



**Conseil exécutif du Programme des Nations Unies
pour les établissements humains**

Première session de 2020

Nairobi, 31 mars – 2 avril 2020

Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

**État de l'application des résolutions et des décisions
adoptées à la première session de l'Assemblée
d'ONU-Habitat**

Projet de stratégie de renforcement des capacités aux fins de la mise en œuvre des objectifs de développement durable et du Nouveau Programme pour les villes**

Résumé

La présente stratégie est présentée conformément à la résolution 1/3 de l'Assemblée d'ONU-Habitat intitulée « Renforcer les capacités pour la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes et de la dimension urbaine du Programme de développement durable à l'horizon 2030 » publiée sous la cote HSP/HA.1/Res.3. L'Assemblée y prie la Directrice exécutive d'ONU-Habitat d'élaborer une stratégie pour permettre de coordonner le renforcement des capacités en tant que fonction transversale.

L'objectif de la stratégie est double. Premièrement, elle vise à combler le vide institutionnel et opérationnel au sein d'ONU-Habitat pour assurer une coordination, une cohérence et un suivi renforcés des résultats. Deuxièmement, elle vise à améliorer la fourniture de services de renforcement des capacités aux États membres et aux autorités locales ainsi qu'à d'autres acteurs urbains clés pour accroître les effets obtenus et assurer une utilisation plus rationnelle des ressources.

La stratégie fournit à la Directrice exécutive et au Conseil exécutif d'ONU-Habitat les éléments et la justification nécessaires pour mettre en œuvre une feuille de route visant à transformer ONU-Habitat en une organisation fondée sur la connaissance qui devienne l'organisme chef de file en matière de renforcement des capacités pour les dimensions urbaines des objectifs de développement durable, notamment l'objectif 11, et le Nouveau Programme pour les villes, qui répondent aux exigences des États membres, des villes et des parties prenantes urbaines et qui offre des solutions aux problèmes intrinsèquement liés à l'urbanisation.

Les actions stratégiques clés comprennent l'ancrage institutionnel du renforcement des capacités en tant que fonction transversale, le développement d'un centre d'excellence virtuel ; l'intégration complète dans la programmation normative et opérationnelle d'ONU-Habitat ; et une claire participation des parties prenantes et des partenariats stratégiques. ONU-Habitat surveillera constamment les besoins en matière de renforcement des capacités afin de mettre l'accent sur les domaines où les effets peuvent être les plus marqués. Cela nécessite de s'appuyer sur de solides partenariats, de créer des coalitions stratégiques pour obtenir des résultats durables, en mettant également l'accent sur la coopération Nord-Sud, Sud-Sud et triangulaire.

La stratégie exige un plan de mise en œuvre hiérarchisé en fonction des ressources disponibles et, parallèlement, d'étudier les moyens d'accroître le financement des activités de renforcement des capacités à tous les niveaux.

* HSP/EB.2020/1.

** La version originale du présent document n'a pas été revue par les services d'édition.

I. Introduction

1. La présente stratégie fait suite à la résolution 1/3 intitulée « Renforcer les capacités pour la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes et de la dimension urbaine du Programme de développement durable à l'horizon 2030 », adoptée par l'Assemblée d'ONU-Habitat (27-31 mai 2019) et publiée sous la cote HSP/HA.1/Res.3. L'Assemblée y prie la Directrice exécutive d'ONU-Habitat d'élaborer une stratégie pour permettre de coordonner le renforcement des capacités en tant que fonction transversale. Elle y définit une stratégie à plus long terme pour les 10 prochaines années.
2. La stratégie s'appuie sur l'analyse des services de renforcement des capacités fournis par ONU-Habitat au fil des ans, sur les capacités que les acteurs urbains ont besoin d'acquérir pour mettre en œuvre les programmes mondiaux actuels, en particulier le Programme 2030 et le Nouveau Programme pour les villes.
3. La stratégie comporte sept composantes clés. Tout d'abord, elle énonce la manière dont ONU-Habitat définit le renforcement des capacités dans le cadre de son travail ; deuxièmement, il est précisé comment la stratégie est ancrée dans les programmes mondiaux et le mandat d'ONU-Habitat. Ensuite sont énoncés les résultats d'une analyse des problèmes effectuée pour mettre en évidence l'ampleur des besoins et de la demande en matière de renforcement des capacités, ainsi que la réponse apportée jusqu'à présent par ONU-Habitat dans l'ensemble de ses opérations. Puis y sont énoncés les principes et valeurs clés qui sous-tendent la stratégie, suivis d'une déclaration claire sur les résultats attendus, les objectifs spécifiques et l'énumération des groupes cibles. Ensuite sont indiquées les actions stratégiques clés nécessaires pour obtenir des résultats et faire en sorte que le renforcement des capacités soit reconnu et géré comme une fonction transversale dans l'ensemble du programme de travail d'ONU-Habitat. Enfin, la nécessité de disposer de plans de mise en œuvre hiérarchisés est soulignée.
4. Le processus de rédaction a bénéficié d'un examen sur dossier des études et des propositions existantes qui avaient été élaborées en vue de renforcer et d'étendre le rôle d'ONU-Habitat en matière de renforcement des capacités et d'une analyse du positionnement des fonctions de renforcement des capacités au sein de l'organisation. Les consultations qui ont eu lieu en interne avec de multiples services et groupes ont permis de bien comprendre les possibilités offertes et les problèmes rencontrés pour améliorer la fourniture de services de renforcement des capacités. Des consultations externes ont également été organisées pour recueillir l'avis des principaux partenaires et des institutions spécialisées.
5. Le présent projet de stratégie est présenté au Conseil d'administration pour information en retour. La stratégie finale adoptée nécessitera un plan de mise en œuvre tenant compte des ressources disponibles et des priorités fixées.

II. Approches et méthodes de renforcement des capacités

6. Le renforcement des capacités est reconnu par l'ONU comme le développement et le renforcement des compétences, des instincts, des aptitudes, des processus et des ressources dont les organisations et les collectivités ont besoin pour survivre, s'adapter et prospérer dans un monde en mutation rapide.
7. Dans le cadre de son mandat et de sa mission, ONU-Habitat propose la définition pratique ci-après du renforcement des capacités : « un processus de changement au moyen duquel les particuliers et les institutions s'engagent dans un ensemble de méthodes d'apprentissage, par lesquelles ils développent et acquièrent des connaissances, des compétences, un savoir-faire et des outils qui renforcent leur aptitude à intervenir, à se transformer et à améliorer eux-mêmes et l'environnement dans lequel ils opèrent, ce de façon efficace. Ce processus implique une multitude d'activités et de processus dont l'objectif final est de fournir des politiques, des projets, des programmes, des processus, des décisions et des réponses institutionnelles qui soient de qualité et efficaces ».
8. La stratégie est basée sur un cycle vertueux d'apprentissage, inspiré de la taxonomie de Bloom des objectifs d'apprentissage¹. Elle adopte une nouvelle approche (acquérir, absorber, analyser, mettre en œuvre, étudier et innover) qui constitue un cycle dynamique d'acquisition de connaissances et de compétences.

¹ <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>.

9. Le renforcement des capacités vise les objectifs suivants :
- a) Acquisition de connaissances, de compétences et de savoir-faire ;
 - b) Développement et renforcement des compétences ;
 - c) Développement ou renforcement de l'aptitude à réaliser sa mission et ses aspirations ;
 - d) Amélioration des performances individuelles et institutionnelles ;
 - e) Renforcement d'institutions et amélioration des systèmes de gouvernance ;
 - f) Renforcer, créer, adapter et maintenir les capacités au fil du temps.

10. Il est important de comprendre que le renforcement des capacités est un processus beaucoup plus complexe que la « formation », qui n'est qu'un élément du renforcement des capacités. Le renforcement efficace des capacités s'inscrit dans un environnement d'apprentissage dynamique et interactif qui devrait combiner une variété d'outils et de méthodes, notamment des cours spécialisés, des séminaires sur les grandes orientations, des réunions de groupes d'experts, des formations sur mesure, l'apprentissage entre pairs et des ateliers d'échange de connaissances qui étayent le cycle d'apprentissage.

11. Les activités, processus et stratégies de renforcement des capacités doivent porter à la fois sur les composantes d'apprentissage et les composantes institutionnelles des particuliers et des organisations, car leur effet catalyseur dépend essentiellement de la solidité de l'environnement favorable, c'est-à-dire des structures de pouvoir et d'influence au sein des organisations. Le renforcement des capacités va donc au-delà de l'acquisition et de l'application de compétences, de connaissances et de méthodes, car il concerne également les incitations, la gouvernance et les mécanismes institutionnels.

12. Lorsqu'il se concentre sur une seule institution, le renforcement des capacités implique une combinaison d'apprentissage et de solutions pour stimuler des changements institutionnels et organisationnels positifs. Compte tenu de ces changements, la sélection et la conception de formes spécifiques d'intervention de renforcement des capacités devraient être adaptées aux besoins et au contexte spécifiques de chaque groupe cible. Elles doivent répondre à des défis urbains bien définis et fort contextualisés et à des exigences institutionnelles et organisationnelles. Les évaluations initiales complètes comprennent des évaluations des besoins de formation basées au premier chef sur l'analyse des capacités des particuliers, mais aussi sur une analyse de l'environnement dans lequel ils opèrent (politiques, mécanismes de gouvernance, législations existantes) afin de déterminer les besoins institutionnels en matière de renforcement des capacités. Cela devrait également inclure, selon que de besoin, des mesures d'accompagnement du développement institutionnel afin de créer un environnement plus favorable.

13. Les différentes formes de processus de renforcement des capacités inspirent, appuient et produisent des innovations et des solutions urbaines, en augmentant la capacité des groupes cibles de les mettre en œuvre. Par conséquent, le renforcement des capacités est fondamental pour créer une génération de spécialistes des questions urbaines bien informés et bien formés, dotés de compétences et capables de planifier et de gérer une urbanisation durable, ainsi que pour mettre en place des modes de direction novateurs qui induisent le changement des grandes orientations et le développement institutionnel.

III. Renforcement des capacités dans les programmes mondiaux et rôle des Nations Unies et d'ONU-Habitat

A. Le renforcement des capacités comme composante clé des programmes mondiaux

14. Depuis plus de 50 ans, la communauté internationale du développement et les États Membres reconnaissent que le renforcement des capacités est l'un des piliers essentiels du développement durable. Les programmes internationaux incluent de multiples formes de renforcement des capacités, notamment la coopération intervilles, la coopération Nord-Sud, Sud-Sud et triangulaire, la formation et l'apprentissage en ligne. Ces approches se sont avérées efficaces pour des groupes cibles allant des responsables politiques, des décideurs et des praticiens urbains aux divers acteurs des secteurs public, privé, universitaire et communautaire.

15. Le renforcement des capacités vise à atteindre la cible 17.9 de l'objectif 17 du Programme de développement durable à l'horizon 2030, « Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire. » Les États Membres s'engagent également, respectivement au paragraphe 109 b et 109 c), à « renforcer leurs institutions nationales de façon qu'elles contribuent au renforcement des capacités » ;

16. Le Nouveau Programme pour les villes, dans l'ensemble de ses propositions, souligne la nécessité de renforcer les capacités et recommande des mécanismes de mise en œuvre. Il appelle à déployer de solides interventions de renforcement des capacités : « Nous reconnaissons que la réalisation des engagements de transformation énoncés dans le Nouveau Programme pour les villes nécessitera des cadres politiques habilitants aux niveaux national, infranational et local, intégrés par une planification et une gestion participatives du développement spatial urbain et des moyens efficaces de mise en œuvre, complétés par la coopération internationale ainsi que des efforts de renforcement des capacités, y compris le partage des meilleures pratiques, politiques et programmes... » (par. 81) ; « Nous nous emploierons [...] à soutenir le renforcement de la capacité des administrations infranationales et locales de mettre en œuvre une gouvernance locale et métropolitaine efficace à plusieurs niveaux, par-delà les frontières administratives et sur la base des domaines fonctionnels, en veillant à ce que ces administrations participent à la prise de décisions et en s'attachant à les doter de l'autorité et des ressources nécessaires pour gérer des questions urbaines, métropolitaines et territoriales critiques » (par. 90) ; « Nous nous efforcerons d'améliorer les capacités de planification et d'aménagement du milieu urbain et assurerons la formation... » (par. 102).

B. Mandat des Nations Unies et d'ONU-Habitat en matière de renforcement des capacités

17. Le renforcement des capacités est considéré comme une fonction clé des Nations Unies qui doit être renforcée. Le document stratégique à l'échelle du système des Nations Unies, élaboré pour apporter un appui à la mise en œuvre du Programme 2030, a reconnu l'avantage comparatif des Nations Unies en tant que gardien et fournisseur d'un appui à la mise en œuvre de normes mondiales et régionales, ainsi que de normes et de cadres convenus au niveau international, qui sont essentiels pour faire en sorte que les réalisations des objectifs de développement durable soient durables et équitables. La durabilité et les effets de ses services nécessitent des stratégies claires en matière de renforcement des capacités et de transfert de connaissances.

18. Dans la Stratégie à l'échelle du système des Nations Unies sur le développement urbain durable est reconnue la nécessité de renforcer les capacités en tant que fonction transversale dans le cadre de mise en œuvre collaboratif qu'elle propose, en mettant l'accent sur les besoins en matière de renforcement des capacités liés aux données urbaines pour disposer d'une solide base de données factuelles et pour que les liens qui unissent les programmes, les objectifs et les cibles au niveau mondial soient bien mis en évidence ; pour apporter un appui à la formulation de politiques intégrées ; pour renforcer le potentiel de mobilisation des ressources internes et la capacité budgétaire et mettre en place des institutions fortes et responsables et des mécanismes de gouvernance participative et, enfin, pour appuyer la réalisation des objectifs de développement durable au niveau local.

19. Le renforcement des capacités fait partie intégrante de l'ADN d'ONU-Habitat. Ce fait a été constamment mis en évidence lors des trois Conférences des Nations Unies sur les établissements humains (Habitat I, II et III). Néanmoins, la position de la fonction de renforcement des capacités n'a pas été stable à Habitat depuis que l'entité existe et a connu des changements considérables, que ce soit au niveau de son rôle, de ses moyens de mise en œuvre ou de sa portée.

20. Le renforcement des capacités a souvent été mentionné dans les résolutions relatives à ONU-Habitat. Ainsi, l'Assemblée générale, au paragraphe 9 de sa résolution A71/239, « demande instamment à ONU-Habitat de continuer d'appuyer une participation accrue des administrations publiques à tous les niveaux et des organisations régionales à la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes et des objectifs de développement durable qui concernent les villes et d'autres établissements humains, notamment en fournissant une assistance technique visant à renforcer les capacités de tous les niveaux d'administration, en particulier dans les pays en développement, afin de planifier et de mettre en œuvre les programmes et projets d'urbanisation durable et d'établissements humains ».

21. La Stratégie de renforcement des capacités s'étend au-delà de la durée du plan stratégique puisque son objectif à long terme est fixé à 2030. Le plan stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023 considère le renforcement des capacités comme un facteur de performance institutionnelle. Dans son paragraphe 170, il est indiqué que le renforcement des capacités « 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 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 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 ».

22. La résolution 1/3 de l'Assemblée d'ONU-Habitat (HSP/HA.1/Res.3) considère le renforcement des capacités comme une fonction transversale à mettre en œuvre de manière coordonnée, intégrée et cohérente. L'Assemblée y prie la Directrice exécutive d'élaborer, conformément au plan stratégique pour la période 2020–2023 et dans la limite des ressources disponibles, une approche consolidée et globale en matière de renforcement des capacités à l'appui de la réalisation d'un développement urbain durable, en menant des consultations inclusives qui tiennent compte des besoins des États membres. Elle y prie la Directrice exécutive, dans la limite des ressources disponibles, d'aider les États membres dans leurs efforts visant à mobiliser des ressources humaines et financières pour élaborer et mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités. Enfin, elle invite de nouveau tous les États membres à appuyer la mobilisation de ressources humaines et financières par le versement de contributions volontaires afin de soutenir la stratégie d'ONU-habitat en matière de formation et de renforcement des capacités.

IV. Analyse des problèmes et possibilités d'action

A. Capacités qui font défaut pour assurer une urbanisation durable

23. Le renforcement des capacités est considéré comme essentiel pour accélérer les progrès touchant aux dimensions urbaines des objectifs de développement durable et permettre la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes. Correctement planifiée et gérée, l'urbanisation peut devenir un moteur de la croissance économique, porteur de changement, qui crée des possibilités égales de génération de richesse, de prospérité et de qualité de la vie pour tous. Cela est inexorablement lié aux capacités des institutions gouvernementales de diriger ce processus de manière durable et inclusive et place le renforcement des capacités au premier plan des efforts de développement.

24. Il convient de noter que si de nombreuses villes ont subi d'importantes transformations sociales, économiques, spatiales et physiques, les capacités humaines et administratives des administrations municipales/locales n'ont pas évolué au même rythme. Cela est particulièrement vrai dans les milieux fragiles et dans le cas des villes intermédiaires, souvent caractérisées par des taux d'urbanisation élevés. Ainsi, des enquêtes de la Commonwealth Association of Planners (Association des urbanistes du Commonwealth) ont mis en évidence que les pays du Commonwealth, dont les taux d'urbanisation sont les plus élevés et qui sont parmi les plus vulnérables, ont le plus petit nombre de professionnels de l'urbanisme par habitant, par comparaison avec les pays développés les plus urbanisés. Cela montre la nécessité stratégique à long terme d'élargir le vivier professionnel des urbanistes au moyen de programmes éducatifs, tout en faisant en sorte qu'à moyen terme ces collectivités locales aient un meilleur accès aux connaissances et aux pratiques d'urbanisme. En outre, dans de nombreux cas, l'analyse des profils des responsables municipaux montre une inadéquation entre leur formation de troisième cycle et les fonctions qu'ils exercent.

25. Sur le plan externe, de graves lacunes en matière de capacités sont recensées, qui affectent l'aptitude des autorités locales et des gouvernements à faire face à la pression démographique et à la demande toujours croissante de terrains, de logements, d'infrastructures et de services urbains de base. De nombreuses institutions gouvernementales locales et nationales ne sont pas équipées de façon adéquate pour gérer les villes et une urbanisation rapide. L'absence de politiques et de systèmes adéquats d'une part, et de personnel bien formé d'autre part, associée aux faibles capacités de l'administration publique, entrave les progrès effectifs vers une urbanisation bien gérée.

26. Selon une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le manque de capacités administratives, techniques ou stratégiques est l'un des plus grands défis dans le domaine de la décentralisation². Par conséquent, le renforcement des capacités, y compris l'apprentissage par la pratique, devrait être une priorité. Cela prend du temps et nécessite donc un engagement à long terme des niveaux de gouvernement central et infranational. L'OCDE préconise que les gouvernements renforcent les capacités des agents et des institutions publics dans le cadre d'une approche systémique, au lieu d'adopter une approche étroite axée sur l'assistance technique.

27. Une autre étude³ sur la gouvernance urbaine dans le monde en développement, réalisée par l'université de Birmingham, souligne que la gestion des villes et de la croissance urbaine est l'un des défis déterminants du XXI^e siècle et que de nombreuses municipalités ne disposent pas des compétences, des capacités et des ressources nécessaires pour assumer leurs obligations. Les auteurs de cette étude font valoir que la capacité accrue de planifier, de gérer et de financer la croissance urbaine est une composante fondamentale d'une gouvernance urbaine efficace. En outre, les villes dont la planification, la gestion et la gouvernance sont mauvaises risquent de devenir des centres de pauvreté, d'inégalité et de conflit.

Défis liés aux capacités empêchant une gouvernance urbaine efficace⁴

- Structures organisationnelles complexes et mal définies ;
- Manque de clarté de la délégation de tâches entre les autorités de gestion et les organes intermédiaires ;
- Capacité et pouvoir insuffisants au sein des organismes de coordination pour remplir leur rôle ;
- Faiblesse des dispositifs de gouvernance pour tenir les gestionnaires responsables des résultats obtenus, maîtriser la corruption et éviter une influence politique indue sur la sélection des projets et la nomination du personnel ;
- Taux élevé de rotation du personnel et manque de personnel ayant les qualifications et l'expérience voulues ;
- Faible capacité administrative des autorités municipales, en particulier dans le cas des petites collectivités locales ;
- Manque d'expertise induisant des problèmes de conformité aux réglementations nationales et internationales complexes, par exemple la législation sur les marchés publics, l'aide et l'environnement ;
- Capacité d'analyse et de programmation limitée, notamment une capacité (et un soutien politique) insuffisante pour mettre en œuvre des stratégies axées sur les résultats ;
- Faible capacité de coordonner la planification spatiale/physique, socioéconomique et environnementale urbaine et leur application juridique ;
- Capacité insuffisante de planifier la croissance économique et la génération de recettes ;
- Coordination et alignement des politiques insuffisants au niveau local/national ;
- Faibles capacités en matière de planification, de contrôle réglementaire, de financement et de prestation de services ;
- Absence de système de gouvernance qui soit responsable et qui encourage une participation multipartite.

² OCDE (2019). *Réussir la décentralisation : Manuel à l'intention des décideurs*. <https://www.oecd.org/fr/cfe/reussir-la-decentralisation-551847c0-fr.htm>.

³ Avis, W. R. (2016). *Urban Governance (Topic Guide)*. Birmingham (Royaume-Uni) : GSDRC, Université de Birmingham. https://gsdrc.org/wp-content/uploads/2016/11/UrbanGov_GSDRC.pdf.

⁴ Ibid., Avis, W.R., 2016. [p. 14 et 15].

B. Demande croissante d'un appui au renforcement des capacités assuré par l'ONU

28. Le rapport de l'École des cadres du système des Nations Unies de 2018 confirme que l'offre et la demande d'activités de formation liées à la mise en œuvre des objectifs de développement durable ont augmenté. Cela renforce les arguments selon lesquels il existe un intérêt croissant pour l'apprentissage et la formation concernant le Programme 2030 chez les représentants des gouvernements, de la société civile, du milieu universitaire, du secteur privé et des organisations internationales.

29. Différents centres d'excellence ont fait leur apparition, qui bénéficient de l'appui d'organismes des Nations Unies depuis 2010 et sont liés à différents objectifs de développement durable, ce qui suggère également que cette évolution va de pair avec la localisation du Programme 2030 et la demande croissante d'un appui. Ainsi, le Global Center for Public Service Excellence (Centre mondial pour l'excellence dans la fonction publique) lie son travail à la réalisation de l'objectif 16 ; le Centre de connaissances sur le développement durable s'emploie à contribuer à la réalisation des objectifs 13, 14, 15 et 16 ; et l'Initiative de promotion des partenariats public-privé de la CEE travaille à la réalisation de l'objectif 17. Actuellement, il n'existe pas de centre d'excellence qui vise à contribuer à la mise en œuvre des dimensions urbaines des objectifs de développement durable, dont l'objectif 11.

C. Défis internes d'ONU-Habitat en matière de renforcement des capacités

30. La stratégie actuelle répond également au rapport d'audit 2018/077, effectué par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI). L'audit a porté essentiellement sur le sous-programme de recherche et de développement des capacités, qui couvre la période allant de janvier 2016 à décembre 2017, et a appelé à l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités à l'échelle de l'organisation.

31. Le rapport du MOPAN 3.0⁵ souligne la croissance et la demande croissante de services consultatifs d'ONU-Habitat et d'activités de renforcement des capacités et d'activités d'appui opérationnel au niveau régional et national. Toutefois, les auteurs du rapport reconnaissent les difficultés rencontrées pour déterminer les effets du renforcement des capacités sur le changement des orientations en raison du manque de données factuelles. Ils reconnaissent également l'absence de système complet de suivi des résultats, ce qui rend difficile pour ONU-Habitat la pleine justification des résultats.

32. Une analyse interne récente, effectuée en 2019, a mis en évidence les éléments suivants :

a) Tous les services se livrent à une certaine forme de renforcement des capacités, mais avec des approches méthodologiques et des accords de collaboration variés et non coordonnés ;

b) Il n'existe pas de définition uniformisée du renforcement des capacités dans les différents services ; dans certains cas, les services réduisent le renforcement des capacités à la formation ou utilisent des termes différents – (« activités d'apprentissage » ou « partage des connaissances »), ce qui montre l'absence de message cohérent à l'échelle d'ONU-Habitat ;

c) Le rapport intérimaire de 2018 montre qu'ONU-Habitat a organisé, en moyenne, 50 jours de formation par mois en 2018, mais que la majorité (47 %) des activités de renforcement des capacités ont duré entre 1 et 2 jours et que moins de 40 % d'entre elles faisaient partie d'un programme continu de renforcement des capacités ou de formation, ce qui donne à penser que l'approche suivie en matière de renforcement des capacités était fragmentaire et axée sur le court terme ;

d) La gestion des connaissances est insuffisamment développée et décentralisée, ce qui empêche ONU-Habitat de partager les connaissances et de diffuser les bonnes pratiques de manière efficace ;

e) L'ensemble du processus de renforcement des capacités, y compris l'encadrement, le mentorat et la formation, devrait également faire partie des programmes de développement personnel des fonctionnaires d'ONU-Habitat afin de leur permettre d'apporter aux États membres un appui qui réponde mieux à leurs besoins.

⁵ MOPAN 3.0 – Rapport d'évaluation institutionnelle du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (2017). <https://unhabitat.org/wp-content/uploads/2018/01/Mopan-UN-HABITAT-report-interactive-FINAL.pdf>.

V. Principes et valeurs

A. Principes

33. **Il convient de donner un degré de priorité élevé au renforcement des capacités pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable et la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes :** la stratégie devrait prévoir un examen constant des besoins en matière de renforcement des capacités afin de donner la priorité à ceux qui peuvent avoir le plus d'incidence et d'ampleur. La stratégie favorise la conception de programmes de renforcement des capacités qui sont cohérents, intégrés et axés sur le long terme dont les résultats peuvent être suivis dans le temps.

34. **Le renforcement des capacités doit être adapté au contexte :** il existe une grande variété de pays, avec différents degrés de développement et d'urbanisation et différents niveaux de systèmes, d'institutions et de capacités pour gérer une urbanisation durable. Les activités de renforcement des capacités doivent toujours être adaptées au contexte local, notamment en prévoyant la traduction dans les langues locales, ce qui nécessite une collaboration étroite avec les institutions d'apprentissage locales et garantit le transfert de connaissances. Cela est essentiel pour accroître l'accessibilité, le transfert de connaissances et l'efficacité.

35. **Le renforcement des capacités nécessite de forger des coalitions stratégiques qui tirent parti de l'avantage comparatif des différents acteurs :** cela passe par une harmonisation et une coordination avec d'autres organismes des Nations Unies et la coopération Nord-Sud, Sud-Sud et triangulaire pour maximiser les effets, tirer parti des actions, mener les actions à plus grande échelle et assurer la durabilité des résultats.

36. **Le renforcement des capacités en tant que fonction transversale :** le renforcement des capacités doit être considéré comme faisant partie intégrante du travail normatif et opérationnel d'ONU-Habitat et comme un lien essentiel entre ces deux types d'activités. Cela passe par une coordination verticale et une collaboration horizontale tout au long des phases de conception, de planification et de mise en œuvre des services de renforcement des capacités.

37. **Normes institutionnelles et assurance de la qualité :** il convient de définir clairement l'obligation de rendre des comptes et les responsabilités afin que tous les services et groupes respectent les normes institutionnelles convenues et les engagements pris en matière de renforcement des capacités.

38. **Innovations pour un renforcement des capacités efficace et efficient :** les activités de renforcement des capacités doivent s'appuyer sur les dernières innovations (par exemple, l'apprentissage en ligne) pour contribuer à mettre en œuvre le renforcement des capacités à plus grande échelle, en tirant le meilleur parti des ressources disponibles.

B. Valeurs

39. La mise en œuvre de cette stratégie s'appuie sur les trois valeurs centrales suivantes :

a) *Le respect des droits de l'homme* sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion ou de toute autre situation, permet au renforcement des capacités d'être centré sur les personnes et basé sur les droits de l'homme ;

b) *L'inclusion* de tous les genres et de toutes les personnes ayant des aptitudes différentes permet l'accès universel à la connaissance et le développement des capacités des personnes appartenant aux différents groupes cibles, en donnant aux individus les moyens de prendre des décisions et en renforçant les institutions et les organisations afin que personne et aucune institution ne soit laissées pour compte ;

c) *La durabilité* : les activités de renforcement des capacités doivent être conçues, planifiées et exécutées en recourant essentiellement à des pratiques durables afin d'assurer la durabilité de leurs effets, de préserver les ressources et de répondre aux besoins des générations actuelles sans compromettre l'aptitude des générations futures.

VI. Résultats escomptés et objectifs spécifiques

A. Résultats escomptés

40. Les personnes et leurs organisations respectives seront dotées des connaissances et des compétences nécessaires pour couvrir les dimensions urbaines des objectifs de développement durable, notamment de l'objectif 11, et mettre en œuvre le Nouveau Programme pour les villes, conformément à la vision et à la mission d'ONU-Habitat décrites dans ses plans stratégiques.

41. ONU-Habitat devient, d'ici à 2030, la principale entité mondiale de renforcement des capacités qui fournit des services de pointe et des supports de connaissances qui renforcent les capacités des gouvernements et des autorités locales de manière efficace, en dotant les institutions et les individus de connaissances, de compétences et de méthodes, dans ses domaines de compétence.

42. Un environnement institutionnel est établi, propice à une meilleure coordination horizontale et verticale, intégrant et reliant le travail opérationnel et normatif d'ONU-Habitat, garantissant une utilisation efficace des ressources et l'obligation de rendre compte de leur utilisation dans le cadre des programmes et des activités de renforcement des capacités dans tous les domaines d'activité d'ONU-Habitat. ONU-Habitat aspire à fournir des services de renforcement des capacités en utilisant des méthodologies unifiées et cohérentes à tous les stades du cycle de projet (conception, planification, mise en œuvre et suivi), afin de garantir une qualité cohérente et de produire des effets à long terme.

B. Objectifs spécifiques

43. Adopter une approche à l'échelle d'ONU-Habitat en matière de renforcement des capacités en tant que question transversale, avec des actions visant à rassembler et à gérer les connaissances, l'expertise et les outils techniques générés dans les différents domaines thématiques du travail d'ONU-Habitat, en reliant et en exploitant le travail normatif d'ONU-Habitat au niveau des pays, tout en assurant un apprentissage continu auprès de ses activités opérationnelles.

44. Établir une approche harmonisée pour évaluer les besoins et les demandes spécifiques des groupes cibles en matière de renforcement des capacités, en tenant compte du contexte institutionnel et en vue de maximiser les effets et la durabilité des efforts de renforcement des capacités.

45. Permettre une meilleure coordination des efforts de renforcement des capacités et de développement institutionnel au sein du système des Nations Unies, à l'appui de la Stratégie à l'échelle du système des Nations Unies sur le développement urbain durable.

46. Forger de vastes coalitions pour mobiliser les capacités et les ressources nécessaires afin de maximiser les effets, de mobiliser et de mettre en œuvre à plus grande échelle les efforts de renforcement des capacités en fonction des besoins en matière de capacités pour assurer une urbanisation durable et la mise en œuvre complète de la dimension urbaine des objectifs de développement durable.

47. Renforcer la capacité interne d'intégrer le renforcement des capacités et le développement institutionnel dans le travail opérationnel et normatif d'ONU-Habitat.

48. Mettre au point des méthodes institutionnelle propres à ONU-Habitat et développer son image de marque en matière d'apprentissage et de renforcement des capacités.

C. Groupes cibles

49. Cette stratégie sert d'orientation interne pour la fourniture de services de renforcement des capacités par ONU-Habitat, dans l'ensemble de ses divisions, tant au siège que dans ses bureaux extérieurs.

50. Le renforcement des capacités d'ONU-Habitat se concentre principalement sur le renforcement des capacités des gouvernements et des autorités locales, en tenant compte de la variété, de la complexité et des multiples niveaux de la gouvernance territoriale et urbaine. Il cible les institutions et leurs cadres, les cadres supérieurs, les décideurs, les responsables et l'ensemble du personnel chargé de la planification, de la conception, de la gestion et de la mise en œuvre des politiques, des programmes et des projets de logement et de développement urbain, qui traitent d'un large éventail de questions et de disciplines urbaines.

51. L'apprentissage pour des villes meilleures et un développement urbain durable passe par l'intégration et la collaboration intersectorielle faisant participer tous les acteurs d'une ville. Il est important que les activités de renforcement des capacités profitent à de multiples groupes d'acteurs et encouragent la collaboration intersectorielle et interinstitutionnelle. ONU-Habitat prendra en considération les besoins des secteurs privé, universitaire et communautaire et de la société civile, notamment en raison de leur contribution essentielle à l'urbanisation durable.

52. Les villes intermédiaires connaissent des taux d'urbanisation parmi les plus élevés et des défis liés à la rareté des ressources financières et humaines parmi les plus grands. Les besoins en matière de capacités sont souvent les plus élevés dans les milieux fragiles, dont le taux d'urbanisation particulièrement élevé est alimenté par les déplacements et qui ne disposent pas des systèmes nécessaires, d'institutions fortes ni de ressources humaines spécialisées. Nous devons leur prêter toute notre attention.

VII. Actions stratégiques clés

53. Les actions stratégiques suivantes sont considérées comme essentielles pour obtenir les résultats escomptés et atteindre les objectifs spécifiques.

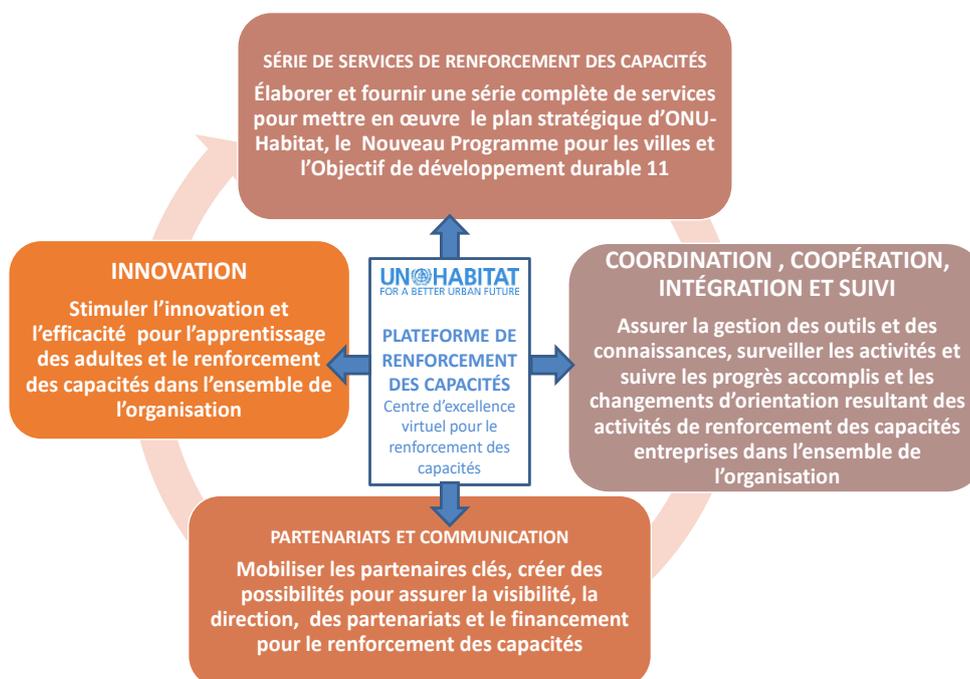
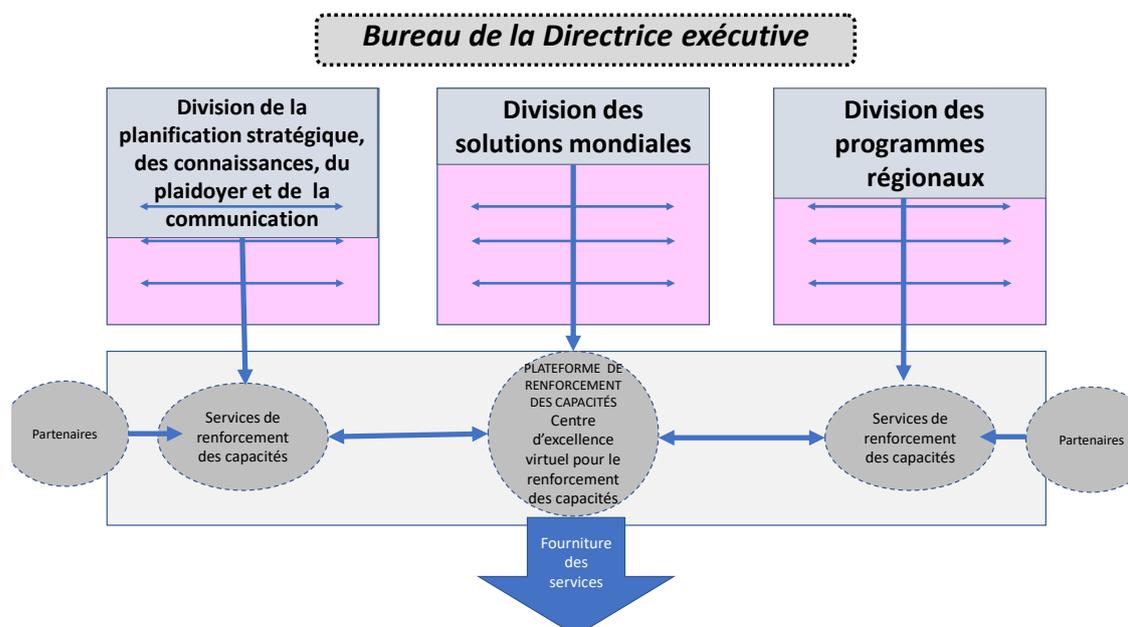
A. Ancrage institutionnel du renforcement des capacités en tant que fonction transversale

54. La structure institutionnelle interne doit permettre une coordination et une collaboration horizontales et verticales efficaces entre les différents groupes, services et divisions d'ONU-Habitat, y compris avec les bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux.

55. La mise en œuvre du renforcement des capacités, en tant que fonction transversale, nécessite une attribution claire des fonctions, du personnel, des ressources et des protocoles au niveau d'ONU-Habitat pour garantir une collaboration intersectorielle et interservices tout en maximisant l'utilisation des capacités et des ressources internes.

56. ONU-Habitat a créé, à compter du 1^{er} janvier 2020, une « Plateforme de renforcement des capacités et de formation » au sein du Service de l'élaboration des programmes de la Division des solutions mondiales pour être le gardien de la mise en œuvre de cette stratégie. La plateforme sera notamment chargée de :

- a) Surveiller la mise en œuvre de la stratégie, d'identifier les lacunes et les priorités institutionnelles ;
- b) Fournir un appui aux activités de renforcement des capacités d'ONU-Habitat pour assurer une approche cohérente et homogène conformément à la présente stratégie ;
- c) Prêter un appui aux opérations, aux programmes et aux initiatives d'ONU-Habitat en fournissant des outils et des méthodes durant l'ensemble du cycle de renforcement des capacités, y compris le suivi des groupes cibles et des effets, tout en assurant l'apprentissage continu de la programmation au niveau des pays ;
- d) Développer une série de services de renforcement des capacités tirés du travail normatif et opérationnel des différents services d'ONU-Habitat pour concourir à la mise en œuvre des plans stratégiques. Cela comprend différentes formes de renforcement des capacités, des manuels de formation, des modules d'apprentissage en ligne et la formation des formateurs ;
- e) Mettre en place des mécanismes pour favoriser la collaboration et la coopération avec les parties tant internes qu'externes ; notamment par le renforcement des capacités du personnel d'ONU-Habitat, afin que davantage de membres du personnel soient familiarisés avec les méthodes, les outils pédagogiques et l'ensemble du cycle de renforcement des capacités, depuis l'évaluation des besoins de formation et l'analyse des lacunes en matière de capacités institutionnelles jusqu'à l'accompagnement et au suivi post-formation ;
- f) Établir des partenariats avec des institutions de premier plan et coordonner des accords-cadres, des accords de coopération et/ou des contrats de consultants engagés.



57. Une étude de faisabilité est nécessaire pour étudier comment la plateforme de renforcement des capacités et de formation peut être développée pour devenir un centre d'excellence virtuel, connu et reconnu, tant en interne qu'en externe, dont l'échelle correspondrait aux besoins en matière de renforcement des capacités. Le centre virtuel devrait servir de point focal, solution virtuelle à guichet unique, mandaté comme coordinateur et pivot des services, programmes et activités de renforcement des capacités. Un portail en ligne consolidé pour le dépôt et le stockage, notamment, de toutes les ressources relatives au renforcement des capacités, des connaissances, des manuels de formation, des rapports et des listes d'outils, devrait constituer la base des connaissances et des supports pour apporter un appui à son travail. Cela devrait permettre à ONU-Habitat d'établir, progressivement, une base pour la gestion des connaissances, de renforcer son image de marque en matière de renforcement des capacités et de créer une culture de programmation et de mise en œuvre concertées. Il serait possible ainsi d'élargir progressivement l'étendue et la portée, ainsi que la qualité des services de renforcement des capacités fournis par ONU-Habitat.

58. L'ancrage institutionnel devra faire l'objet d'un examen périodique pour que la mise en œuvre de cette stratégie soit la plus efficace et la plus efficiente possible, compte tenu des ressources disponibles.

B. Intégration à la programmation et assurance de la qualité

59. Le renforcement des capacités exige qu'au cours de la phase conceptuelle précédant la rédaction du descriptif du projet, les concepteurs du projet tiennent compte des besoins déterminés en matière de renforcement des capacités afin de faciliter l'évaluation et l'approbation du projet. Cela peut être facilité par l'application d'un « marqueur du renforcement des capacités » à l'élaboration des programmes et des projets et aux procédures d'examen connexes. Il s'agit d'une liste de contrôle pratique pour les concepteurs et les gestionnaires de projets, mais qui sert également de guide pour l'examen des projets par le Comité d'examen des programmes.

60. Les produits normatifs, tels que les outils et les notes d'orientation, élaborés par ONU-Habitat et à l'extérieur, doivent être continuellement revus et évalués pour vérifier dans quelle mesure ils sont à même d'apporter un appui aux activités de renforcement des capacités nécessaires.

61. Le programme phare d'ONU-Habitat et d'autres programmes mondiaux doivent intégrer des composantes relatives au renforcement des capacités afin de tirer parti de ses activités et d'assurer leur durabilité.

62. Il convient d'accorder au renforcement des capacités, qui est une fonction essentielle de l'ONU, un rang de priorité plus élevé dans le cadre des programmes régionaux, sous-régionaux et nationaux et de le concevoir comme un effort systémique soutenu qui accompagne le travail effectué dans les domaines thématiques clés. Le déploiement de la Stratégie à l'échelle du système des Nations Unies sur le développement urbain durable, l'analyse commune de pays et l'élaboration des cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable offrent des possibilités concrètes de garantir l'intégration du renforcement des capacités, de manière concertée avec les autres organismes des Nations Unies.

63. Des processus d'assurance et de contrôle de la qualité doivent être mis en place. Ceux-ci devraient permettre à ONU-Habitat d'offrir une prestation de haute qualité tout au long du processus de renforcement des capacités, en optimisant son expertise interne et ses ressources humaines et financières. Les mécanismes de suivi et de responsabilité devraient donner lieu à des examens périodiques.

C. Promouvoir l'innovation et les nouvelles technologies pour le renforcement des capacités

64. Il est nécessaire d'effectuer une étude approfondie sur l'utilisation de la technologie et de l'innovation dans la planification, la conception et la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités en ligne, de modules d'apprentissage en ligne, de cours en ligne ouverts à toutes et à tous (MOOC) et d'autres types de produits afin de recenser et d'évaluer les expériences, de tirer des enseignements de leurs résultats, de mettre en évidence la viabilité technique et d'assurer l'articulation avec les initiatives connexes existantes à ONU-Habitat, telles que la plateforme de suivi du Nouveau Programme pour les villes.

65. Il est nécessaire d'avoir une offre plus structurée de produits d'apprentissage en ligne et à distance. En adoptant une stratégie d'apprentissage en ligne, ONU-Habitat devrait élargir son menu de services pour renforcer les capacités individuelles et institutionnelles par le biais de cours en ligne, de MOOC, de webinaires, de podcasts et d'autres formes d'apprentissage à distance. L'innovation doit être constamment recherchée dans le développement et la fourniture des activités de renforcement des capacités.

D. Participation des parties prenantes et partenariats

66. ONU-Habitat doit exploiter les connaissances, l'expertise et l'expérience des centres de formation d'excellence internationaux, nationaux et régionaux bien établis, afin d'engendrer un partenariat mondial pour la formation et le renforcement des capacités.

67. ONU-Habitat devrait tenir un inventaire des parties prenantes actuelles et potentielles qui peuvent contribuer à la mise en œuvre de la stratégie, aux niveaux mondial, régional et national. Cela devrait servir de base à l'établissement de partenariats stratégiques avec d'autres organismes des Nations Unies, des universités, des instituts de formation et des centres d'excellence à tous les niveaux.

68. ONU-Habitat collabore déjà de différentes manières avec des universités et des établissements de formation spécialisés. Toutefois, il est nécessaire d'établir une collaboration élargie, plus étroite et mieux coordonnée avec des universités du monde entier. Cela concourra à la réalisation de deux objectifs : 1) multiplier la diffusion des outils et des instruments normatifs et opérationnels d'ONU-Habitat et leur utilisation dans les activités prévues au programme ; 2) utiliser les connaissances, la recherche et le capital humain dont disposent les différents départements et groupes de réflexion des universités afin d'accroître la qualité, la quantité et la portée des activités de renforcement des capacités menées par ONU-Habitat. La collaboration avancée avec les universités produit un renforcement innovant des capacités combinant la formation académique formelle et une formation pragmatique axée sur la résolution de problèmes et le renforcement des compétences et d'autres formes d'apprentissage, qui font participer les étudiants, de jeunes professionnels et des universitaires. Les universités sont également bien placées dans leur ville, où souvent elles établissent des passerelles et créent des projets de collaboration qui ont des effets directs sur divers aspects de la vie urbaine et du développement local. Une participation renforcée comprend, entre autres, la collaboration avec les centres de recherche, les coentreprises de recherche, la technologie et l'innovation pour le renforcement des capacités, l'apprentissage en ligne, les webinaires ainsi que les produits pédagogiques certifiés par ONU-Habitat, notamment les MOOC.

69. ONU-Habitat doit donner un degré de priorité élevé aux partenariats avec les réseaux de villes mondiaux, régionaux et nationaux et avec les institutions qui s'occupent des questions urbaines et du renforcement des capacités et tirer parti de ces partenariats et de ces institutions.

70. ONU-Habitat devrait chercher à accroître la participation du secteur privé, à mobiliser son expertise, ses connaissances, son capital humain et des fonds supplémentaires pour le renforcement des capacités.

71. Les ONG, les institutions de renforcement des capacités axées sur l'individu et les groupes professionnels locaux ayant une expérience dans la fourniture d'une assistance technique représentent également des choix naturels pour des partenariats symbiotiques dans le cadre des programmes de renforcement des capacités d'ONU-Habitat, compte tenu de leur expertise technique, de leur maîtrise des langues et des relations établies avec les populations sur le terrain.

E. Financement du renforcement des capacités

72. Il convient d'étudier encore, en collaboration avec d'autres partenaires, comment accroître le financement du renforcement des capacités, en particulier dans les pays en développement et les milieux fragiles, en examinant différentes sources de financement et en tirant parti des efforts de renforcement des capacités.

VIII. Mise en œuvre

73. ONU-Habitat doit élaborer un plan de mise en œuvre annuel, en hiérarchisant les activités et en prévoyant les allocations budgétaires et les dotations en personnel nécessaires, qui sera intégré à ses plans de travail et ses budgets.