieux reflète aussi l'intention d'ONU-Habitat d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes intégrés en vue d'obtenir un plus grand impact. L'organisation sera donc centrée sur les personnes et mènera des interventions holistiques plutôt que sectorielles, porteuses de transformation plutôt que fragmentaires, et qui établissent un lien entre l'urbanisation et les établissements humains d'une part et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les questions indissociables de l'action humanitaire, de la paix et du développement d'autre part, comme proposé dans la réforme des Nations Unies présentée par le Secrétaire général¹⁰.

45. Les enseignements tirés par ONU-Habitat de la mise en œuvre de son plan stratégique pour la période 2014–2019 sont qu'il importait d'ancrer ses plans stratégiques dans une solide théorie du changement, et que le cadre de résultats devait être robuste afin de guider efficacement la programmation pour obtenir les résultats escomptés et l'impact prévu.

46. À cet égard, le processus d'élaboration du nouveau plan stratégique a été fermement guidé par une théorie du changement, qui a permis ce qui suit :

a) Faire passer l'orientation stratégique d'une approche fondée sur les moyens à une approche fondée sur les objectifs, et d'une approche axée sur les processus à une approche axée sur les résultats ;

b) Établir un lien avec les programmes mondiaux, en particulier le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable, le Programme d'action d'Addis-Abeba, le Cadre de Sendai, l'Accord de Paris, la Déclaration de New York et le Nouveau Programme pour les villes ;

c) Reformuler le discours du développement urbain durable et repenser la façon dont le programme de développement urbain durable devait être mis en œuvre ;

d) Introduire un ensemble de facteurs de changement et de catalyseurs de la performance organisationnelle ;

e) Renforcer le rôle des activités de plaidoyer et de communication pour influencer sur les politiques ;

f) Renforcer le rôle des partenariats en vue d'amplifier l'impact, en particulier avec les gouvernements locaux et régionaux et d'autres parties prenantes essentielles ;

g) Mettre en place une approche cohérente en matière d'innovation afin d'appuyer les travaux d'ONU-Habitat et de ses partenaires ;

h) S'acquitter du rôle de gardien d'ONU-Habitat en assurant la définition et la surveillance des indicateurs urbains des objectifs de développement durable ainsi que la coordination des questions relatives à l'urbanisation et aux établissements humains durables, à l'appui du suivi et de l'évaluation du Nouveau Programme pour les villes.

C. Domaines de changement : stratégie et champ d'application

47. Pour atteindre son objectif de promouvoir l'urbanisation durable, ONU-Habitat doit faire des progrès dans ses quatre domaines de changement interdépendants. Ces domaines se recoupent et se renforcent mutuellement ; la manière d'obtenir des résultats dans un domaine a des répercussions sur les autres. Les domaines de changement sont les suivants :

a) Réduction de l'inégalité spatiale et de la pauvreté dans les communautés sur l'ensemble du continuum urbain-rural ;

b) Meilleur partage de la prospérité dans les villes et les régions ;

c) Renforcement de l'action climatique et amélioration de l'environnement urbain ;

d) Prévention et gestion efficaces des crises urbaines.

¹⁰ <https://reform.un.org/content/development-reform>.

48. Ces domaines sont étayés par les dimensions de l'inclusion sociale (droits de l'homme ; égalité des genres ; enfants, jeunes et personnes âgées ; et handicap). Ils visent à remédier à la discrimination de longue date et à la marginalisation persistante de ces groupes exclus et d'autres. Dans le même temps, ils valorisent le rôle de ces groupes, en particulier les femmes et les jeunes, en tant qu'acteurs clefs de la transformation sociale.

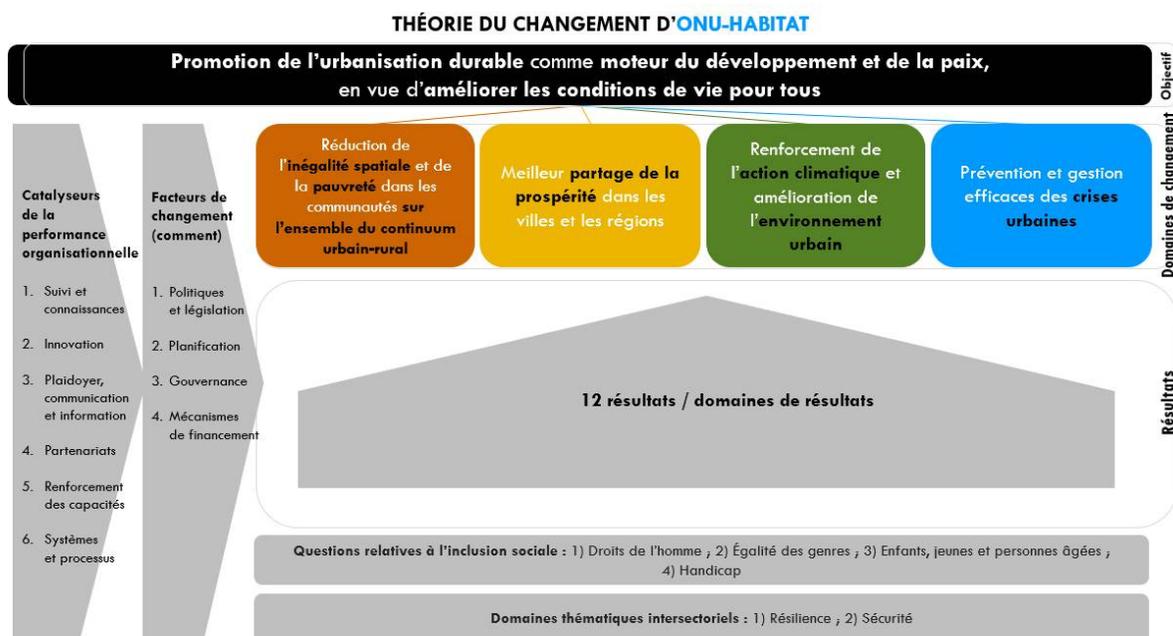
49. Ils reflètent également les trois engagements porteurs de changement figurant dans le Nouveau Programme pour les villes, qui sont les suivants :

- 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 ;
- c) Un développement urbain écologiquement viable et résilient.

50. La théorie du changement dont ONU-Habitat a besoin pour atteindre les objectifs énoncés dans son projet de plan stratégique est présentée à la figure 1¹¹.

51. Les quatre objectifs et leurs résultats seront régulièrement suivis à l'aide d'indicateurs fiables (avec des niveaux de référence et des cibles pour chaque année au cours de la période couverte par le plan stratégique) et de jalons dans le cadre de résultats et dans le plan de mesure des résultats.

Figure 1
Théorie du changement d'ONU-Habitat pour le projet de plan stratégique pour la période 2020–2025



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

52. Le développement durable ne peut être réalisé sans aborder les droits fondamentaux des millions de citoyens qui vivent dans la pauvreté et la marginalisation. Cela peut se faire de diverses manières, notamment en élargissant l'accès à un logement convenable, à l'eau potable, à l'assainissement, à l'énergie domestique, aux transports, aux soins de santé, à l'éducation et aux espaces publics, la sûreté et la sécurité étant essentielles pour la réalisation d'une égalité et d'une inclusion véritables dans les villes et les établissements humains. L'inégalité persiste également dans les communautés pauvres, car les femmes, les jeunes et les personnes handicapées souffrent souvent de discrimination croisée, ce qui aggrave leur marginalisation.

¹¹ La théorie du changement complète figure dans l'annexe au présent document.

53. La pauvreté et la marginalisation se recoupent et sont souvent concentrées dans des zones bien spécifiques. L'inégalité spatiale (définie comme la concentration de désavantages dans un lieu spécifique) se manifeste par les différences en termes d'expériences vécues par les personnes, de possibilités qui leur sont offertes et de droits qu'elles peuvent exercer selon les régions, sur l'ensemble du continuum urbain-rural ou dans la même ville. Les inégalités spatiales dans les villes perpétuent d'autres formes d'inégalités sociales, économiques, politiques ou culturelles. Elles peuvent être encore plus diversifiées, en fonction de la situation socioéconomique, de la race, du statut migratoire, de l'âge, du sexe et des capacités. L'inégalité d'accès à la terre, à un logement adéquat et abordable, aux possibilités d'emploi, aux services de base et aux services sociaux, à la mobilité et aux transports publics ainsi qu'aux espaces publics est le principal aspect des inégalités spatiales, souvent caractérisées par une ségrégation physique. Cela a une incidence sur les niveaux de pauvreté et les possibilités d'ascension sociale. D'après l'Organisation de coopération et de développement économiques, vivre dans un quartier défavorisé peut avoir un impact sur l'éducation, la santé et les perspectives d'emploi pour les enfants comme pour les adultes, ce qui aggrave les inégalités, même sur plusieurs générations¹². Cette question touche la plupart des objectifs de développement durable et des cibles connexes, comme le souligne le rapport du Secrétaire général sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes (2018)¹³. Le Nouveau Programme pour les villes, en tant que catalyseur de la réalisation des objectifs de développement durable, aborde nombre de ces éléments, en particulier la nécessité de lutter contre la pauvreté et de promouvoir la prospérité urbaine et des villes écologiques et résilientes.

54. En outre, afin de réduire les inégalités spatiales et d'éliminer la pauvreté, la croissance urbaine planifiée doit être accompagnée d'une rénovation urbaine efficace grâce à la mise à niveau in situ et à la régénération urbaine. De tels efforts offrent également l'avantage de préserver le patrimoine culturel et de contribuer à renforcer un sentiment d'identité et d'appartenance dans les villes.

55. Le premier domaine de changement se traduit par trois grands domaines de résultats auxquels ONU-Habitat, en collaboration avec ses partenaires, peut contribuer. Il s'agit des domaines suivants :

- a) Accès plus large et équitable aux services de base, à la mobilité durable et aux espaces publics ;
- b) Accès plus large et sûr à la terre et à un logement décent et abordable ;
- c) Croissance efficace et régénération des établissements humains.

Créneau d'ONU-Habitat

Dans ce domaine de changement, ONU-Habitat s'emploiera à consolider sa vaste expérience dans le domaine des services de base, du logement et de l'amélioration des taudis, de l'accès à la terre, de la mobilité urbaine et des espaces publics. Les Lignes directrices internationales sur l'accès aux services de base pour tous¹⁴ et les Lignes directrices internationales sur la planification urbaine et territoriale¹⁵ sont des cadres essentiels pour guider les produits dans ce domaine. L'exploitation de ces cadres, d'autres orientations normatives et de la vaste expérience d'ONU-Habitat dans la mise en œuvre de projets sur le terrain dans les domaines de l'espace public, de la mobilité durable, de l'eau et de l'assainissement, des infrastructures physiques et sociales de base et de l'énergie permettra d'intensifier les efforts dans ces secteurs. L'élargissement du champ d'intervention à la croissance et à la régénération efficaces des zones de peuplement fait suite aux demandes explicites d'appui présentées à ONU-Habitat par des États membres, des autorités locales et d'autres partenaires, et s'appuiera sur l'expérience d'ONU-Habitat en matière de développement intercalaire planifié, de rénovation urbaine et d'amélioration in situ, notamment dans les sites patrimoniaux. Les résultats dans ce domaine du changement représentent les activités essentielles d'ONU-Habitat. Toutefois, dans l'exercice de son rôle de centre de liaison, il collaborera également avec un certain nombre d'autres organes de coordination des Nations Unies, y compris ONU-Eau, ONU-Énergie et les initiatives Énergie durable pour tous et Mobilité durable pour tous ; d'autres entités des Nations Unies, notamment le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies

¹² OCDE (2018). *Divided Cities: Understanding Intra-Urban Inequalities*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264300385-en>.

¹³ A/73/83-E/2018/63.

¹⁴ <https://unhabitat.org/books/lignes-directrices-internationales-sur-laccés-aux-services-de-base-pour-tous-international-guidelines-on-decentralization-and-access-to-basic-services-for-all/>.

¹⁵ <https://unhabitat.org/books/lignes-directrices-internationales-sur-la-planification-urbaine-et-territoriale/>.

pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; ainsi que de nombreux partenaires non gouvernementaux, parties prenantes et partenaires du secteur privé.

56. La notion d'« accès plus large et équitable » repose sur l'idée, énoncée dans les objectifs de développement durable, de « plus grande égalité des résultats ». Tous les programmes d'ONU-Habitat donneront donc la priorité aux groupes qui ne disposent actuellement pas d'un accès équitable aux services de base, à la mobilité durable et aux espaces publics, et prévoiront des interventions qui permettent une réelle égalité des résultats, luttant contre les différentes formes d'exclusion.

Résultat 1 : Accès plus large et équitable aux services de base, à la mobilité durable et aux espaces publics

Contribue aux ODD 1, 3, 4, 6, 9, 10 et 11 ; plus particulièrement aux cibles se rapportant aux services de base : 1.4 (1.4.1), 3.b (3.b.2), 4.a (4.a.1), 6.b (6.b.1), 11.1, 11.5 (11.5.2) et 11.6 (11.6.1) ; à la mobilité durable : 9.1 (9.1.2) et 11.2 (11.2.1) ; aux espaces publics : 11.7 ; à l'inclusion politique, économique et sociale : 10.2 ; et à l'égalité des chances : 10.3.

Contribue aux paragraphes 29, 30, 34, 37 et 74 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : UNICEF, ONU-Femmes, Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et Office des Nations Unies contre la drogue et le Crime.

57. Toutes les villes et tous les établissements humains, quelle que soit leur taille, ont besoin de services de base et de services sociaux adaptés et accessibles à tous : eau, assainissement, gestion des déchets, énergie, technologie, soins de santé et éducation. Pour être productives et inclusives, les villes ont également besoin de moyens de déplacement sûrs et durables. La disponibilité, la répartition et la qualité des espaces publics ainsi que l'accès à ceux-ci sont aussi considérés comme un élément important pour réduire les inégalités, créer des activités économiques locales et promouvoir la cohésion sociale et un sentiment d'identité. Compte tenu de leur importance dans la réalisation du développement urbain durable, tous ces éléments devraient être pris en compte dans les politiques urbaines nationales et les plans sectoriels, et à terme traduits en interventions physiques. Pour parvenir à ce résultat, ONU-Habitat collaborera donc avec un large éventail de parties prenantes, y compris les pouvoirs publics à tous les niveaux, la société civile, les communautés et le secteur privé formel et informel, par le biais d'activités aussi bien normatives qu'opérationnelles. Ces travaux comporteront des politiques qui tiennent compte du sexe, de l'âge et du handicap ; des plans et des lois concernant l'accès aux espaces publics et les solutions de mobilité ; des lois relatives à l'amélioration de la sécurité des espaces publics grâce à la participation des parties prenantes ; et un assainissement participatif et inclusif des quartiers insalubres qui permette d'améliorer l'accès aux services de base, à la mobilité et aux espaces publics.

58. ONU-Habitat est bien placé pour soutenir les engagements pris par les États membres de réduire la production de déchets en limitant leur quantité, en les réutilisant et en les recyclant, et il poursuivra donc son travail de longue date dans le domaine des services urbains de base en mettant davantage l'accent sur la nécessité de réduire la production de déchets et de recycler les différents composants de manière efficace et durable. ONU-Habitat continuera d'élaborer des produits axés sur le savoir et des pratiques optimales qui couvrent l'utilisation et le recyclage des déchets solides, et de fournir aux pays des orientations sur la gestion durable de l'eau, des eaux usées, de l'assainissement et des déchets, ainsi que sur la mobilité urbaine et les systèmes énergétiques. ONU-Habitat soutient également des plans et des stratégies de développement à faible émission de carbone, et intensifiera les services consultatifs et techniques qu'il offre aux pays et à leurs administrations locales à cet égard.

59. Le résultat 1 est essentiel pour ONU-Habitat et requiert une attention accrue. ONU-Habitat dirigera les travaux sur l'amélioration des politiques, des plans, des études et de la mise en commun de pratiques, ainsi que sur les lois et les réglementations afin de renforcer et d'améliorer l'accès aux services de base, à la mobilité durable et à des espaces publics plus inclusifs. L'amélioration de l'efficacité des systèmes de collecte et de suivi des données sur la disponibilité et la qualité des services de base et des espaces publics, y compris s'agissant de la collecte et de la communication des données sur la violence à l'égard des femmes dans les espaces publics, exige également une attention particulière.

Résultat 2 : Accès plus large et sûr à la terre et à un logement décent et abordable

Contribue aux ODD 1, 2, 5 et 11, et plus particulièrement aux cibles 1.4 (1.4.2), 2.3, 5.a (5.a.1 et 5.a.2) et 11.1 (11.1.1).

Contribue au paragraphe 35 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : Banque mondiale et Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

60. La terre et la propriété foncière sont une importante source de recettes internes pour les administrations locales, qui peuvent être captées pour investir dans le développement et l'amélioration des services et infrastructures de base. Pourtant, la gestion des terres est rarement intégrée aux plans ou politiques d'aménagement de l'espace. La sécurité des droits fonciers est un élément important d'une bonne gestion des terres, dans la mesure où elle permet non seulement aux ménages et aux communautés d'améliorer leurs conditions de vie, mais aussi de tirer parti des terres pour sortir de la pauvreté. L'insécurité des droits fonciers touche en particulier les foyers dirigés par des femmes, et ceux qui sont marginalisés pour toute autre raison. Les droits fonciers coutumiers et des peuples autochtones sont des éléments particulièrement importants à prendre en considération, et seront traités au titre de ce domaine de résultats.

61. Ce domaine de résultats fera également fond sur la Stratégie mondiale du logement adoptée par le Conseil d'administration à sa vingt-quatrième session, promouvant l'engagement des États membres d'assurer progressivement le plein exercice du droit à un logement convenable tel qu'énoncé dans les instruments internationaux, le Programme pour l'habitat : buts et principes, engagements et plan d'action mondial, et le Nouveau Programme pour les villes. Cet engagement sera élargi de manière à mettre l'accent sur la réalisation de la cible 11.1 des objectifs de développement durable visant à concrétiser l'initiative « Villes sans taudis » d'ici à 2030. ONU-Habitat continuera de fournir des solutions diverses et une approche programmatique dans le cadre de ce processus afin d'empêcher les expulsions forcées.

62. Garantir l'accès à un logement adéquat et abordable requiert également des réponses intégrées et des actions concertées qui relient la planification, les mécanismes financiers et les cadres réglementaires, en se concentrant à la fois sur les marchés de la vente et de la location immobilières. Le logement et l'amélioration des taudis jouent un rôle fondamental dans le développement économique et la réduction de la pauvreté, qui contribuent au développement sociospatial équitable et tenant compte de l'âge et de l'égalité entre les sexes, en plaçant le logement au cœur du programme de développement urbain durable en tant que facteur d'égalisation du partage de la prospérité et de la croissance.

63. Il s'agit là d'un résultat essentiel pour lequel ONU-Habitat assumera le rôle de chef de file au sein du système des Nations Unies, en étroite collaboration avec les partenaires spécialisés dans le logement et ceux investissant dans la gestion des terres, en vue de la sensibilisation, de la production de connaissances, de l'élaboration de politiques et du renforcement des capacités, en plus des projets sur le terrain.

Résultat 3 : Croissance efficace et régénération des établissements

Contribue aux ODD 4, 6, 11 et 16, et plus particulièrement aux cibles 4.a, 6.b (6.b.1), 11.1 (11.1.1), 11.3, 11.6, 11.7, 11.a et 16.7 (16.7.2).

Contribue au paragraphe 38 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : UNESCO, Fonds d'équipement des Nations Unies (UNCDF), Organisation internationale pour les migrations (OIM) et Banque mondiale.

64. Il est important que les modèles d'urbanisation et la planification et l'aménagement urbains permettent une croissance urbaine intégrée socialement et physiquement. La migration et l'accroissement démographique contribuent environ à parts égales à la croissance urbaine. Il faut donc veiller à ce que, dans la dynamique de croissance des agglomérations, les migrations soient bénéfiques pour les villes et que les villes soient bénéfiques pour les migrants, quel que soit leur statut. Les centres urbains, les zones périurbaines et les établissements suburbains peuvent accueillir la croissance grâce à une combinaison de stratégies, telles que la densification, le développement à usage mixte, les logements abordables, l'amélioration de la connectivité, l'amélioration de l'accès aux espaces publics et l'accès à une diversité d'emplois, qui devraient être renforcées par des arrangements de gouvernance inclusifs favorisant la cohésion sociale des communautés urbaines.

65. La protection et la revitalisation du patrimoine culturel doivent être au cœur de ces efforts, et peuvent également contribuer à renforcer les identités et à donner un sentiment d'appartenance, en intégrant les communautés d'accueil et les nouveaux arrivants, y compris les migrants, les réfugiés et les personnes déplacées. Le Nouveau Programme pour les villes considère la culture comme une composante prioritaire des plans et stratégies urbains, et appelle expressément à l'intégration de la culture lors de l'adoption d'instruments de planification, notamment les plans directeurs, les directives sur le zonage, les codes de la construction, les politiques de gestion des zones côtières et les politiques de développement stratégique.

66. Il s'agit d'un secteur porteur pour ONU-Habitat, s'appuyant sur sa vaste expérience en matière de développement intercalaire planifié et de projets de rénovation urbaine. ONU-Habitat renforcera son appui à l'élaboration de politiques, de plans, de processus de planification et d'aménagement locaux et communautaires tenant compte de l'âge et de l'égalité entre les sexes, de directives et de projets de renforcement des capacités à l'intention des autorités locales, et renforcera également sa collaboration avec le secteur privé.

Domaine de changement 2 : Meilleur partage de la prospérité dans les villes et les régions

67. Dans l'économie mondiale actuelle, l'urbanisation contribue de manière disproportionnée au PIB. Bien planifiée et bien gérée, l'urbanisation peut produire de la richesse et exploiter au mieux les économies d'échelle et d'agglomération, en permettant un développement territorial intégré et en reliant le développement rural et le développement urbain. Des villes véritablement inclusives, prospères et bien connectées favorisent le bien-être collectif et l'épanouissement de tous. Parvenir au développement territorial équilibré et mettre fin aux inégalités nécessite d'associer des stratégies de croissance économique à un développement socialement inclusif et écologiquement durable. Les villes prospères sont le plus souvent situées dans des régions prospères. Une planification régionale efficace et adéquate est essentielle pour que les villes repensent leur avantage comparatif et se repositionnent mieux dans les territoires auxquels elles appartiennent pour augmenter la probabilité de créer des emplois décents et des moyens de subsistance dans la région.

68. Ce domaine de changement se traduit par les trois grands domaines de résultats suivants auxquels ONU-Habitat, en collaboration avec ses partenaires, peut contribuer :

- a) Amélioration de la connectivité spatiale et de la productivité des villes et des régions ;
- b) Augmentation et répartition équitable des recettes locales ;
- c) Intensification du déploiement des technologies de pointe et des innovations au service du développement urbain.

Résultat 1 : Amélioration de la connectivité spatiale et de la productivité des villes et des régions

Créneau d'ONU-Habitat

Dans ce domaine de changement, en particulier le résultat 1, ONU-Habitat devra développer ses connaissances et ses compétences. L'élargissement du champ d'intervention à la connectivité et à la planification régionale tient compte de plusieurs études qui démontrent l'importance du lien entre planification urbaine et planification régionale comme moyen de promouvoir le partage de la prospérité. En collaboration avec des partenaires stratégiques tels que l'Organisation de coopération et de développement économiques, la Banque mondiale et d'autres, ONU-Habitat aidera les autorités publiques à différents niveaux à élaborer des politiques, des cadres et des mesures visant à stimuler la productivité des villes et des régions par le biais d'une approche intégrée du développement territorial. En collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds International de développement agricole, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation internationale pour les migrations, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et d'autres organisations, ONU-Habitat s'emploiera à promouvoir une croissance économique inclusive et durable, le plein emploi et un travail décent pour tous, en particulier les femmes et les jeunes, grâce à des politiques et des actions spécifiques.

Le résultat 2 nécessite qu'ONU-Habitat collabore avec les banques régionales de développement, les gouvernements locaux et régionaux et leurs associations, le PNUD, la Banque mondiale, l'Union européenne, les institutions financières, les fondations et les milieux universitaires. D'un point de vue organisationnel, le créneau d'ONU-Habitat se trouve principalement dans la fourniture d'un appui technique aux autorités locales, régionales et nationales afin qu'elles élaborent et appliquent des politiques et des stratégies visant à accroître les recettes locales et à assurer une répartition équitable de celles-ci. ONU-Habitat continuera de consolider sa grande expérience dans ce domaine.

Le résultat 3 représente un élargissement du champ d'intervention. Dans l'exercice de son rôle de centre de liaison, ONU-Habitat collaborera avec diverses entités, telles que le Réseau d'innovation des Nations Unies, les organismes des Nations Unies, les entreprises technologiques, le secteur privé, les associations engagées en faveur des villes intelligentes, les pôles d'innovation et les milieux universitaires. ONU-Habitat adaptera et développera donc des solutions techniques novatrices pour améliorer la qualité de la vie dans les villes.

Résultat 1 : Amélioration de la connectivité spatiale et de la productivité des villes et des régions

Contribue aux ODD 1, 2, 8, 9, 11, 12 et 14, et plus particulièrement aux cibles 2.3, 2.4, 2.a, 8.2, 8.3, 8.5, 11.2 (11.2.1), 11.3 (11.3.1) et 11.a.

Contribue aux paragraphes 49, 51 et 52 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : PNUD, ONUDI, OIT, OIM.

69. L'organisation spatiale des villes et des régions, l'accessibilité et l'aménagement de l'espace urbain et l'intégration de villes et d'établissements humains de différentes tailles, des petites et moyennes agglomérations aux grandes métropoles, peuvent considérablement renforcer la contribution de l'urbanisation à la productivité et au développement économique inclusif. Pour y parvenir, cependant, la connectivité des réseaux urbains et entre les villes, leurs environs, les zones périurbaines et les zones rurales doit être renforcée. Cela passe par une approche du développement à l'échelle du pays et parfois transfrontière, avec une planification territoriale rurale et urbaine redynamisée. Des politiques urbaines nationales, mises en œuvre de manière effective et bénéficiant de cadres juridiques et d'un appui technique et financier appropriés, permettent de garantir que la prospérité est partagée entre les villes et les régions. Une planification adéquate du territoire peut renforcer la capacité des villes petites et moyennes à créer des situations mutuellement bénéfiques pour les régions, car elle permet de réduire la pression sur les grandes villes et d'aider les populations rurales à accéder aux informations, biens, services et autres ressources nécessaires pour améliorer les possibilités et augmenter la productivité. À l'échelle urbaine, les cadres d'aménagement de l'espace, les stratégies municipales et les plans locaux sont des outils essentiels pour l'amélioration de la connectivité spatiale et de la productivité, et représentent la première étape vers l'intégration et la proposition de stratégies visant à promouvoir des villes mieux connectées et plus inclusives. Des villes bien planifiées peuvent optimiser la structure urbaine tout en tirant parti des économies d'agglomérations qui – appuyées par une bonne connectivité et des terrains correctement viabilisés – peuvent stimuler les activités productives et créer des emplois.

70. Dans le domaine de l'économie bleue, les villes situées en bordure des océans, des lacs et des rivières ont toujours joué un rôle essentiel, non seulement en assurant la prospérité des communautés riveraines, mais aussi en influençant le développement local, national et international. ONU-Habitat est en mesure de diriger le débat normatif sur la manière dont les villes peuvent exploiter au mieux l'économie bleue en faveur de la prospérité et du développement aux fins de la concrétisation de la dimension urbaine des objectifs de développement durable.

71. De nouveaux arrangements de gouvernance au-delà des limites administratives existantes et entre secteurs sont nécessaires pour renforcer la coordination institutionnelle à tous les niveaux. Les structures de gouvernance des métropoles et les mécanismes de collaboration sont essentiels pour lutter contre l'étalement urbain et d'autres externalités négatives qui sont à l'origine de la ségrégation spatiale et socioéconomique et de la dégradation de l'environnement et des ressources naturelles.

72. L'appui technique d'ONU-Habitat dans ce domaine mettra l'accent sur le renforcement de l'avantage comparatif des villes afin d'exploiter au maximum leur potentiel productif, en luttant contre les externalités négatives, telles que la pollution et les embouteillages, en développant des options de transports en commun et en fournissant des services efficaces, fiables, qui rendent les villes plus compétitives et novatrices et maximisent ainsi les gains de productivité.

Résultat 2 : Augmentation et répartition équitable des recettes locales

Contribue aux ODD 8, 11 et 17, et plus particulièrement à la cible 17.1.

Contribue aux paragraphes 67 et 75 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : UNCDF et OIM.

73. Les autorités locales à travers le monde ont pour mission fondamentale d'assurer des services de base et de fournir des biens publics. Toutefois, elles se heurtent à d'énormes difficultés pour ce faire. Les villes des pays en développement, en particulier, ne peuvent pas concilier les ressources financières disponibles et l'augmentation des dépenses municipales. Ce déficit de financement est encore aggravé par la croissance rapide de leur population, qui crée une demande toujours croissante de services publics et de financement pour la construction et l'entretien de nouvelles infrastructures publiques.

74. Même si un partage plus grand et plus efficace des ressources financières entre les administrations centrales et locales est manifestement nécessaire, les sources locales potentielles de recettes actuellement à la disposition des autorités locales devraient être pleinement exploitées. Il s'agit, par exemple, des droits d'utilisation, du financement par surcroît d'impôts, de la récupération des plus-values foncières et des instruments de dette, tels que les obligations et les emprunts. En outre, les fonds de financement communautaires et les stratégies de développement économique local peuvent engendrer une transformation socioéconomique à long terme. La mobilisation des ressources nationales est indispensable à la réalisation des objectifs de développement durable et du Nouveau Programme pour les villes. L'amélioration des finances municipales est essentielle pour cet effet, ainsi que la facilitation de l'accès aux fonds de développement local et aux instruments de décentralisation budgétaire.

75. Travaillant de concert avec les partenaires de développement, les organismes de financement et de gestion des services publics, les universités et le secteur privé, ONU-Habitat est bien placé pour aider les autorités locales à adopter les réformes institutionnelles et juridiques nécessaires pour générer des ressources financières supplémentaires, y compris par le biais de partenariats public-privé, de revenus fonciers et d'outils de financement, en continuant à mettre fortement l'accent sur la transparence et le principe de responsabilité. Il s'agit notamment de la quantification, de la récupération et de la distribution des plus-values foncières, de la gestion des biens et des mécanismes de fiscalité foncière.

Résultat 3 : Intensification du déploiement des technologies de pointe et des innovations au service du développement urbain

Contribue aux ODD 5, 7, 8, 9, 11, 13 et 17, et plus particulièrement aux cibles 5.b, 7.1 (7.1.2), 7.a, 7.b (7.b.1), 8.2, 9.5, 9.b, 13.3 (13.3.2), 17.6, 17.8 et 17.16.

Contribue au paragraphe 66 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : Union internationale des télécommunications et Réseau d'innovation des Nations Unies.

76. Les technologies de pointe influencent profondément l'émergence de villes intelligentes, la façon dont nous construisons et gérons les villes et les autres établissements humains, et la manière dont les gestionnaires urbains prennent des décisions plus éclairées. Elles comprennent actuellement, entre autres, l'Internet des objets, les réseaux de capteurs, la communication de machine à machine, la robotique, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et augmentée, l'impression 3D, les systèmes d'information géographique (SIG), la télédétection, les véhicules autonomes sans pilote, les drones, la technologie des chaînes de blocs, le calcul cryptographique et le traitement et la visualisation des mégadonnées. Le Nouveau Programme pour les villes préconise le renforcement des réseaux informatiques et de communication, et l'adoption de concepts de villes intelligentes qui fassent appel à la numérisation, aux énergies et aux technologies propres pour stimuler la croissance économique et améliorer la prestation de services, tout en favorisant l'inclusion la plus large possible, y compris des personnes handicapées.

77. L'innovation est essentielle pour la concrétisation des différentes dimensions du développement et de la prospérité, en vue de libérer le potentiel inexploité et de tirer pleinement parti des ressources et des actifs locaux. Les possibilités de financement et les partenariats innovants doivent être étudiés, et la capacité des administrations locales à acquérir, tester et mettre en œuvre efficacement les technologies de pointe doit être considérablement renforcée.

78. Pour pouvoir contribuer efficacement à la viabilité urbaine, les technologies d'avant-garde et les innovations doivent être appliquées convenablement, de façon à ce que la prospérité qu'elles apportent soit partagée entre les citoyens, les villes et les régions. Cette action doit être menée par un large éventail d'acteurs, et ONU-Habitat peut jouer un rôle important dans le processus en intégrant de nouvelles technologies et des pratiques novatrices dans ses activités aussi bien normatives qu'opérationnelles. À cet égard, son rôle englobera l'anticipation des tendances et des situations concernant les effets à long terme sur l'urbanisation ; l'élaboration de méthodes novatrices de collecte

et d'utilisation des données, notamment l'analyse spatiale aux fins de la gestion urbaine ; l'élaboration de plans et de stratégies de villes intelligentes, y compris les interventions sectorielles dans des domaines stratégiques tels que la mobilité urbaine et la viabilité de l'environnement. Cela suppose la création de plateformes de données ouvertes, conviviales et participatives pour veiller à ce que les avantages de la collecte et de l'intégration des données soient partagés par tous, avec dans ce contexte des orientations fortes sur la protection des données, la propriété des données, le respect de la vie privée et des droits de l'homme.

79. Dans le cadre de ce résultat, il est essentiel de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités des administrations locales et de l'ensemble des spécialistes du cadre bâti pour transformer les plans de villes intelligentes et l'utilisation des technologies de pointe dans le domaine de la planification, de la régénération et de l'aménagement urbains en possibilités centrées sur la population plutôt qu'en efforts fondés sur la technologie. Les stratégies de villes intelligentes auraient intérêt à mettre l'accent sur l'utilisation de la technologie pour exploiter les données aux fins de la réglementation et de la surveillance intelligentes des marchés fonciers et du logement urbains.

80. En fin de compte, le déploiement des technologies de pointe et du développement urbain durable doit accorder une attention particulière aux populations mal desservies afin de remédier aux inégalités et de combler les fractures sociales et spatiales.

Domaine de changement 3 : Renforcement de l'action climatique et amélioration de l'environnement urbain

81. Le Nouveau Programme pour les villes propose une vision commune pour les villes et les autres établissements humains visant à renforcer l'action climatique et à améliorer l'environnement urbain. Les États membres sont conscients que les villes et les établissements humains doivent faire face à des menaces sans précédent résultant de modes de consommation et de production non viables, de la perte de biodiversité, des pressions exercées sur les écosystèmes, de la pollution, des catastrophes naturelles ou d'origine humaine, ainsi que des changements climatiques et des risques qui y sont associés, toutes choses qui compromettent les actions visant à mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions et à réaliser le développement durable¹⁶. Ils s'engagent à faciliter la gestion durable des ressources naturelles dans les villes et les établissements humains, de manière à protéger et à améliorer l'écosystème urbain et les services environnementaux, à réduire les émissions de gaz à effet de serre et la pollution atmosphérique et à favoriser la réduction et la gestion des risques de catastrophe¹⁷.

82. Ce domaine du changement s'intéresse aux liens entre les villes et les autres établissements humains d'une part et le climat et l'environnement d'autre part. L'Accord de Paris définit les rôles des pays et des parties prenantes en ce qui concerne tous les éléments de l'action climatique. Pour faire face aux défis croissants posés par les changements climatiques, les Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ont élaboré des contributions déterminées au niveau national dans le cadre de leur engagement à promouvoir l'Accord de Paris. En 2017, l'examen par ONU-Habitat de 164 contributions déterminées au niveau national a permis de constater que 113 incluaient une composante urbaine modérée ou forte, principalement axée sur l'adaptation, ou une combinaison de mesures d'adaptation et d'atténuation, tandis que seul un très petit nombre étaient centrées exclusivement sur l'atténuation¹⁸.

83. Ce domaine de changement porte sur les mesures de résilience, d'adaptation et d'atténuation en faveur du développement de villes durables par le biais de la lutte contre les effets des changements climatiques, de la création de nouveaux débouchés économiques et de l'amélioration du cadre de vie dans les villes et les établissements humains.

84. Ce domaine de changement comprend trois résultats qui, ensemble, visent à renforcer l'action climatique et à améliorer les environnements urbains afin de produire des changements systémiques en concevant des solutions intégrées qui créent un équilibre entre les modes de vie humains et les environnements bâti et naturel dans les villes. Ces résultats sont les suivants :

- a) Réduction des émissions de gaz à effet de serre et amélioration de la qualité de l'air ;

¹⁶ Nouveau Programme pour les villes, par. 63.

¹⁷ Nouveau Programme pour les villes, par. 65.

¹⁸ ONU-Habitat (2017). *Sustainable Urbanization in the Paris Agreement: Comparative Review of Nationally Determined Contributions for Urban Content*. Disponible à l'adresse <https://unhabitat.org/books/sustainable-urbanization-in-the-paris-agreement/>.

- b) Utilisation plus rationnelle des ressources et protection des actifs écologiques ;
- c) Adaptation efficace des communautés et des infrastructures aux changements climatiques.

Créneau d'ONU-Habitat

Dans ce domaine du changement, ONU-Habitat jouera un rôle de catalyseur des connexions et des mesures dans le domaine climatique mondial, reliant les politiques et les acteurs mondiaux aux contextes locaux et nationaux. Il établira ce lien au moyen d'un processus stratégiquement conçu, qui associe des services consultatifs, un appui technique, des activités de plaidoyer, des compétences thématiques, la production de connaissances et le partage des meilleures pratiques internationales. Les programmes d'action climatique d'ONU-Habitat créeront par conséquent une plateforme pour faciliter les liens bidirectionnels – du niveau mondial au niveau local et du niveau local au niveau mondial – dès lors que les gouvernements locaux et régionaux s'engagent dans le processus.

Afin d'aider les États membres à mener des actions pour le climat et à améliorer l'environnement urbain, ONU-Habitat collaborera avec des organismes des Nations Unies, tels que le PNUE, en vue d'intégrer les préoccupations relatives à l'environnement dans l'élaboration des politiques urbaines aux niveaux local, national et mondial et de mettre en évidence les liens entre les dimensions locales et mondiales des questions d'environnement. Il collaborera également avec la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques afin de mieux faire connaître les questions relatives aux changements climatiques et de diffuser les connaissances et les meilleures pratiques internationales pour appuyer la mise en œuvre de stratégies de lutte contre les changements climatiques. En outre, il travaillera de concert avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour aider les gouvernements à élaborer et à exécuter des plans d'action pour la pureté de l'air.

Dans le domaine de l'adaptation, une attention particulière sera accordée au renforcement de la résilience aux changements climatiques des pauvres vivant en milieu urbain.

Résultat 1 : Réduction des émissions de gaz à effet de serre et amélioration de la qualité de l'air

Contribue aux ODD 3, 11 et 13, et plus particulièrement aux cibles 3.9 (3.9.1), 11.6 et 13.2 (13.2.1).

Contribue aux paragraphes 67 et 75 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateur clef des Nations Unies : PNUE.

85. Les villes représentent entre 60 % et 80 % de la consommation d'énergie et produisent jusqu'à 70 % des émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique, principalement par le biais de l'utilisation de combustibles fossiles pour l'approvisionnement en énergie et les transports. L'étalement urbain et la séparation des fonctions accroissant considérablement les incidences climatiques, il est essentiel que nous soyons en mesure de planifier la croissance urbaine d'une manière plus viable et climatiquement neutre. La gestion durable des ressources comprend le renforcement de la gestion écologiquement rationnelle et la minimisation de tous les déchets, y compris les polluants atmosphériques et les forceurs climatiques à courte durée de vie, ainsi que les gaz à effet de serre, d'une manière propice à la transition vers une économie circulaire¹⁹.

86. Les scientifiques ont conclu que pour maintenir le réchauffement de la planète à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels, nous devons réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40 à 50 % d'ici à 2030 (par rapport à 2010). Il est par conséquent urgent d'accélérer les actions porteuses de changement, en particulier dans les villes²⁰. C'est donc là un axe prioritaire pour ONU-Habitat dans l'ensemble des quatre domaines de changement pour la période couverte par le projet de plan stratégique.

87. Afin de promouvoir les pratiques d'atténuation, ONU-Habitat propose d'utiliser des approches intégrées et de planification territoriale dans ses activités normatives et opérationnelles en vue de favoriser un développement compact et axé sur les transports en commun, qui permettra de réduire le recours aux véhicules privés et, par voie de conséquence, de réduire les émissions. ONU-Habitat continuera de plaider en faveur de la production d'énergie renouvelable dans les zones urbaines, en ayant recours à l'installation de panneaux solaires sur les toits des bâtiments publics et résidentiels, à la création de parcs éoliens chaque fois que c'est possible, et à la conversion des déchets municipaux

¹⁹ Nouveau Programme pour les villes, par. 71.

²⁰ GIEC (2018). https://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf.

en sources d'énergie. Cela permettra de réduire la dépendance à l'égard des combustibles fossiles pour la production d'énergie. Les villes sont en train de prendre des mesures ambitieuses, 73 grandes villes du Groupe C40²¹ s'étant engagées à devenir neutres en carbone d'ici à 2050 ou avant. ONU-Habitat continuera de mobiliser les villes afin qu'elles fixent des objectifs, communiquent des données et suivent les progrès accomplis par le biais du cadre de planification de l'action climatique, et d'aider à animer la Convention mondiale des maires pour le climat et l'énergie²², une plateforme qui permet aux maires de s'engager publiquement à planifier l'action climatique et à en rendre compte de manière systématique.

88. Les scientifiques estiment qu'en 2016, 91 % de la population mondiale vivait dans des lieux où la pollution de l'air extérieur dépassait les plafonds prescrits par les directives de l'OMS relatives à la qualité de l'air, la majorité dans des zones urbaines présentant des risques sanitaires associés²³. Afin d'aider les villes à améliorer la qualité de l'air, ONU-Habitat peut soutenir les gouvernements dans la mise au point de plans d'action pour la pureté de l'air, reconnaissant l'importante synergie de ces plans avec les mesures de réduction des émissions des gaz à effet de serre, et traitant la pollution de l'air extérieur et intérieur. Ces plans seront fondés sur des données factuelles et élaborés dans le cadre de processus participatifs effectifs et éclairés et d'approches multisectorielles. Les activités correspondantes seront menées en collaboration avec des organismes des Nations Unies, y compris le PNUE et l'OMS et d'autres partenaires stratégiques clefs.

Résultat 2 : Utilisation plus rationnelle des ressources et protection des actifs écologiques

Contribue aux ODD 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14 et 15, et plus particulièrement aux cibles 6.3, 6.a, 8.4, 11.6, 11.c (11.c.1), 12.2, 12.3, 12.4 (12.4.1, 12.4.2), 12.5, 12.c, 14.a, 15.1 (15.1.2), 15.4, 15.5, 15.9, 15.a, (15.a.1) et 15.b (15.b.1).

Contribue aux paragraphes 68, 69, 70, 71, 72 et 73 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : PNUE et FAO.

89. Dans le Nouveau Programme pour les villes, les États membres notent qu'il est nécessaire de faciliter la gestion durable des ressources naturelles²⁴ et la transition vers une économie circulaire, tout en favorisant la conservation, la régénération, la restauration et la résilience des écosystèmes²⁵. La promotion des mesures d'utilisation rationnelle des ressources dans le cadre bâti contribuera à réduire encore le gaspillage de l'énergie, de l'eau, des matériaux et des terres dans le secteur du bâtiment en adoptant des pratiques de construction écologique, des indicateurs de performance énergétique et des systèmes d'évaluation. Les États membres envisagent également des villes et autres établissements humains qui protègent, préservent, restaurent et promeuvent les écosystèmes, les ressources en eau, les habitats naturels et la biodiversité²⁶.

90. Pour parvenir à ce résultat, ONU-Habitat aidera les pays à élaborer des codes de la construction qui soient économes à la fois en ressources et en énergie ; à faire référence aux principes d'efficacité énergétique et d'utilisation rationnelle des ressources et à les intégrer dans les codes de chaque pays ; à élaborer des principes directeurs pour l'intégration de l'efficacité énergétique et de l'utilisation rationnelle des ressources dans les bâtiments ; et à faciliter le partage des connaissances. Il continuera à approfondir et promouvoir les connaissances sur le développement urbain durable et intelligent, notamment grâce à des programmes de formation, à des outils et à des produits accessibles par le biais du Partenariat d'apprentissage Unité d'action des Nations Unies en matière de changements climatiques (UN CC:Learn), et continuera de renforcer ses activités dans ce domaine, notamment en faisant bénéficier les gouvernements de ses compétences techniques en matière de villes intelligentes et d'approches de l'économie circulaire.

91. Pour aider les États membres à mieux protéger la biodiversité et les actifs écologiques urbains, ONU-Habitat apportera des réponses en matière d'action climatique et d'environnement urbain dans un cadre holistique. La mise à disposition d'espaces ouverts, la protection des terres agricoles fertiles, les jardins urbains, les jardins botaniques et les parcs deviennent essentiels pour préserver, régénérer et restaurer la biodiversité urbaine. La réponse d'ONU-Habitat à l'étalement urbain et à ses effets

²¹ Un réseau de mégapoles engagées dans la lutte contre les changements climatiques.

²² <https://www.globalcovenantofmayors.org/about/>.

²³ Organisation mondiale de la Santé (2018). Principaux repères : Qualité de l'air ambiant et santé. Disponible à l'adresse [https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/ambient-\(outdoor\)-air-quality-and-health](https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/ambient-(outdoor)-air-quality-and-health).

²⁴ *Nouveau Programme pour les villes*, par. 65.

²⁵ *Nouveau Programme pour les villes*, par. 71.

²⁶ *Nouveau Programme pour les villes*, par. 13 g) et 13 h)

négatifs sur l'environnement dans le cadre de ce résultat repose sur sa connaissance approfondie de la planification et de la législation adéquates à cet effet.

Résultat 3 : Adaptation efficace des communautés et des infrastructures aux changements climatiques

Contribue aux ODD 9, 11 et 13, et plus particulièrement aux cibles 11.b, 13.2, 13.3 et 13.a.

Contribue aux paragraphes 77, 78 et 79 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clés des Nations Unies : Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes et Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques

92. Un rapport spécial sur le réchauffement général publié par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) en octobre 2018²⁷ avertissait que la température de surface de la Terre avait augmenté de 1 °C par rapport aux niveaux préindustriels, ce qui était suffisant pour élever le niveau des océans et provoquer des tempêtes, des inondations et des sécheresses extrêmes. Le rapport du GIEC prévoyait que si les trajectoires actuelles d'émissions de gaz à effet de serre se poursuivaient, les températures augmenteraient de 1,5 °C entre 2030 et 2052, entraînant une élévation du niveau de la mer, menaçant l'urbanisation côtière et posant des risques d'ordre climatique pour la santé, les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire, l'approvisionnement en eau, la sécurité humaine et la croissance économique.

93. Une grande partie des villes étant situées sur les rives de masses d'eau, les citoyens sont particulièrement vulnérables aux changements climatiques. Environ 360 millions de citoyens vivent dans des zones côtières se trouvant à moins de 10 mètres au-dessus du niveau de la mer et seront directement touchés par la montée prévue du niveau de la mer et les catastrophes naturelles telles que les inondations. Quinze des 20 mégapoles mondiales sont menacées par l'élévation du niveau de la mer et les ondes de tempête. Les villes concentrent également des populations qui sont très vulnérables aux effets des changements climatiques et aux facteurs sanitaires connexes, en particulier dans les implantations sauvages²⁸, où les matériaux utilisés pour la construction de logements sont rarement assez solides pour supporter les vagues déferlantes, les tempêtes et les inondations résultant des changements climatiques.

94. Pour aider les villes et les autres établissements humains à s'adapter aux changements climatiques, ONU-Habitat, en collaboration avec ses partenaires, s'appuiera sur plusieurs domaines dans lesquels il dispose d'un avantage comparatif. Premièrement, il poursuivra ses efforts visant à fonder la planification et la conception sur les analyses de vulnérabilité pour réduire l'exposition des populations aux aléas climatiques tels que les inondations et les glissements de terrain, ainsi que pour faire face à un plus large éventail de risques naturels et anthropiques. Deuxièmement, il adoptera des approches favorables aux pauvres pour renforcer la résilience climatique dans les quartiers marginalisés, les bidonvilles et les implantations sauvages, tout en aidant les villes à intégrer ces communautés dans les systèmes urbains à l'échelle de la ville. Troisièmement, en s'appuyant sur son mandat national et local et sur son pouvoir fédérateur, ONU-Habitat s'emploiera à promouvoir des approches de gouvernance à plusieurs niveaux permettant aux autorités nationales de donner aux administrations locales les moyens de lutter contre les changements climatiques grâce à de meilleurs cadres de collaboration nationaux et locaux.

Domaine de changement 4 : Prévention et gestion efficaces des crises urbaines

95. Les crises mondiales sont de plus en plus complexes et multidimensionnelles, interconnectées par-delà les frontières régionales et géographiques, cycliques, récurrentes, urbaines et prolongées. Le système des Nations Unies reconnaît que les inégalités sociales et spatiales, la croissance non planifiée, l'inégalité d'accès à la terre, à un logement abordable et à des services de base, et la pression exercée sur les ressources naturelles sont autant de facteurs d'accumulation de risques de catastrophe, d'instabilité et de conflits potentiels. Nombre de ces causes sont liées à un développement défaillant, et, dans la plupart des cas, les effets de la crise sont particulièrement graves pour les pauvres des villes, les personnes déplacées et celles qui sont déjà chroniquement vulnérables.

96. Pour être efficaces, la prévention des crises urbaines, la gestion des risques urbains et la préparation en la matière doivent inclure des approches du développement urbain tenant compte à

²⁷ Disponible à l'adresse <https://www.ipcc.ch/sr15/>.

²⁸ GIEC (2014) : un septième de la population mondiale vit dans des taudis et des implantations sauvages ; citant comme source D. Mitlin et D. Satterthwaite. *Urban Poverty in the Global South: Scale and Nature* (Londres, Routledge, 2013).

la fois des risques et des conflits. Lors de l'élaboration d'interventions et de stratégies à long terme en matière de relèvement et de reconstruction, la nature et les causes de la crise urbaine considérée sont le point de départ naturel. L'ONU est appelée à reconnaître le rôle que le développement durable peut jouer dans l'atténuation des facteurs de conflit, des risques de catastrophe et des crises humanitaires, et à s'impliquer dans la responsabilité collective de la pérennisation de la paix²⁹. L'urbanisation durable et équitable est considérée comme essentielle pour remédier à certains des facteurs sous-jacents des risques naturels et des causes profondes de l'instabilité et des conflits. Quand une crise éclate, il est crucial de fonder les interventions humanitaires sur une compréhension commune de l'environnement de la crise urbaine ; de donner les moyens d'agir aux parties prenantes locales, en particulier les administrations locales ; et de mettre l'accent sur l'accélération du relèvement et le retour à des trajectoires de développement urbain plus durable, plus inclusif et plus résilient.

97. L'efficacité de la prévention des crises, des interventions et du relèvement nécessite d'accorder une attention particulière à la cohésion sociale et à la planification inclusive. Les inégalités croissantes et l'exposition accrue aux risques naturels aggravent la vulnérabilité de certains groupes, alimentant l'instabilité et compromettant leurs stratégies d'adaptation jusqu'au moment où l'aide humanitaire devient nécessaire. Lors d'une crise, les vulnérabilités aussi bien aiguës que chroniques doivent être prises en compte. En effet, les migrants, réfugiés, déplacés et rapatriés préfèrent alors les villes aux camps pour trouver la sécurité, les services et les moyens de subsistance auxquels ils aspirent. Les villes sont donc placées à la fois devant des défis et des opportunités. Les déplacements aigus et les importants mouvements de population peuvent ébranler gravement les systèmes urbains et avoir de sérieuses conséquences, notamment pour la cohésion sociale. Dans les établissements fragiles dont les systèmes de planification et les capacités sont faibles, cela conduit très facilement à une urbanisation rapide et non planifiée, qui aggrave encore les inégalités et accumule les risques. La prise en compte de la complexité croissante et de la nature urbaine des crises, en mettant l'accent sur la résilience des systèmes et des populations, est indispensable à la stabilité et au développement durable. Cela est également vrai pour les interventions en cas de crise, qui offrent des occasions uniques d'accélérer la résilience des villes et des communautés. Il est en outre nécessaire d'adopter une approche fondée sur les droits qui accorde une attention particulière aux femmes, aux enfants, aux jeunes, aux personnes âgées et aux personnes handicapées dans les communautés hôtes et déplacées.

98. Ce domaine du changement se traduit par trois résultats interdépendants, qui relèvent à la fois de la prévention des crises et des interventions en cas de crise :

- a) Renforcement de l'intégration sociale et communautés inclusives ;
- b) Amélioration des conditions de vie, inclusion des migrants, des réfugiés et des personnes déplacées grâce à la réponse aux crises et au relèvement ;
- c) Renforcement de la résilience du cadre bâti et des infrastructures.

Créneau d'ONU-Habitat

Compte tenu de ses décennies d'expérience dans les pays en crise et de ses compétences spécifiques en matière de villes et d'autres établissements humains, ONU-Habitat est appelé à a) mieux appuyer la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes dans les pays touchés par les conflits et les catastrophes naturelles et anthropiques ; b) veiller à ce que ses travaux contribuent, de manière coordonnée, à l'engagement pris par le système des Nations Unies de pérenniser la paix et d'assurer une réponse globale de l'ensemble du système dans les situations d'urgence complexes ; c) aider davantage les États membres à mettre en œuvre le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015–2030 ; et d) aider davantage les États membres à relever les défis causés par l'afflux massif de migrants³⁰.

ONU-Habitat est en mesure de proposer des solutions intégrées à l'appui de l'ensemble des efforts humanitaires, politiques et de développement déployés par d'autres entités des Nations Unies, en particulier ceux menés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Les travaux d'ONU-Habitat sur le foncier étayent, par exemple, les travaux plus larges de prévention des conflits entrepris par le PNUD, le Département des affaires politiques de l'ONU (jusqu'au 31 décembre 2018), le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (jusqu'au 31 décembre 2018), le Département des affaires politiques et de consolidation de la paix (à partir du 1^{er} janvier 2019) et d'autres. Il est également important pour ONU-Habitat de mettre son expertise au service des réseaux de l'Organisation des Nations Unies, tels que le Comité permanent interorganisations

²⁹ Résolution 71/243 de l'Assemblée générale, par. 14.

³⁰ Résolution 26/2 du Conseil d'administration d'ONU-Habitat.

et le réseau des Nations Unies sur les migrations, et de fournir des services consultatifs urbains aux Coordonnateurs résidents et Coordonnateurs de l'action humanitaire.

Des partenariats stratégiques devraient définir la manière dont ONU-Habitat peut tirer parti de ses compétences (dans des domaines tels que la planification, le foncier, le logement et les services de base) dans la lutte contre les causes profondes des crises en milieu urbain afin d'être le mieux placé pour contribuer aux efforts conjoints pour rétablir et maintenir la paix.

Résultat 1 : Renforcement de l'intégration sociale et communautés inclusives

Contribue aux ODD 9, 10, 11 et 16, et plus particulièrement aux cibles 10.7, 11.3, 16.1 et 16.a.

Contribue aux paragraphes 33, 40, 77 et 78 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Département des opérations de maintien de la paix, Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, OIM, PNUD, UNICEF, Bureau de la coordination des affaires humanitaires et Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH).

99. L'engagement inclusif de tous les segments de la société ainsi que des groupes vulnérables dont les migrants, les réfugiés, les rapatriés et les déplacés internes, dans la planification et la gestion des villes et des communautés, peut assurer un accès plus équitable à l'espace public, aux services de base et aux services sociaux, à l'infrastructure et aux moyens d'existence possibles, ce qui peut, à son tour, contribuer à la stabilité générale et à la cohésion sociale, en réduisant le risque de violence et les facteurs déclencheurs de conflit dans les zones urbaines. C'est également le reflet des plans d'action internationaux sur les femmes, la paix et la sécurité³¹ et les jeunes³².

100. Les travaux d'ONU-Habitat visant à ce que le foncier ne soit plus une source potentielle de conflit contribuera également à la stabilité et la paix, aidera à prévenir les déplacements forcés et facilitera l'inclusion sociale et économique.

101. Dans les situations de crise, des approches adaptées dans le domaine de la planification et gestion urbaine peuvent aider à orienter la progression de la prise de décisions concernant l'action humanitaire et l'action en faveur du développement. Cela permet d'arriver à des solutions plus locales, multisectorielles et intégrées, qui mobilisent le capital social de toutes les parties prenantes en milieu urbain, y compris les groupes communautaires et le secteur privé. Il est essentiel d'autonomiser les autorités locales et les communautés, de renforcer leur capacité à promouvoir la cohésion sociale et le relèvement résilient et de reconstruire le tissu social. ONU-Habitat œuvrera par conséquent en faveur de mécanismes de consultation intégrant les migrants, les réfugiés, les déplacés internes et les rapatriés, et fera en sorte que ces mécanismes mettent l'accent, entre autres, sur les enfants, les femmes, les jeunes, les personnes âgées et les personnes handicapées.

Résultat 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

Contribue aux ODD 1, 5, 8, 10 et 11, et plus particulièrement aux cibles 1.4 (1.4.2), 5.a (5.a.2), 8.8, 10.7 et 11.1.

Contribue aux paragraphes 29, 30 et 35 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : HCR, OIM, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, PNUD et UNICEF.

102. Les déplacements forcés vers les zones urbaines se faisant toujours plus prolongés, les stratégies intégrées de développement urbain devraient viser à satisfaire les besoins aussi bien des communautés d'accueil que des personnes déplacées, en prêtant une attention particulière aux femmes, aux enfants, aux jeunes, aux personnes âgées et aux personnes handicapées, et à surmonter les vulnérabilités tant urgentes que chroniques. La gestion des déplacements urbains doit donc être considérée comme faisant partie intégrante de la gestion durable de la croissance urbaine, de l'atténuation de la pression exercée sur les services publics et l'offre de logements, et de la lutte contre la progression des implantations sauvages. Elle nécessite des réponses appropriées en matière de logement et de développement urbain permettant d'assurer l'intégration effective des communautés

³¹ Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies (2000) sur les femmes et la paix et la sécurité.

³² Résolution 2250 du Conseil de sécurité des Nations Unies (2015) sur la jeunesse, la paix et la sécurité.

déplacées dans le tissu urbain au moyen d'actions humanitaires et de développement intégrées taillées sur mesure pour la zone considérée, dont la coordination est assurée par les autorités locales.

103. ONU-Habitat est bien placé pour contribuer à ces efforts, dans le cadre des efforts menés par les Nations Unies à plus large échelle, en fournissant une analyse ventilée, multisectorielle et spatiale tenant compte de la capacité d'absorption des villes et des facteurs de « rejet » et d'« attraction » contribuant aux déplacements de population, à l'appui d'une prise de décisions rapide tenant compte de l'impact à long terme, et en déployant une assistance technique dans les domaines de la planification urbaine, des sols, du logement et des services de base. ONU-Habitat a un rôle clef à jouer s'agissant d'aider les autorités locales et de renforcer leur capacité à gérer les déplacements urbains, en mettant à profit sa solide expertise et sa grande expérience du nexus humanitaire-développement-paix.

104. Dans les cas où les cadres de vie s'apparentent inévitablement à des camps, ONU-Habitat, en collaboration avec des organismes tels que le HCR et le PNUD, apporte son savoir-faire et planifie les camps comme autant de futures expansions urbaines, en appliquant des normes appropriées de planification urbaine et en veillant à ce que le régime foncier permette la transformation à terme de ces zones en quartiers.

105. L'absence de sécurité d'occupation complique la réponse humanitaire et expose les populations vulnérables, tels que les ménages dirigés par une femme, à un large éventail de problèmes de protection, dont de nouveaux déplacements. Dans une situation de crise, le fait de résoudre rapidement la question des droits au logement, à la terre et à la propriété est souvent déterminant pour favoriser le retour volontaire dans les meilleurs délais ou l'intégration locale. Ces droits sont une composante essentielle des solutions durables dans le cas des déplacements forcés, en permettant aux populations concernées de rentrer chez elles, de rester où elles sont et bénéficier de droits de base, ou de se rendre à l'endroit de leur choix³³. L'un des principaux rôles d'ONU-Habitat est de continuer à encourager une approche à l'échelle du système des Nations Unies pour un engagement plus cohérent, plus soutenu et à l'échelle voulue dans le domaine du foncier sur l'ensemble du cycle du conflit, en veillant au continuum des concessions foncières³⁴ et à la gestion adaptée des terres.

Résultat 3 : Résilience accrue du cadre bâti et des infrastructures

Contribue aux ODD 9, 11, 13 et 16, et plus particulièrement aux cibles 9.1, 9.4, 9.a, 11.5, 13.2, 13.b et 16.6.

Contribue aux paragraphes 77 et 78 du Nouveau Programme pour les villes.

Collaborateurs clefs des Nations Unies : PNUD, Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe et Banque mondiale.

106. Bien planifiée et bien gérée, l'urbanisation peut déboucher sur des cadres bâtis qui sont plus résilients et plus stables du point de vue social. La réduction des risques multidimensionnels doit être programmée au sein même du processus de développement. La résilience urbaine désigne la capacité des villes et autres établissements humains à résister aux chocs et crises et à les surmonter, tout en se transformant en systèmes urbains plus durables. Une ville résiliente évalue, planifie et agit dans une optique de préparation et de réaction à tous les dangers, qu'ils soient soudains ou progressifs, attendus ou imprévus.

107. Dans le cadre de la réforme des Nations Unies, l'on comprend également mieux le fait que la réaction aux crises, en particulier dans les zones urbaines, nécessite toujours davantage une application précoce des approches favorables au développement pour accélérer le relèvement, ce qui réduit le besoin d'aide humanitaire tout en jetant les bases d'une trajectoire de développement urbain plus résiliente grâce à des méthodes de reconstruction durables. La réaction aux crises offre de vraies possibilités de pallier les vulnérabilités et risques sous-jacents. ONU-Habitat entend également parvenir à cela en élaborant et en perfectionnant des cadres, outils et approches de relèvement spécifiques au contexte urbain, en appuyant la mise en œuvre locale et en mobilisant les réseaux de parties prenantes urbaines, en complément des travaux dirigés par la Banque mondiale, l'Union européenne et le PNUD au niveau national.

³³ <http://www.globalprotectioncluster.org/themes/housing-land-and-property/>.

³⁴ « Le continuum [des concessions foncières] offre une approche alternative, l'accent étant habituellement fortement mis sur les titres de propriété privée individuelle, perçus comme la forme de sécurité des droits fonciers par excellence, ou l'objectif ultime des réformes du régime foncier. Il encourage la reconnaissance et le renforcement de la sécurité sur tout le continuum et offre la possibilité de transformer les types d'occupation ou de passer d'un type à l'autre ». (ONU-Habitat 2016, Cadre d'évaluation du continuum des droits fonciers).

108. Les évaluations de la résilience et les profilages effectués par ONU-Habitat sont essentiels pour aider à définir les points forts et les points faibles des systèmes, en tant que base pour concevoir des mesures dynamiques qui rendront les villes, les quartiers et les communautés plus résistants aux chocs futurs, et pour appuyer le principe « reconstruire en mieux » dans une situation de reconstruction après une crise. Ces mesures comprennent, par exemple, le contrôle des normes de construction et de leur mise en application, l'introduction ou le renforcement de restrictions portant sur la planification dans des lieux à risque, la mise à niveau des infrastructures de base, la redynamisation toujours plus ciblée du patrimoine culturel et le réaménagement des zones détruites. L'expertise d'ONU-Habitat concernant la résilience urbaine et les efforts de reconstruction peut également aider à aligner intervention humanitaire et développement, dans le cadre d'une collaboration étroite avec des organismes tels que la Banque mondiale, le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe. ONU-Habitat veillera également à ce que la résilience des communautés et groupes marginalisés qui, souvent, sont les plus fortement frappés par les crises qui touchent le cadre bâti et les services, soit considérée en priorité et pleinement intégrée dans les stratégies et plans de relèvement et de reconstruction.

D. La dimension de l'inclusion sociale et les domaines thématiques transversaux

109. Le projet de plan stratégique aborde les priorités organisationnelles devant sous-tendre tous les domaines d'activité d'ONU-Habitat en s'appuyant sur deux volets : la dimension de l'inclusion sociale, qui englobe les droits de l'homme ; la problématique femmes-hommes ; les enfants, les jeunes et les personnes âgées ; et le handicap ; et deux domaines thématiques transversaux : la résilience et la sécurité. Ces volets fournissent un lien transversal entre tous les domaines de changement et leurs résultats respectifs, ainsi qu'entre les facteurs de changement.

a) La dimension de l'inclusion sociale : droits de l'homme ; problématique femmes-hommes ; enfants, jeunes et personnes âgées ; et handicap

Droits de l'homme

110. Cette dimension est essentielle pour la réalisation de l'engagement pris au titre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de ne pas faire de laissés-pour-compte et ce, afin de créer un monde où chacun peut bénéficier des avantages de l'urbanisation durable. Le projet de plan stratégique offre la possibilité de faire de la dimension de l'inclusion sociale le filtre par lequel les travaux d'ONU-Habitat passent, afin que les groupes les plus vulnérables ne soient pas impliqués à titre accessoire mais soient tout particulièrement ciblés, grâce notamment à la mise en application active de l'approche fondée sur les droits de l'homme à l'échelle du système des Nations Unies.

111. Les droits de l'homme sont universels, inaliénables, indivisibles, interdépendants et intimement liés, et sont donc inhérents à tous les êtres humains, sans distinction aucune, notamment de race, de sexe, de nationalité, de statut migratoire, d'origine ethnique, de langue, de religion ou de toute autre situation.

112. L'urbanisation ne peut être durable que si elle est fondée sur les droits de l'homme, et les conditions de vie ne peuvent être améliorées pour tous que si les droits de chacun sont protégés et promus de manière globale. Comme les données empiriques le révèlent, les mesures discrétionnaires traitant les symptômes de la pauvreté et non ses causes systémiques de nature économique, sociale et spatiale, ne produiront pas les ambitieux résultats inscrits dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

113. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 confirme l'aspiration à un monde où soient universellement respectés les droits de l'homme et la dignité humaine³⁵, le Nouveau Programme pour les villes repose sur la Déclaration universelle des droits de l'homme et les traités relatifs aux droits de l'homme³⁶, et plusieurs résolutions du Conseil d'administration d'ONU-Habitat affirment la nécessité d'ancrer les travaux du programme dans le système international des droits de l'homme³⁷.

³⁵ Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, par. 8.

³⁶ Voir, par exemple, Nouveau Programme pour les villes, par. 12 et 126.

³⁷ En 2013, par exemple, la transversalisation des droits de l'homme a été approuvée en tant que question prioritaire par son inclusion dans le Plan stratégique pour 2014–2019.

114. Les droits de l'homme sous-tendent et relient entre eux tous les résultats du projet de plan stratégique. ONU-Habitat applique l'approche fondée sur les droits de l'homme pour lutter contre les inégalités et la discrimination, à commencer par les plus défavorisés, en plaçant les rapports de force dans les établissements humains au cœur de son analyse et action. Le projet de plan stratégique contribue en particulier à la concrétisation du droit à un niveau de vie suffisant, dont le droit à un logement convenable³⁸ et le droit à l'eau et à l'assainissement³⁹ ; et, ce faisant, il facilite la concrétisation de droits connexes tels que le droit aux soins de santé et à l'éducation. Les principes connexes comme la non-discrimination et l'égalité, l'accès à l'information, la participation, la responsabilité et le droit à un recours⁴⁰ sont également d'une importance capitale⁴¹.

115. La priorité donnée aux droits de l'homme permet de s'attaquer de façon intégrée aux causes structurelles de l'inégalité et de la discrimination. Par exemple, la réduction de la pauvreté et de l'inégalité spatiale débouche sur des résultats rattachés à l'égalité d'accès aux services de base et aux services sociaux, ainsi qu'à l'accès à la terre et à l'espace public.

116. ONU-Habitat mettra en place des partenariats avec d'autres entités actives au sein du système des droits de l'homme des Nations Unies, y compris le Rapporteur spécial sur le logement convenable en tant qu'élément du droit à un niveau de vie suffisant et du droit à la non-discrimination à cet égard, ainsi qu'avec d'autres acteurs chargés de défendre les principes des droits de l'homme. Dans ses contacts avec le secteur privé, ONU-Habitat sera orienté par les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « Protéger, respecter et réparer » des Nations Unies, ainsi que par le Pacte mondial.

Problématique femmes-hommes

117. La discrimination fondée sur le sexe, c'est-à-dire la discrimination à l'encontre des personnes fondée sur leur genre, leur identité de genre ou leur orientation sexuelle, peut se recouper avec et encore aggraver la discrimination fondée sur d'autres critères, tels que l'appartenance ethnique, le statut migratoire et l'âge, entre autres, exacerbant ainsi la marginalisation de ces personnes et réduisant leur capacité à pleinement participer au développement urbain durable et à en tirer profit.

118. Le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies a à plusieurs reprises reconnu la nécessité de prévenir et combattre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre⁴². Le Nouveau Programme pour les villes encourage l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles⁴³, et souligne la nécessité de prendre en compte la problématique femmes-hommes dans tous les aspects du développement urbain durable. ONU-Habitat promeut depuis longtemps la transversalisation des questions de genre et leur programmation prioritaire dans tous ses travaux⁴⁴.

119. Le projet de plan stratégique d'ONU-Habitat pour 2020–2025 s'appuie sur ces droits et engagements dans les quatre domaines de changement en conformité avec les normes de l'ONU⁴⁵. Par exemple, une participation effective est indispensable pour venir à bout des différentes formes de discrimination fondée sur le genre, tant dans la prise de décisions que dans la mise en œuvre des programmes. ONU-Habitat continuera donc de renforcer les solides partenariats créés dans ce domaine avec les gouvernements à tous les niveaux ; au sein du système des Nations Unies, en particulier avec ONU-Femmes et le HCDH ; avec les partenaires non gouvernementaux et la société civile ; et avec le Groupe consultatif pour l'égalité des sexes, un organe consultatif indépendant auprès du Directeur exécutif d'ONU-Habitat.

³⁸ Partie du droit à un niveau de vie suffisant énoncé dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 et le Pacte international de 1966 relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.

³⁹ Ainsi que reconnu par l'Assemblée générale en 2010 avec l'adoption de la résolution 64/292 sur le droit de l'homme à l'eau et à l'assainissement.

⁴⁰ Le droit à un recours est consacré par l'article 2 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques.

⁴¹ Tous les principes énumérés sont inscrits dans les instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme. Voir également www.unhabitat.org/books/the-human-rights-in-cities-handbook-series-volume-i-the-human-rights-based-approach-to-housing-and-slum-upgrading/.

⁴² A/HRC/RES/32/2.

⁴³ Nouveau Programme pour les villes, par. 13 c).

⁴⁴ Voir, par exemple, résolutions 16/6, 20/7 et 24/4 du Conseil d'administration.

⁴⁵ Par exemple, une plus grande prospérité partagée dans les villes et les régions ne peut être atteinte que si les femmes et les filles ont un accès égal à des moyens de subsistance et des emplois décents. De même, l'amélioration du niveau de vie et l'inclusion des migrants, des réfugiés et des déplacés internes seraient impossibles à réaliser si elles n'étaient abordées qu'à travers le prisme du genre.

Enfants, jeunes et personnes âgées

120. Les travaux d'ONU-Habitat se sont beaucoup focalisés sur les jeunes – femmes et hommes. ONU-Habitat a défendu avec succès le rôle des jeunes en tant que chefs de file du développement urbain durable, en se fondant sur le principe directeur des objectifs de développement durable – « ne pas faire de laissés-pour-compte » -- et sur la vision du Nouveau Programme pour les villes – des villes pour tous. Une méthode efficace pour réaliser l'équité urbaine pour les jeunes est le « développement mené par les jeunes », codifié dans les Principes de Kampala de 2008. Ses programmes axés sur les jeunes ont permis à ONU-Habitat de jouer un rôle moteur dans les questions relatives à la jeunesse au sein du système des Nations Unies.

121. Le projet de plan stratégique élargit la portée des travaux et prend en compte toutes les classes d'âge, intégrant pleinement les enfants et les personnes âgées, qui peuvent être vulnérables à la discrimination dans le contexte urbain. Les enfants, en particulier les filles, les personnes âgées et les personnes particulièrement exposées au risque de marginalisation, comme par exemple les ménages dirigés par une femme, se voient souvent refuser l'accès au logement, aux services urbains de base, aux espaces publics et aux infrastructures, ainsi qu'aux bénéfices de l'urbanisation dans leur ensemble.

122. La vulnérabilité et les besoins particuliers des personnes âgées, des enfants et des jeunes ont été mis en exergue dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030⁴⁶. De même, le Nouveau Programme pour les villes préconise « des politiques de logement et démarches prenant en compte les questions d'âge et d'égalité entre les sexes »⁴⁷. En outre, les objectifs de développement durable comprennent deux cibles spécifiques qui mettent l'accent sur les besoins des enfants et des personnes âgées dans les domaines des transports et des espaces publics⁴⁸.

123. ONU-Habitat continuera de collaborer et d'étendre ses partenariats avec les représentants de ces groupes d'âge ; les administrations locales et nationales ; d'autres partenaires clefs, dont la société civile et le secteur privé ; et avec les organismes pertinents du système des Nations Unies, notamment l'UNICEF et le Conseil consultatif de la jeunesse d'ONU-Habitat, conformément au « Youth2030 : Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse » du Secrétaire général⁴⁹.

Handicap

124. « La notion de handicap évolue et [...] résulte de l'interaction entre des personnes présentant des incapacités et les barrières comportementales et environnementales qui font obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres »⁵⁰. Les recherches indiquent que les personnes handicapées représentent environ 15 % de la population mondiale⁵¹. Le handicap, au même titre que le genre et l'âge, peut constituer un facteur aggravant dans le contexte de la discrimination et de l'exclusion intersectionnelles, rendant encore plus vulnérable à l'exclusion une personne qui l'est déjà. Cette exclusion est illustrée par le fait que plus de 80 % des personnes handicapées vivent dans la pauvreté⁵². Ainsi, le développement urbain durable, eu égard notamment à la réduction de la pauvreté, ne peut être réalisé que si les personnes handicapées sont incluses utilement dans la prise de décisions et sont en mesure de faire valoir leurs droits.

125. Le Nouveau Programme pour les villes reconnaît les multiples formes de discrimination auxquelles doivent faire face les personnes handicapées⁵³ et souligne leurs droits, notamment à l'accessibilité et à la conception universelle, en tant que condition préalable essentielle pour leur intégration dans la société. Il reconnaît également la nécessité d'assurer leur participation effective à la vie de la société et respecte leur droit à un niveau de vie suffisant⁵⁴. La Convention relative aux droits des personnes handicapées souligne elle aussi l'importance de leurs droits, mais les handicapés continuent pourtant de se heurter à de nombreux obstacles liés, par exemple, à l'accès au logement,

⁴⁶ Voir, par exemple, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, par. 23 et 25.

⁴⁷ Voir Nouveau Programme pour les villes, par. 20, 32, 113 et 134.

⁴⁸ Voir Objectif de développement durable 11, cibles 11.2 et 11.7.

⁴⁹ Voir <https://www.un.org/youthenvoy/youth-un/>.

⁵⁰ Convention relative aux droits des personnes handicapées, préambule.

⁵¹ Voir, par exemple, Handicap International, *Handicap et développement*, http://www.hiproweb.org/fileadmin/cdroms/Handicap_Developpement/www/en_page21.html.

⁵² *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, par. 23.

⁵³ Nouveau Programme pour les villes, par. 20.

⁵⁴ Nouveau Programme pour les villes, par. 36.

aux transports, à la technologie et à l'emploi, tant dans les zones urbaines que dans les zones rurales – une situation souvent aggravée par une planification et un aménagement inefficients du milieu urbain⁵⁵.

126. L'Objectif de développement durable 11 souligne l'importance des personnes handicapées dans deux cibles spécifiques : les transports et l'accès aux espaces publics. Dans le plan stratégique, la dimension de l'inclusion sociale confère une grande importance aux personnes handicapées. À cette fin, ONU-Habitat collaborera avec les groupes de représentants et les titulaires individuels de droits, les autorités locales et nationales, les organismes compétents des Nations Unies et la société civile aux fins d'obtenir un impact maximal et de garantir que les droits des personnes handicapées, notamment l'accessibilité et la conception universelle, sont promus, respectés et protégés.

b) Domaines thématiques transversaux : résilience et sécurité

Résilience

127. ONU-Habitat définit la résilience urbaine comme la capacité mesurable des systèmes urbains, avec leurs habitants, à se rétablir rapidement face à n'importe quel événement produit par des phénomènes perturbateurs d'origine naturelle, tels les tremblements de terre, ou anthropique, tels les rapides flux de population résultant de conflits armés, tout en procédant à une adaptation positive et en axant leur transformation sur la durabilité. Les pauvres et les groupes vulnérables sont touchés de façon disproportionnée par les phénomènes perturbateurs, car ils vivent souvent dans des lieux et des conditions précaires et n'ont pas les ressources ou les capacités nécessaires au relèvement.

128. C'est pourquoi renforcer la résilience des villes et autres établissements humains et de leurs populations, communautés, institutions, environnements et infrastructures est l'un des principaux objectifs du plan stratégique, comme indiqué dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable⁵⁶. Le lien entre résilience et développement est également illustré dans le Nouveau Programme pour les villes dans des domaines tels que les services de base, le logement et l'infrastructure urbains.

129. ONU-Habitat possède une vaste expérience en matière de résilience urbaine et a encouragé les villes à intégrer la réflexion et l'action sur le renforcement de la résilience dans des plans, processus et projets et, le cas échéant, à identifier les mesures additionnelles qu'elles peuvent prendre pour se préparer aux risques, y répondre et se relever.

130. Dans le plan stratégique, la résilience est considérée comme une question transversale clef qui relie les travaux d'ONU-Habitat à ceux de ses partenaires. C'est le cas, par exemple, des efforts qui sont déployés pour aider les collectivités et les infrastructures à s'adapter aux changements climatiques, l'accent étant mis en particulier sur l'inclusion des communautés marginalisées et informelles dans l'adaptation aux chocs climatiques, en faisant fond sur leurs capacités d'organisation et leurs mécanismes d'appui.

131. ONU-Habitat a instauré plusieurs partenariats clefs axés sur la résilience, qu'il entend renforcer et étendre au cours de la période couverte par le présent plan stratégique. Il s'agit notamment des autorités locales et nationales ; des partenaires du système des Nations Unies, comme le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe et l'OIM ; du secteur privé ; des instituts de recherche ; et de la société civile. ONU-Habitat reconnaît en particulier le rôle crucial joué par les femmes et les groupes communautaires dans la résilience des collectivités.

Sécurité

132. La sécurité est d'une importance majeure dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui vise « un monde libéré de la peur et de la violence [...] où les établissements humains sont sûrs »⁵⁷, et plusieurs cibles relevant de l'Objectif de développement durable 11 font spécifiquement référence à la sécurité⁵⁸. Le Nouveau Programme pour les villes s'engage à promouvoir, dans les villes et les établissements humains, un environnement sûr, sain et inclusif, qui permette à tous de vivre, de travailler et de participer à la vie urbaine sans crainte d'être victimes d'actes de violence ou d'intimidation, en prenant en compte le fait que les femmes, les enfants,

⁵⁵ Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, Convention relative aux droits des personnes handicapées : Guide de formation. Disponible à l'adresse suivante : https://www.ohchr.org/Documents/Publications/CRPD_TrainingGuide_PTS19_EN%20Accessible.pdf.

⁵⁶ Voir, par exemple, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, par. 7.

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ Objectif de développement durable 11, cibles 11.2 et 11.7.

notamment les filles, les jeunes et les personnes en situation de vulnérabilité sont particulièrement touchés par ces actes⁵⁹.

133. Le projet de plan stratégique reconnaît l'importance de la sécurité pour l'amélioration générale des conditions de vie en milieu urbain, l'inclusion sociale, la réduction des inégalités, et l'élimination des schémas d'exclusion sociale et territoriale. ONU-Habitat élève la sécurité au rang de question transversale devant être considérée comme un jalon dans tous les domaines de changement et leurs résultats respectifs, concernant en particulier l'amélioration du niveau de vie et l'inclusion des migrants, des réfugiés et des déplacés internes, car ce n'est que si ces groupes vivent en sécurité qu'ils peuvent participer de manière pertinente à la prise de décisions.

134. Le Nouveau Programme pour les villes préconise l'intégration des politiques de prévention de la criminalité dans les stratégies et initiatives urbaines⁶⁰. Dans cette perspective intégrée, la sécurité se recoupe avec les aspects de l'inclusion sociale rattachés à la mobilité durable, l'accès effectif aux espaces publics et aux services de base, et la promotion de la cohésion sociale et de l'intégration. Elle est également importante pour promouvoir et préserver des villes productives et compétitives, ainsi que des moyens de subsistance et des emplois décents. Les études ont révélé un fort lien statistique entre la criminalité, la violence, l'inégalité accrue et le rôle que la concentration des désavantages dans certains quartiers urbains – une manifestation de l'inégalité spatiale – joue dans l'exacerbation de différentes formes de délinquance. La sécurité a aussi un impact disproportionné sur les femmes, les minorités sexuelles, les jeunes, les personnes âgées et les personnes handicapées, avec pour conséquence des résultats réduits en termes de développement et de prospérité.

135. Compte tenu de son expérience dans la promotion de la sécurité urbaine, et de son rôle de chef de file sur la question au sein du système des Nations Unies, ONU-Habitat se trouve en mesure de systématiquement intégrer les questions relatives à la sécurité dans toutes ses activités, en œuvrant en collaboration avec les autorités locales et nationales ; les partenaires du système des Nations Unies, comme l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, l'UNICEF et ONU-Femmes ; le secteur privé ; et la société civile et les parties prenantes, y compris les groupes détenteurs de droits, les groupes communautaires organisés et les instituts de recherche.

c) Modalités internes de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des questions d'inclusion sociale et des domaines thématiques transversaux

136. Dans son Plan stratégique pour la période 2014–2019, ONU-Habitat a abordé les questions transversales en s'appuyant sur deux volets – l'intégration systématique et les projets spécifiques. En conséquence, des progrès considérables ont été accomplis dans la mise en place de programmes et systèmes tendant à garantir une réelle intégration et hiérarchisation fondée sur les droits et le contexte, et une approche plus cohérente et intégrée. Des programmes ciblés ont permis la conduite sur le terrain d'opérations efficaces, par l'intermédiaire de projets spécifiquement axés sur les femmes et les jeunes.

137. La création d'un système transversal de jalonnage qui évalue les activités intersectorielles dans tous les projets et programmes d'ONU-Habitat et formule des recommandations s'est avéré efficace pour la transversalisation des domaines clefs, au même titre que l'appui aux projets, le renforcement des capacités et les activités de plaidoyer. L'appui aux projets et les projets thématiques continueront donc de jouer un rôle important dans le nouveau plan stratégique. En outre, la dimension de l'inclusion sociale et les domaines thématiques transversaux seront encore renforcés par l'appui des catalyseurs organisationnels.

138. Les enseignements tirés des questions transversales traitées jusqu'à présent font état de difficultés dans le mesurage, le suivi, l'évaluation, le financement et l'adhésion. La capacité d'ONU-Habitat à aborder efficacement les dimensions de l'inclusion sociale doit donc être radicalement renforcée s'il entend atteindre ses objectifs ambitieux, dans le contexte notamment de sa structure organisationnelle, de ses effectifs et des indicateurs et cibles connexes relatifs à la gestion de la performance.

139. En outre, des indicateurs spécifiques pour les résultats considérés dans le projet de plan stratégique au titre de chaque domaine de changement prendront en compte les paramètres de l'inclusion sociale. Des produits clairs et explicites pour chaque dimension de l'inclusion sociale ou domaine thématique seront définis et intégrés dans les domaines de changement pour améliorer

⁵⁹ Nouveau Programme pour les villes, par. 39.

⁶⁰ Nouveau Programme pour les villes, par. 103.

le suivi, l'évaluation et la collecte de données factuelles afin que leur impact puisse être mesuré, et pour orienter ainsi le plaidoyer fondé sur les connaissances en faveur des meilleures pratiques.

E. Facteurs de changement

140. Le projet de plan stratégique présente une méthode et un cadre décrivant pourquoi et comment le changement souhaité devrait se produire, étant entendu que la transformation est un périple de plusieurs années. Les facteurs de changement sont des éléments précis qui œuvrent conjointement et sont nécessaires à la prestation des services et produits qui conduiront au changement ou dynamiseront les résultats, pour finalement aboutir à la réalisation des objectifs du plan stratégique. Ils représentent aussi les principales compétences fonctionnelles d'ONU-Habitat.

141. Le Nouveau Programme pour les villes identifie les quatre principaux facteurs de changement suivants :

- a) Politique et législation ;
- b) Planification et aménagement du milieu urbain ;
- c) Gouvernance ;
- d) Mécanismes de financement.

142. Ces facteurs sont spécifiques au contexte, et ONU-Habitat aidera les villes et les pays à développer avec succès leurs propres méthodes pour les déclencher et pour surmonter tout obstacle qui pourrait empêcher leur pleine mise en œuvre. Les facteurs reposeront sur une approche fondée sur les droits de l'homme et seront donc sensibles à la problématique femmes-hommes.

a) Politique et législation

143. Dans le contexte de l'urbanisation, les autorités nationales doivent placer la politique urbaine au cœur de l'analyse stratégique et de l'élaboration des politiques au plus haut niveau, qu'il s'agisse de questions macroéconomiques, sociales ou spatiales. Les politiques urbaines nationales, en particulier, rassemblent les énergies et le potentiel sinon disparates des centres urbains dans le cadre des systèmes urbains nationaux, de la planification urbaine et de l'aménagement du territoire. Ce sont des instruments remarquables, non seulement pour l'allocation des ressources entre villes, mais aussi pour le redressement des inégalités sociales et la lutte contre la discrimination tant à l'intérieur des zones urbaines qu'entre elles, et pour établir des liens synergiques entre la dynamique d'urbanisation et le processus général de développement national, reconnaissant l'importance qu'il y a à favoriser les liens réciproques entre zones rurales et urbaines et à mettre à profit ces liens au service du développement durable.

144. ONU-Habitat travaillera avec les pays pour élaborer et mettre en œuvre des politiques urbaines au niveau approprié, dans le cadre notamment de partenariats local-national et multipartites, créer des systèmes intégrés de villes et autres établissements humains, et promouvoir la coopération entre tous les échelons de l'administration pour favoriser un développement urbain durable et intégré.

145. Un cadre juridique clair et transparent pour le développement urbain appuie en outre la mise en place de systèmes de réglementation adéquats, qui reflètent les besoins réels, les capacités effectives et les ressources disponibles. Il peut déboucher sur un dispositif solide et prospectif pour orienter le développement urbain, en se fondant sur le respect du principe de responsabilité, sur l'état de droit et sur des mécanismes de mise en œuvre clairs, et peut être appliqué en continu au titre des efforts menés pour exploiter au mieux la force formatrice de l'urbanisation. ONU-Habitat s'emploiera à promouvoir les textes de loi pertinents, notamment ceux fondés sur des considérations d'équité tendant à ce qu'aucune personne et aucun lieu ne soient laissés pour compte, et ceux favorisant l'égalité des sexes, pour réduire la pauvreté et favoriser la prospérité partagée ; et les codes de construction et d'urbanisme appropriés visant à renforcer l'action climatique, à améliorer l'environnement urbain et à garantir une prévention et réaction efficaces en cas de crise urbaine.

b) Planification et aménagement du milieu urbain

146. La planification et l'aménagement du milieu urbain et du territoire est plus qu'un outil technique ; c'est un processus politique participatif axé sur l'intégration, qui porte sur des intérêts concurrents concernant le format et la fonctionnalité de la ville dans une perspective d'urbanisation adéquate, dont il facilite la conciliation. La proportion de terres occupées par des zones urbaines aménagées, d'une densité planifiée, est en baisse dans le monde, la consommation d'espace dépassant la croissance démographique, ce qui nous éloigne des principaux objectifs de développement durable et de leurs cibles. Les zones qui s'urbanisent le plus rapidement sont souvent celles qui disposent des systèmes et capacités de planification les plus faibles. Trop souvent, les concepts de planification

et d'aménagement continuent de promouvoir la séparation des fonctions et la circulation automobile, l'accent étant mis sur les bâtiments plutôt que sur les rues, les parcs et les places qui composent les espaces publics.

147. En tant que facteur de changement, la planification et l'aménagement du milieu urbain doit œuvrer pour le bien public, en représentant les valeurs et accords collectifs et en adoptant une approche fondée sur les droits de l'homme, avec des plans de développement et des solutions à même de répondre aux besoins urgents des villes, tout en optimisant dans le même temps leurs avantages comparatifs. La planification et l'aménagement du milieu urbain doit être un élément central du nouveau paradigme de gouvernance urbaine, qui favorise la démocratie locale, la participation, l'inclusion et la transparence pour garantir urbanisation durable et qualité spatiale.

148. Si les villes et les autres établissements humains sont judicieusement planifiés et conçus, ils peuvent optimiser les économies d'agglomération et renforcer la densité. ONU-Habitat s'emploiera à promouvoir la bonne planification des villes et autres établissements humains pour optimiser les économies d'agglomération et les investissements dans les infrastructures, renforcer la densité en tant que de besoin, entraîner une utilisation mixte des terres, protéger l'environnement naturel et le cadre bâti, promouvoir des espaces publics avec des rues animées, et encourager la diversité, l'intégration, la cohésion sociale et l'égalité des sexes. ONU-Habitat redynamisera aussi la planification et l'aménagement intégrés des villes et territoires à long terme, de manière à optimiser la dimension spatiale de la structure urbaine et à tirer parti des avantages de l'urbanisation. Cela exigera un engagement renouvelé avec le secteur privé, en particulier le secteur de l'immobilier.

c) **Gouvernance**

149. La faiblesse des institutions et l'inadéquation des mécanismes de gouvernance accroissent le risque de mauvais résultats, de gaspillage des ressources, d'inefficacité des interventions sectorielles, de violations des droits de l'homme et d'absence générale de progrès. Des institutions et mécanismes de gouvernance efficaces, à la fois formels (constitution, lois et règlements) et informels (normes sociales, us et coutumes), déterminent ensemble la manière dont les personnes ainsi que les organisations des secteurs public et privé prennent des décisions d'ordre économique, social ou politique aux fins de maximiser le potentiel et d'optimiser les ressources. La gouvernance urbaine englobe les différentes façons dont les institutions publiques et privées et les personnes participent à la planification, à la conception et à la gestion des affaires communes de la ville, ainsi que les procédures utilisées pour franchir avec efficacité les jalons à court et à long terme du programme de développement de la ville. La gouvernance urbaine peut mener à un développement durable lorsqu'elle est respectueuse de l'environnement, participative, responsable, transparente, efficace, équitable et inclusive, tant au niveau des lois que dans la pratique.

150. ONU-Habitat est conscient du fait que les agences et organisations locales, régionales et nationales sont nombreuses, et qu'elles ont souvent des sphères d'influence et des intérêts concurrents. L'amélioration de la gouvernance urbaine exige que le cadre institutionnel soit coordonné et transparent. ONU-Habitat s'emploiera à soutenir le renforcement de la gouvernance urbaine par l'intermédiaire d'institutions et mécanismes fiables tendant à l'autonomisation et l'inclusion des représentants des acteurs urbains et des circonscriptions, en sus des contre-pouvoirs requis, de manière à assurer la prévisibilité et cohérence des plans de développement urbain et ainsi encourager l'inclusion sociale ; une croissance économique soutenue et durable bénéficiant à tous ; et la protection de l'environnement.

d) **Mécanismes de financement**

151. Les mécanismes de financement sont un puissant facteur de changement dans le plan stratégique. La capacité des autorités locales et nationales à mobiliser, structurer et utiliser efficacement un large éventail de sources et instruments financiers est essentielle pour la réalisation du programme de développement durable. Un nombre croissant de villes et de pays entendent utiliser une gamme toujours plus variée d'instruments et cadres de financement, dont les financements mixtes, les investissements à impact, les partenariats public-privé, l'impôt foncier, la récupération des plus-values foncières et les émissions obligataires. De nouveaux systèmes tels que les dispositifs de financement axés sur la ville et les fonds internationaux, comme le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'adaptation et le Fonds pour l'environnement mondial, créent des possibilités de financement novatrices. L'appropriation par les pays/villes, les partenariats multipartites et le renforcement du principe de responsabilité sont essentiels dans l'utilisation de ces fonds. Le financement du développement au moyen de fonds bilatéraux et multilatéraux devrait appuyer les projets novateurs, les interventions pilotes et les dépenses d'investissement essentielles. Les fonds devraient être sensibles aux questions climatiques, liés à des activités respectueuses

de l'environnement et fondés sur les principes des droits de l'homme, et accorder une attention particulière aux dimensions du genre et de l'âge.

152. ONU-Habitat, par sa Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains, appuiera les pays dans la mise en place de cadres et instruments de financement efficaces, novateurs et durables ; il œuvrera au renforcement des finances municipales ainsi que des régimes budgétaires locaux afin de créer, préserver et répartir de manière inclusive les bénéfices issus du développement urbain durable.

F. Catalyseurs de la performance organisationnelle

153. Les catalyseurs de la performance organisationnelle permettront à l'organisation de fonctionner efficacement, d'atteindre les résultats escomptés et de progresser vers la réalisation des objectifs du plan stratégique. Tout en renforçant ses efforts sur le plan interne et ses compétences en la matière, ONU-Habitat aidera également les gouvernements locaux et infranationaux, les États membres et d'autres partenaires à développer leurs propres catalyseurs, pour ainsi dynamiser le développement urbain durable. Les catalyseurs peuvent accroître l'efficacité, l'efficacité et l'impact et permettent ainsi, d'une part, d'influencer l'action des autres parties prenantes et d'en tirer parti et, d'autre part, de déclencher des mesures de transformation et de les faire durer.

154. Les six catalyseurs de la performance organisationnelle énumérés ci-après permettront de créer les conditions requises pour qu'ONU-Habitat appuie les changements désirés énoncés dans le plan stratégique :

- a) Suivi et connaissances ;
- b) Innovation ;
- c) Sensibilisation, communication et information ;
- d) Partenariats ;
- e) Renforcement des capacités ;
- f) Systèmes et processus.

a) Suivi et connaissances

155. Le suivi de la situation et des tendances en milieu urbain aux niveaux national, régional et mondial est indispensable pour la notification des progrès relatifs à l'Objectif de développement durable 11 ainsi que l'apport d'informations fondée sur des données factuelles, destinées à l'instauration de politiques urbaines durables à chaque niveau de la gouvernance urbaine. Toutes les catégories de données – à taille humaine, massives, spatiales, locales, nationales, ventilées (par genre, âge et lieu), quantitatives et qualitatives – sont importantes. Le partage des données, notamment avec les groupes les plus vulnérables, les capacités d'analyse et le leadership requis pour bâtir une compréhension commune sont essentiels pour permettre aux données et connaissances de servir de catalyseurs de changement. L'adoption d'une approche progressive et inclusive de la création d'indicateurs adaptés, ainsi que de plateformes et bases de données conviviales et participatives, comme proposé par le Secrétaire général dans le Rapport quadriennal : Stratégie d'ONU-Habitat pour rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes (2018), permet de percevoir les données et la production de connaissances connexes comme des ressources indispensables au changement.

156. Pour devenir un centre d'excellence et d'innovation, ONU-Habitat doit générer des connaissances de pointe ; faciliter le partage des connaissances, en particulier entre les villes ; renforcer la gestion des connaissances ; systématiser et appliquer les meilleures pratiques ; mettre au point des incitations institutionnelles à l'apprentissage ; et développer plus avant des systèmes d'appui à la connaissance, en se fondant sur les travaux des partenaires clefs.

157. La Stratégie de gestion des connaissances d'ONU-Habitat ; sa recherche et ses travaux normatifs de longue date ; la production de publications phares, y compris des rapports nationaux, régionaux et mondiaux ; les travaux de l'Observatoire urbain mondial, pour le suivi et la notification des tendances et conditions urbaines ; et la base de données des meilleures pratiques sont toutes des structures d'appui qui doivent être considérablement élargies et consolidées pour que les connaissances puissent jouer un rôle à la hauteur de leur importance en tant que catalyseur organisationnel. En sa qualité de coordonnateur, ONU-Habitat a un rôle clef à jouer dans la génération de connaissances fondées sur les activités opérationnelles et les bonnes pratiques au sein du système des Nations Unies et son réseau de partenaires. Il est nécessaire de mettre davantage l'accent sur les questions émergentes et de pointe, comme les migrations, les changements climatiques, l'avenir

de l'emploi et de l'alimentation, l'insécurité et les conflits, et l'utilisation des nouvelles technologies ainsi que leur incidence sur l'avenir de l'urbanisation. De même, de plus amples recherches doivent être menées pour circonscrire les modèles d'urbanisation les plus appropriés et leur impact sur les domaines de changement et, par voie de conséquence, sur les relations réciproques entre les dimensions urbaines des objectifs de développement durable.

b) Innovation

158. L'innovation, à la pointe des nouvelles connaissances, est essentielle pour la mise en place de solutions susceptibles d'accélérer les progrès vers les objectifs de développement durable, tout en prenant en compte l'ampleur et la rapidité de l'urbanisation, et l'impact des changements climatiques et des nouvelles technologies. Pour que l'innovation prospère et devienne un catalyseur clef dans la conception et le déploiement des facteurs de changement, ONU-Habitat doit mettre en place les conditions institutionnelles, administratives et financières convenables. Ce n'est que lorsque l'innovation fait partie intégrante de chaque emploi dans l'organisation, et que les solutions novatrices sont utilisées par tous, que l'innovation devient un catalyseur clef du développement.

159. D'importance cruciale pour la concrétisation des diverses dimensions du développement et de la prospérité, l'innovation permet, lors de ce processus, de libérer des potentiels inexploités et d'assurer une utilisation optimale des ressources et des actifs locaux. Les possibilités de financement, les méthodologies et les partenariats novateurs, comme l'innovation ouverte et dynamique, doivent être explorés, et la capacité des autorités locales à accéder aux technologies de pointe et à les tester et les appliquer avec efficacité doit être considérablement renforcée.

160. Dans le cadre du régime de mise en œuvre du projet de plan stratégique pour 2020–2025, ONU-Habitat collaborera avec des « équipes d'innovation ». S'inspirant de l'expérience du Laboratoire de planification et d'aménagement du milieu urbain, ces équipes déploieront des outils et méthodes précis, évalueront des idées nouvelles et innovantes ainsi que leur possible mise en œuvre, jaugeront les atouts spécifiques des personnes et analyseront le potentiel des processus existants à être améliorés et transformés en des solutions novatrices.

c) Activités de plaidoyer, de communication et d'information

161. ONU-Habitat reconnaît qu'il est crucial d'œuvrer pour une action élargie à tous les niveaux et par toutes les catégories de parties prenantes, y compris les gouvernements, les communautés et le secteur privé. Il s'agit d'un élément clef du rôle d'ONU-Habitat en tant que coordonnateur, s'agissant de la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes et de l'accélération des progrès vers les objectifs de développement durable, qui va au-delà des partenariats que le Programme peut établir. Il est fondamental qu'il fasse fond sur les données, les connaissances et les innovations engendrées par ONU-Habitat et le groupe élargi des parties prenantes urbaines. Cela exige un discours fort, adapté à différents publics, qui tienne compte de la diversité régionale. Le caractère transformateur du projet de plan stratégique, et le fait que sa réalisation nécessite un effort collectif, exigent qu'ONU-Habitat et les autres organismes des Nations Unies s'expriment d'une seule et même voix. Les activités de plaidoyer peuvent en ce sens renforcer la crédibilité et la coordination entre partenaires et, à terme, orienter les actions, pensées et croyances et rassembler les différents acteurs et secteurs de la société.

162. Une communication efficace sera essentielle pour la réussite du projet de plan stratégique, car elle permettra le partage efficace des résultats des travaux normatifs et opérationnels d'ONU-Habitat. Cette communication, au-delà de l'apport de simples données et informations, devrait comporter des messages et arguments plus détaillés, fondés sur une profonde compréhension des personnes et des partenaires, de leurs revendications et de leurs motivations. ONU-Habitat a acquis une grande expérience dans la création d'outils et de dispositifs de communication permettant de faire connaître ses activités et réalisations dans les villes et les pays de la planète, même si rendre compte des réformes profondes et de leur impact est un domaine dans lequel il doit encore s'améliorer. Depuis longtemps, il aide les décideurs, les citoyens, les habitants de taudis, les organisations féminines communautaires, les groupes locaux et autres partenaires qui œuvrent au développement urbain à se faire entendre, comme illustré lors de grandes conférences tel que le Forum urbain mondial.

163. Les activités de plaidoyer et de communication doivent être menées conjointement pour optimiser le rayonnement de l'information et accroître le nombre de parties prenantes œuvrant à la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes ainsi qu'à la réalisation des objectifs et cibles de nature urbaine du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

d) Partenariats

164. Les partenariats stratégiques sont un vecteur essentiel de la mobilisation et du partage des connaissances, du savoir-faire, des technologies et des ressources financières. Cela se reflète clairement dans l'Objectif de développement durable 17, dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et dans le Nouveau Programme pour les villes. Le projet de plan stratégique vise à renforcer les partenariats, vecteurs essentiels de la sensibilisation et de la mobilisation des ressources, aux fins d'élargir et d'approfondir l'impact des programmes d'ONU-Habitat à tous les niveaux ; de renforcer l'appropriation nationale, la transparence et le principe de responsabilité ; de donner une voix aux collectivités, aux femmes, aux jeunes, aux personnes handicapées, aux personnes âgées et aux groupes vulnérables ; et d'assurer, en sa qualité de coordonnateur, la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes et des objectifs de développement durable, leur suivi et la communication d'informations connexes⁶¹. Les partenariats sont nécessaires, tant pour compléter le savoir-faire d'ONU-Habitat dans son rôle de chef de file sur un large éventail de questions, que pour lui permettre d'apporter ses compétences et sa valeur aux efforts menés par d'autres.

165. ONU-Habitat fera fond sur sa Politique d'engagement des parties prenantes et son Cadre de collaboration des parties prenantes pour renforcer la participation de ses partenaires dans les politiques, les activités de plaidoyer et la prise de décisions, ainsi que la participation homogène des gouvernements locaux, régionaux et nationaux, du système des Nations Unies, de la société civile, des milieux académiques, du secteur privé, des institutions financières et d'autres parties prenantes à l'élaboration, à l'application, au suivi et à l'évaluation des programmes.

166. La réforme du système de développement des Nations Unies demande par ailleurs un engagement beaucoup plus uniforme de la part de l'ensemble du système aux niveaux national, régional et mondial, et que les Nations Unies se concentrent sur leur avantage comparatif dans les partenariats conclus au-delà du système. Cela concerne notamment le rôle multiforme de l'organisation en tant que leader d'opinion, catalyseur, facilitateur et formateur. Le cadre de mise en œuvre en collaboration proposé par ONU-Habitat est une base à partir de laquelle il peut continuer de développer son rôle de coordonnateur, articulé autour des quatre grands objectifs suivants :

- a) Améliorer la production de connaissances, le suivi, la communication et la sensibilisation ;
- b) Fournir un appui stratégique et technique homogène et intégré aux États membres au titre des trois piliers des Nations Unies (droits de l'homme ; paix et sécurité ; développement) ;
- c) Intensifier l'action catalytique conjointe pour stimuler des changements profonds ;
- d) Renforcer le rôle d'ONU-Habitat en tant que facilitateur et catalyseur pour tous les acteurs urbains, et notamment approfondir la collaboration avec les autorités locales.

167. ONU-Habitat renforcera la collaboration au sein du système des Nations Unies pour une plus grande synergie et cohérence dans la mise en œuvre des quatre domaines de changement. Comme l'Assemblée générale l'a demandé, il coordonnera l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie à l'échelle du système dans le domaine du développement urbain durable et des établissements humains. Œuvrant à améliorer sensiblement la participation aux équipes de pays des Nations Unies, aux mécanismes de coordination régionale et aux processus du Groupe des Nations Unies pour le développement⁶², le projet de plan stratégique vise à optimiser les contributions faites par les différentes composantes du système.

e) Renforcement des capacités

168. Le renforcement des capacités, qui désigne la multiplication des connaissances, compétences, méthodes et aptitudes et leur transfert au plus grand nombre possible de personnes et d'institutions dans le monde, est un important moyen de mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ainsi qu'un moteur de transformation pour l'instauration et le maintien de changements dans le développement. Il est une source de compétence et de force pour ONU-Habitat ; pour les gouvernements, en particulier les gouvernements locaux et régionaux ; et pour les organisations

⁶¹ Nouveau Programme pour les villes, par. 171.

⁶² Le Cadre interinstitutions de coordination, un document d'ONU-Habitat devant encore être adopté, propose d'intégrer le développement urbain durable dans les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, puis de l'intégrer systématiquement dans les politiques régionales et sous-régionales et les plans ou cadres stratégiques tels que le Cadre stratégique de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, les communautés économiques régionales, l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est et l'Association sud-asiatique de coopération régionale.

partenaires, s'agissant de planifier, gérer, exécuter et superviser les programmes, projets et politiques à tous les niveaux. Le renforcement des capacités (dont la formation) est le moyen de concrétiser les travaux normatifs d'ONU-Habitat, d'évaluer les besoins des gouvernements et des partenaires et d'y répondre, de stimuler l'innovation et d'appuyer la transformation institutionnelle à long terme au niveau des pays. Il repose sur un ensemble d'activités et d'approches novatrices qui donnent aux personnes et aux organisations les moyens de comprendre et d'analyser les défis considérables auxquels font face les villes et l'urbanisation, et d'appliquer des solutions. Il sert donc non seulement de catalyseur pour les organisations et les personnes, mais aussi pour la mise en œuvre des politiques, la transformation organisationnelle et institutionnelle, et les changements en profondeur sur le terrain.

f) **Systèmes et processus**

169. Le projet de plan stratégique conçoit la gestion des systèmes et des processus comme un catalyseur fondamental. Tout changement dans les institutions se heurte à la résistance et l'inertie des systèmes et processus internes. L'adaptation conceptuelle des systèmes et processus d'ONU-Habitat au projet de plan stratégique exigera plus qu'une réorganisation des flux de travail et des conditions générales. Elle nécessitera la mise sur pied d'une équipe expérimentée et compétente qui réponde aux exigences et conditions du plan ; des processus judicieusement conçus, fiables, souples et adaptables qui accroissent l'efficacité de l'administration et de la prise de décisions ; un réalignement des systèmes d'information, afin qu'ils aident les processus transversaux à fonctionner de manière harmonieuse, au lieu de simplement soutenir des projets ou des unités ; une gestion axée sur les résultats qui oriente la planification, le suivi et la communication d'informations, ainsi que l'évaluation des programmes ; une technologie novatrice, adaptée et hautement sécurisée qui assure le bon déroulement du travail quotidien des différentes unités ; et la gestion des connaissances pour éliminer les obstacles dans les systèmes et processus ayant fourni un appui limité, aux fins d'accroître la performance et d'obtenir de meilleurs résultats.

En encourageant la mise en place de plateformes de l'information et de la connaissance (dont le Système de suivi de l'état d'avancement des projets et d'application du principe de responsabilité, la base de données sur les meilleures pratiques, le portail d'information et les médias sociaux), ce catalyseur appuiera un processus d'intégration des connaissances axé sur une meilleure réalisation des transformations souhaitées, en rattachant les connaissances aux attitudes, aux changements de comportement et aux décisions stratégiques.

170. En outre, ONU-Habitat, conformément à la politique appliquée à l'échelle du système des Nations Unies, vise une plus grande parité des sexes, en particulier aux échelons supérieurs, l'objectif étant de parvenir à une parité de 50/50 parmi le personnel de l'organisation d'ici à 2024.

III. **Nouvelles méthodes de travail**

171. Il faudra, pour mener à bien le nouveau plan stratégique, procéder à un découplage à de multiples niveaux. Cela garantit une plus grande cohérence dans la manière dont ONU-Habitat intervient dans diverses situations ; dans la manière dont il procède au niveau des villes, des régions et des pays, conformément à la réforme du système de développement des Nations Unies ; et dans la manière dont la programmation intégrée est encouragée et assurée dans toute l'organisation. Les sections ci-après résument ces questions en mettant l'accent sur l'innovation et une forte interaction entre les domaines de changement, les facteurs et les catalyseurs de la performance organisationnelle.

A. **Typologie des établissements humains**

172. La mise en œuvre du nouveau plan stratégique exigera le déploiement d'efforts ciblés et précis au niveau des pays, tout en gardant présent à l'esprit le paragraphe 19 du Nouveau Programme pour les villes qui reconnaît les « difficultés nouvelles et sans précédent auxquelles font face tous les pays en matière de développement urbain, en particulier les pays en développement, notamment les pays d'Afrique, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement et les pays à revenu intermédiaire, ainsi que les pays en situation de conflit ou sortant d'un conflit, les pays et territoires sous occupation étrangère et les pays touchés par des catastrophes naturelles ou d'origine humaine ».

173. Chaque pays, au même titre que ses villes et autres établissements humains, est unique et soumis à des dynamiques et conditions particulières. Une typologie simple comprenant six groupes est proposée, qui peut se traduire, pour ONU-Habitat, par l'application d'une approche différenciée, en collaboration avec ses partenaires, pour aider au mieux les pays et les villes à mettre en œuvre le Nouveau Programme pour les villes et à accélérer la réalisation des aspects urbains des objectifs

de développement durable. La typologie élaborée dans le cadre de ce nouveau plan stratégique sera ajustée lors de sa mise en œuvre.

174. Les six groupes sont les suivants :

- a) Cas où une définition des facteurs de changement pour une urbanisation durable est demandée ;
- b) Cas où un réalignement des facteurs de changement pour assurer des résultats de développement conformes au Programme de développement durable à l'horizon 2030 est demandé ;
- c) Cas où les facteurs d'urbanisation durable sont globalement alignés sur les programmes de développement où un impact accru est demandé ;
- d) Cas où les facteurs d'urbanisation durable sont déjà en place mais où un appui est requis dans la régénération urbaine et la réalisation d'un développement territorial plus équilibré ;
- e) Cas où les facteurs d'urbanisation durable semblent donner de bons résultats en matière de développement durable, mais où des systèmes pour évaluer et mesurer les progrès sont demandés ;
- f) Cas où les chocs, notamment les conflits, les catastrophes naturelles et les situations d'urgence complexes, perturbent les progrès vers la réalisation d'un développement urbain durable.

B. Présence d'ONU-Habitat au niveau des villes, des régions et des pays

175. La mise en œuvre du nouveau plan stratégique exigera une approche catalytique exploitant les connaissances, la coopération technique, le pouvoir fédérateur, les partenariats et les activités de plaidoyer d'ONU-Habitat (« Réfléchir, agir, collaborer, partager » – ce processus est illustré plus loin, dans les figures 2 à 4) pour obtenir des résultats à plus grande échelle dans la réalisation du développement urbain durable. Les villes, pays et régions seront répertoriés selon les domaines de changement et la typologie des établissements humains, en s'appuyant sur les examens nationaux volontaires des progrès accomplis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que sur le Rapport quadriennal : Stratégie d'ONU-Habitat pour rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes.

176. Le nouveau plan stratégique sera adapté aux spécificités régionales ainsi qu'aux cadres régionaux de développement. Les capacités d'ONU-Habitat et son impact au niveau régional seront passés en revue afin de les renforcer. Les connaissances recueillies localement seront synthétisées au niveau régional et seront ajoutées aux banques de connaissances et cadres d'action régionaux, par le biais de partenariats avec les commissions régionales des Nations Unies et les groupes régionaux des Nations Unies pour le développement durable. Elles contribueront également, sur le plan mondial, aux activités normatives et aux meilleures pratiques d'ONU-Habitat, notamment les rapports phares et les normes et directives internationales. La promotion des normes et directives internationales sera assurée au moyen de plateformes de sensibilisation et d'autres supports aux niveaux national et régional à l'usage des différents niveaux de gouvernement et autres parties prenantes.

177. Le Forum urbain mondial, qui a lieu tous les deux ans, et les forums régionaux, qui se tiennent entre les sessions du Forum, permettront aux groupes de villes et aux groupes de pays présentant des trajectoires de changement similaires de se réunir régulièrement et de partager des données d'expérience. Ces manifestations feront participer les coordonnateurs résidents des Nations Unies et un large éventail d'organismes des Nations Unies, pour que l'organisation soit mieux à même d'appuyer les trajectoires de changement axées sur la réalisation des objectifs de développement durable en milieu urbain, y compris dans les pays où ONU-Habitat n'est pas présent. Les forums régionaux seront aussi plus efficacement liés aux commissions régionales des Nations Unies, afin de renforcer les contributions au dialogue régional et à l'échange de connaissances.

178. Sauf dans les pays en crise, le point d'entrée d'ONU-Habitat au niveau des pays est le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui permet d'intégrer le discours sur l'urbanisation dans le cadre élargi du programme de développement national et de rattacher la réalisation des cibles urbaines aux objectifs de développement durable dans leur ensemble.

179. ONU-Habitat s'efforcera de garantir une présence dans un nombre important de pays, et de couvrir toutes les typologies et toutes les régions. Il s'agira pour ce faire de renforcer les équipes de pays là où elles sont efficaces, d'introduire de nouveaux programmes de pays et de créer des solutions souples pour mettre le savoir-faire à disposition à court ou long terme, en détachant par exemple des conseillers urbains expérimentés auprès des Bureaux du coordonnateur résident, ou en détachant des spécialistes auprès d'autres organismes des Nations Unies tel que le PNUD. Dans la mesure du possible, la coopération technique dans le domaine de la définition des facteurs

de changement sera intégrée à de plus vastes efforts menés en concertation par les Nations Unies et d'autres parties prenantes, notamment la Banque mondiale et les réseaux d'autorités locales.

180. Dans les cas où ONU-Habitat n'est pas présent au niveau national, il utilisera l'expérience et les connaissances acquises dans des contextes similaires pour aider les partenaires et parties prenantes, et fournira en tant que de besoin un appui sur demande. La Typologie des établissements humains aidera à regrouper les villes et pays de manière à optimiser l'échange de connaissances. ONU-Habitat veillera à ce que les meilleures pratiques et l'expérience locales soient efficacement partagées grâce à des partenariats avec les réseaux de villes et les associations de gouvernements locaux.

181. Les mesures catalytiques appliquées au niveau local qui traitent les problèmes urgents et accélèrent la réalisation des objectifs de développement durable en milieu urbain seront elles aussi importantes. Elles seront dans un premier temps appliquées dans le cadre de projets pilotes, puis instaurées à plus grande échelle grâce à diverses formes d'investissement, dont les investissements axés sur l'impact social, les coopératives, les initiatives communautaires, les partenariats public-privé et les partenariats avec les banques de développement. Les facteurs de changement, tels que décrits ci-avant et adaptés aux quatre domaines de changement, seront appuyés par des normes et instruments pouvant être ajustés au contexte local, en faisant fond sur des méthodes déjà mises au point par ONU-Habitat.

182. La réalisation du développement urbain durable est perçue comme un continuum consistant à produire des connaissances et appuyer la mise en œuvre au niveau local, veiller au suivi des résultats, puis passer à l'étape suivante. Il sera primordial que la définition des facteurs de changement et les mesures catalytiques au niveau local bénéficient d'un bon suivi et d'une bonne diffusion, et soient présentées comme meilleures pratiques. Les parties prenantes pourront ainsi continuer de participer au processus et veiller à ce que les résultats reflètent les objectifs communs, tout en permettant la transposition des enseignements tirés dans des contextes où ils peuvent être reproduits et appliqués à plus grande échelle. ONU-Habitat, qui est présent sur le terrain et partie à des partenariats stratégiques, est particulièrement bien placé pour exploiter son créneau et son pouvoir fédérateur, et faire fond sur les efforts déployés autour de lui pour accélérer la réalisation des objectifs urbains.

Figure 2
Réfléchir et collaborer

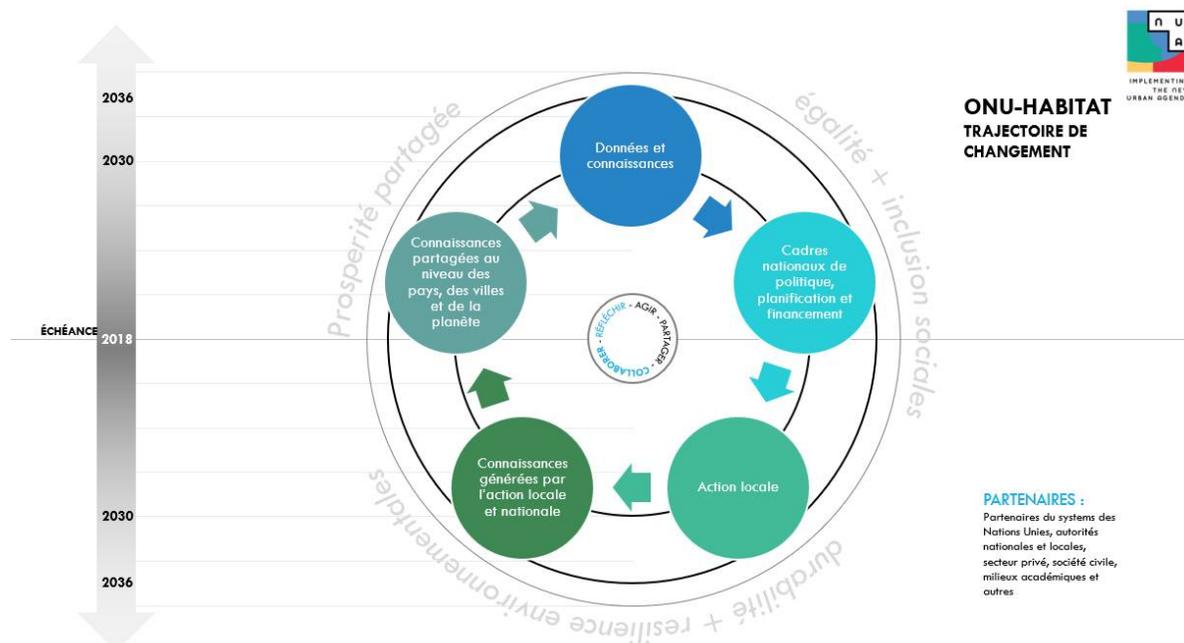


Figure 3
Agir et collaborer

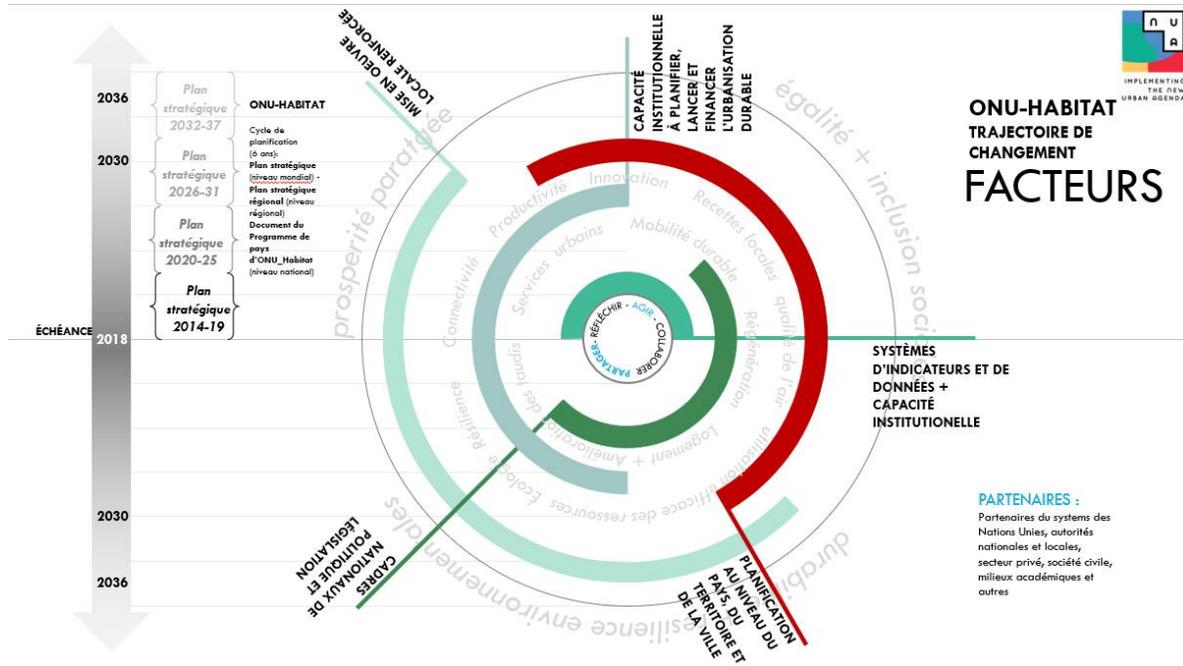
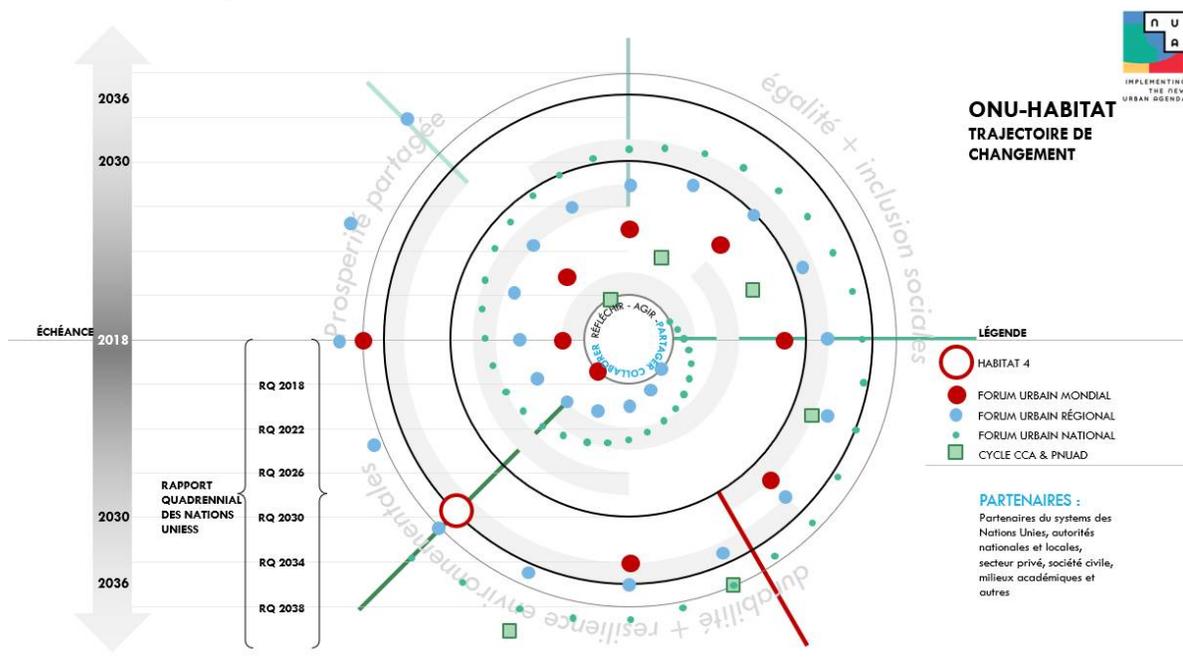


Figure 4
Partager et collaborer



C. Intégration de la programmation et de la planification et budgétisation des programmes

183. Les résultats du nouveau plan stratégique ne pourront être concrétisés que grâce à une programmation intégrée qui transcende les quatre domaines de changement et se recentre sur le créneau d'ONU-Habitat, sa proposition de valeur et ses atouts. Cela suppose la mise en place d'un système intégré de mesure des résultats, dont un ensemble d'indicateurs de transformation pour suivre le travail accompli en la matière. La mise au point d'une démarche plus systématique pour la gestion des connaissances, la collation, la publication et la méta-évaluation des projets et programmes sera au cœur de cette nouvelle approche.

184. Le programme de réforme des Nations Unies comprend la réforme de l'architecture de paix et de sécurité, la réforme du système de développement et la réforme de la gestion, aux fins de simplifier les procédures, décentraliser les décisions, accroître la transparence, l'efficacité et la souplesse et renforcer l'application du principe de responsabilité. La réforme de la gestion passe par une transformation du processus de planification et de budgétisation des programmes, pour mieux suivre les changements dans la portée et la profondeur des mandats de l'organisation. Pour faire face aux défis découlant des processus de planification et de budgétisation des programmes, le Secrétaire général a proposé de rationaliser et d'améliorer lesdits processus, aux fins d'appuyer la prise de décisions et d'accroître la transparence de l'information. Voici certaines des propositions avancées :

- a) Passer d'un processus biennal à un processus annuel ;
- b) Raccourcir le cycle de planification et de budgétisation, en le faisant passer de cinq ans à trois ans ;
- c) Présenter les informations concernant la planification et la performance des programmes dans le budget ordinaire annuel, plutôt que dans des rapports distincts ;
- d) Affiner les éléments du cadre de budgétisation axé sur les résultats ;
- e) Renforcer la communication sur la performance en faisant figurer dans le budget annuel les informations sur les enseignements tirés, dans le cadre notamment des évaluations et auto-évaluations ;
- f) Renforcer l'autorité liée au redéploiement des ressources dans le cadre de l'exécution du budget ;
- g) Accroître le niveau du Fonds de roulement.

185. Les programmes de travail et budgets annuels d'ONU-Habitat seront alignés sur le processus susmentionné et étayés par le prochain plan stratégique sur six ans.

D. Architecture organisationnelle

186. ONU-Habitat fait l'objet d'un processus de réforme interne audacieux et ambitieux, qui vise à faire de l'organisation un programme moderne et exemplaire qui :

- a) Inspire confiance, et est transparent et responsable ;
- b) Fonctionne de manière efficace, efficiente et concertée ;
- c) Possède une expertise pertinente, appréciée et sollicitée.

187. Le processus de changement, qui aligne ONU-Habitat sur le programme de réforme élargi des Nations Unies, est mené dans le respect des sept éléments prioritaires suivants :

- a) **Vision** – Favorise une manière de travailler axée sur les valeurs pour concrétiser notre vision et objectif commun ;
- b) **Impact** – Crée un impact dans tout ce que nous faisons pour changer les vies pour le mieux ;
- c) **Financement** – Conserve la confiance de nos bailleurs de fonds et partenaires quant à l'exécution de notre mandat ;
- d) **Collaboration** – Collabore efficacement au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur, pour ensemble accomplir davantage ;
- e) **Équipe** – Crée un environnement de travail sûr et productif où le talent peut se développer ;
- f) **Processus** – Veille à la qualité des systèmes et processus pour un maximum d'efficacité ;
- g) **Leadership** – Encourage et habilite le personnel à œuvrer de concert en faveur du changement.

188. La réforme d'ONU-Habitat ne sera toutefois pas complète sans une transformation du fonctionnement de la structure organisationnelle au niveau des pays, des régions et des sièges, de sorte que le nouveau plan stratégique puisse, une fois finalisé, être mis en œuvre de façon plus uniforme, inclusive, souple, efficace et efficiente. ONU-Habitat a donc entrepris une restructuration organisationnelle qui lui permettra de répondre de manière optimale à ses impératifs stratégiques et programmatiques.

E. Gestion des risques

189. Les principaux risques critiques identifiés au niveau de l'organisation relèvent des domaines suivants :

- a) Réalisation et démonstration des résultats ou de l'impact en conformité avec le nouveau plan stratégique et le mandat d'ONU-Habitat ;
- b) Stratégie en matière de ressources humaines, outils et processus opérationnels adaptés aux objectifs visés ;
- c) Financement du budget de base.

Réalisation et démonstration des résultats ou de l'impact en conformité avec le nouveau plan stratégique et le mandat d'ONU-Habitat

190. Pour atténuer ce risque, plusieurs stratégies seront mises en place, dont les suivantes :

- a) Se recentrer sur le créneau d'ONU-Habitat, sa proposition de valeur et ses atouts ;
- b) Mettre au point un système intégré de planification des programmes et de mesure des résultats ;
- c) Élaborer un ensemble d'indicateurs de transformation pour suivre le travail accompli en la matière ;
- d) Renforcer la participation des bureaux régionaux dans les processus du Groupe des Nations Unies pour le développement ;
- e) Mettre sur pied des approches plus systématiques en matière de gestion des connaissances ;
- f) Tirer parti des partenariats stratégiques pour intensifier les travaux d'ONU-Habitat et faire office de catalyseur ;
- g) Définir une méthode systématique pour la collation, la publication et la méta-évaluation des projets et programmes ;
- h) Centraliser les informations et données communiquées pour faciliter le processus de notification au fur et à mesure que les demandes surviennent.

Stratégie en matière de ressources humaines, outils et processus opérationnels adaptés aux objectifs visés

191. Pour répondre à ce risque, les réformes internes menées par ONU-Habitat porteront sur les points suivants :

- a) Créer un environnement de travail sûr et productif où le talent peut se développer ;
- b) Gérer les aptitudes et recruter dans la limite des ressources disponibles ; ce point comprend la mise au point d'une stratégie de gestion des ressources humaines ;
- c) Veiller à la qualité des systèmes et processus pour un maximum d'efficacité.

Financement du budget de base

192. Pour atténuer le risque lié au financement, plusieurs stratégies seront mises en œuvre dont les suivantes :

- a) Étendre la mobilisation de ressources à de nouveaux donateurs et à des donateurs non traditionnels, comme les fondations, le secteur privé et les pays donateurs émergents, notamment en effectuant des analyses de situation sur les contextes non traditionnels liés aux ressources ;
- b) Élaborer une méthode de renforcement à long terme des relations stratégiques avec les principaux donateurs des secteurs concernés, en se fondant sur des priorités communes ;
- c) Revoir le modèle de financement d'ONU-Habitat de manière à l'aligner sur les tendances et politiques suivies par les donateurs, en présentant notamment les résultats et leur valeur en fonction des différents types de donateurs ;
- d) Définir des politiques, procédures et mécanismes à l'appui d'une approche coordonnée vis-à-vis des donateurs, et offrir une vision uniforme de l'interaction entre ces derniers et ONU-Habitat ;

e) Présenter des arguments convaincants pour encourager l'apport d'un soutien, en utilisant les résultats obtenus et l'impact des réalisations passées pour mieux faire connaître et apprécier les travaux menés par ONU-Habitat en vue de changer les vies et transformer les sociétés ;

f) Déployer une solide stratégie de communication qui emploie des messages et des techniques de valorisation de l'image pour sensibiliser aux problèmes et possibilités de l'urbanisation durable, ainsi qu'à la contribution sans égale d'ONU-Habitat en tant que leader d'opinion et centre d'excellence et d'innovation ;

g) Prendre l'engagement au plus haut niveau d'ONU-Habitat à s'impliquer pleinement dans la mobilisation des ressources ;

h) Investir dans un cadre de gestion axée sur les résultats pour une meilleure communication des informations, et pour garantir une qualité, exactitude et transparence constantes dans l'utilisation des fonds ainsi qu'une présentation cohérente des produits et résultats.

193. Une analyse des risques plus complète et plus détaillée sera effectuée lors de la préparation de chacun des six programmes de travail et budgets par l'intermédiaire desquels le nouveau plan stratégique sera mis en œuvre.

F. Mesure de la performance

194. La planification, le suivi, la communication d'informations et l'évaluation sont des éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats et constituent le fondement de la responsabilité et transparence d'ONU-Habitat vis-à-vis de ses partenaires et donateurs. Les informations sur la performance issues du suivi et de l'évaluation seront utilisées de manière plus systématique, afin de pouvoir appliquer des mesures correctives, renforcer la prise de décisions et la responsabilité au niveau des programmes ou de l'organisation, et veiller à ce que les résultats soient atteints et les produits fournis de manière efficace et efficiente.

195. En outre, les informations sur le suivi et l'évaluation seront utilisées pour l'apprentissage institutionnel, par la mise en commun des conclusions et des enseignements tirés tant en interne qu'avec les États membres et les partenaires. Elles serviront par ailleurs à rendre compte aux États membres, lors de réunions d'information et dans des rapports d'activité trimestriels et annuels, de la mesure dans laquelle ONU-Habitat a efficacement et effectivement utilisé les ressources pour obtenir des résultats.

G. Suivi et communication d'informations

196. La mise en œuvre du nouveau plan stratégique fera l'objet d'un suivi systématique, afin de gérer de manière optimale la concrétisation des résultats. Plus précisément, cela signifie veiller à ce qu'il soit fait rapport sur les différentes catégories d'indicateurs composant le cadre de résultats. Les indicateurs relatifs aux objectifs seront mesurés tous les deux ans, tandis que les indicateurs de résultats seront mesurés chaque année ou tous les deux ans, selon le type et la méthode.

197. Le suivi de l'exécution du programme de travail en termes de mise en œuvre des résultats des projets sera mené en continu et fera l'objet d'un rapport trimestriel, par l'intermédiaire tant du module Umoja 2 que du système interne de mesure de la performance d'ONU-Habitat.

198. Le suivi de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique sera fondé sur le cadre de résultats. Il est prévu que la même série d'indicateurs sera utilisée sur toute la durée du plan stratégique, et que des ajustements mineurs leur seront apportés en tant que de besoin. La communication d'information sera axée sur les quatre domaines de changement : l'inclusion sociale, les dimensions transversales, les facteurs et les catalyseurs.

199. Un plan de mesure de la performance sera créé pour faciliter le suivi systématique de l'exécution et des résultats du plan stratégique. Il comprendra l'établissement de fiches de données pour les indicateurs de performance, concernant les résultats stratégiques et objectifs. Pour chaque indicateur, les renseignements ci-après seront fournis : i) description de ce qui est mesuré ; ii) sources des données ; iii) méthode de collecte des données ; iv) fréquence de la collecte de données ; v) données de base ; et vi) cibles sur toute la durée du plan stratégique. Des jalons seront fixés pour chaque indicateur.

200. Les principaux mécanismes de communication d'informations seront un rapport de situation ou tableau de bord trimestriel concernant l'exécution du programme de travail et budget annuel, et un rapport annuel sur la mise en œuvre du plan stratégique. ONU-Habitat intensifiera ses efforts de collecte de fonds pour le suivi, la communication d'informations et l'évaluation. Le suivi et la communication d'informations seront fortement motivés par la nécessité d'identifier

les enseignements tirés et de dégager de nouvelles connaissances et données factuelles pour éclairer la mise en œuvre du plan stratégique.

H. Évaluation

201. Une évaluation à mi-parcours du nouveau plan stratégique sera menée pour jauger la performance au regard des réalisations escomptées, ainsi que la pertinence, l'efficacité, l'efficacéité et la durabilité. Cela permettra de mettre en évidence ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas, et de prendre des mesures correctives au cours de la seconde moitié de la période couverte par le plan. De même, une évaluation sera effectuée une fois le plan arrivé à son terme qui mettra l'accent sur les résultats obtenus, aux fins de tirer des enseignements de la mise en œuvre et de produire des données factuelles pour orienter le cycle de planification suivant.

202. Outre ces deux évaluations, d'autres évaluations portant sur certains sous-programmes, programmes de pays ou domaines thématiques du plan stratégique seront menées à la demande du Directeur exécutif, des États membres ou des donateurs, selon la disponibilité des ressources. Ces évaluations seront incluses dans les plans annuels d'évaluation pertinents. Parmi les autres évaluations conduites par ONU-Habitat figureront une évaluation de fin de projet pour tous les projets d'une valeur égale ou supérieure à 1 million de dollars, ainsi qu'exigé par la politique d'évaluation d'ONU-Habitat, et une auto-évaluation des projets d'une valeur comprise entre 300 000 et 1 million de dollars.

203. Conformément aux normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies, ONU-Habitat élabore une réponse de la direction pour chaque évaluation, et les recommandations découlant des évaluations font l'objet d'un contrôle régulier afin que les mesures proposées soient mises en œuvre par les entités concernées au sein d'ONU-Habitat.

I. Financement du plan stratégique

204. Le principal instrument de financement du nouveau plan stratégique sera la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains, notamment le Fonds d'affectation spéciale pour les services urbains de base et d'autres fonds d'affectation spéciale pour la coopération technique. ONU-Habitat s'emploiera à créer une stratégie visant à renforcer la Fondation afin de lui permettre de s'acquitter de ses fonctions essentielles.

205. La fonction essentielle de la Fondation et son principal objectif opérationnel est de faire office de structure internationale visant à faciliter le renforcement des programmes nationaux de développement urbain durable par la fourniture d'un capital initial et de l'assistance technique et financière requise pour permettre une mobilisation efficace des ressources nationales et internationales à l'appui de la mise en œuvre du Programme pour l'habitat et d'autres mandats pertinents. Cela implique les mesures suivantes :

a) Stimuler des approches novatrices pour les stratégies de préinvestissement, de pré-projet et de financement des activités de développement urbain, les stratégies connexes de réduction de la pauvreté en milieu urbain et les stratégies de développement urbain intégré, tout en tirant parti de l'expérience accumulée par les secteurs public et privé s'agissant de la mobilisation de ressources financières destinées aux projets d'urbanisation durable par l'intermédiaire de partenariats stratégiques ;

b) Promouvoir et faciliter la mobilisation de ressources financières extrabudgétaires pour le développement urbain auprès de sources nationales et internationales, notamment les organismes des Nations Unies, la Banque mondiale, les banques régionales de développement, les donateurs bilatéraux et le secteur privé ;

c) Fournir des services d'assistance technique par le biais de projets liés à l'urbanisation durable et financés par des ressources extrabudgétaires ;

d) Promouvoir l'adaptation et le transfert de connaissances scientifiques et techniques appropriées sur les projets d'urbanisation durable, en accordant une attention particulière aux populations pauvres et à faible revenu.

206. ONU-Habitat utilisera ses connaissances et son pouvoir fédérateur pour attirer des financements à l'appui de la réalisation du plan stratégique. L'urbanisation est reconnue comme étant un moteur de croissance économique et, à ce titre, peut attirer les investissements. Ce sera le rôle d'ONU-Habitat de collaborer avec les partenaires pour veiller à ce que l'investissement dans le développement urbain soit synonyme d'investissement dans le développement urbain durable.

207. Au niveau mondial, l'appui traditionnel non préaffecté des donateurs sera nécessaire pour maintenir la structure institutionnelle de base, notamment les bureaux de liaison et les bureaux régionaux, et pour garantir l'efficacité des fonctions d'ONU-Habitat en matière de connaissance, communication et partenariat, en conformité avec son rôle de coordonnateur. Les contributions préaffectées continueront d'être sollicitées pour les activités de sensibilisation à l'échelle mondiale, et proviendront principalement des États membres qui se portent candidats pour accueillir le Forum urbain mondial et la Journée mondiale des villes. Au niveau des pays, un financement supplémentaire sera sollicité pour les conseillers principaux, qui rassembleront les organismes du système des Nations Unies et les parties prenantes, afin qu'ils concrétisent ensemble les dimensions urbaines des objectifs de développement durable. Un rythme rapide, des économies d'échelle et des gains d'efficacité seront atteints en exploitant les fonctions, les capacités et les ressources des organismes et partenaires des Nations Unies ainsi que d'autres acteurs, dont les banques de développement, le secteur privé, les coopératives et les collectivités, dans la réalisation de solutions urbaines modulables à même d'entraîner des changements positifs.

Annexe

La théorie du changement d'ONU-Habitat

