



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

Distr. générale  
17 août 2020

Français  
Original : anglais

**Conseil exécutif du Programme des Nations Unies  
pour les établissements humains  
Deuxième session de 2020**

En ligne, 27–29 octobre 2020

Point 6 c) vii) de l'ordre du jour provisoire\*

**Mise en œuvre des plans stratégiques d'ONU-Habitat :  
mise en œuvre du plan stratégique pour 2020–2023 :  
stratégie de mobilisation des ressources et examen  
des mises de fonds**

**Mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2020–2023 :  
projet de stratégie de mobilisation des ressources**

**Rapport de la Directrice exécutive**

**I. Introduction**

1. En 2018, ONU-Habitat a lancé des réformes institutionnelles majeures visant à rendre l'organisation plus pertinente, transparente, responsable, digne de confiance, efficace, à l'action mieux ciblée et dont les services sont appréciés et sollicités. Dans le même temps, les États membres ont convenu de renforcer la structure de gouvernance d'ONU-Habitat, ce qui a abouti à la première session de l'Assemblée d'ONU-Habitat en mai 2019, lors de laquelle le plan stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023 a été approuvé et le Conseil exécutif a été établi en vue de garantir une supervision accrue des travaux de l'organisation.
2. L'un des impératifs importants des réformes de gouvernance et institutionnelles était de renforcer ONU-Habitat et de réaliser l'objectif d'assurer un financement suffisant, prévisible et souple pour mettre en application son plan stratégique. Le présent rapport est consacré à la stratégie définie en vue d'atteindre cet objectif. La stratégie proposée tient compte des études, examens, audits, évaluations, consultations auprès des donateurs et enquêtes d'ONU-Habitat déjà réalisés, ainsi que des tendances mondiales et de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies et de développement.
3. Le projet de stratégie propose des mesures essentielles en vue de réaliser six objectifs :  
i) assurer un financement suffisant ; ii) faciliter l'exécution des cibles des objectifs de développement urbain durable et du Nouveau Programme pour les villes, de façon conforme aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable au niveau des pays et au pacte de financement des Nations Unies ; iii) mettre en place et renforcer les partenariats stratégiques avec les partenaires de financement ; iv) diversifier la base de donateurs d'ONU-Habitat ; v) démontrer qu'ONU-Habitat met en œuvre les programmes de manière responsable, efficace et transparente, en obtenant des résultats et des effets porteurs de changement ; et vi) identifier des partenariats et des sources de financement innovants.

\* HSP/EB.2020/19.

4. Les principales mesures stratégiques proposées sont les suivantes :
  - a) Dialogues sur le financement stratégique avec les États membres et les autres partenaires de développement ;
  - b) Programmes thématiques mondiaux pour attirer un financement multidonateurs et pluriannuel en vue de produire des résultats à fort impact et à grande échelle ;
  - c) Exécution conjointe au niveau national avec d'autres organismes des Nations Unies dans le cadre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable ;
  - d) Utilisation d'un modèle de rémunération pour services rendus dans les économies émergentes et pour les autorités locales, en s'appuyant sur l'Initiative pour la prospérité des villes ;
  - e) Réévaluation proposée du statut et des fonctions des comités nationaux de l'habitat et des forums urbains nationaux afin d'y inclure la mobilisation des ressources ;
  - f) Communications systématiques, mettant en évidence les résultats, l'impact et la contribution des partenaires de développement ;
  - g) Engagement accru pour favoriser et renforcer les relations avec les principaux donateurs en vue de consolider et d'améliorer le financement prévisible pour les programmes stratégiques ;
  - h) Collaboration plus étroite avec le secteur privé, les fondations et les individus très fortunés afin d'obtenir davantage d'investissements dans les programmes urbains ;
  - i) Recherche de méthodes innovantes de collecte de fonds, telles que les financements mixtes, afin d'assurer différents types de financements, y compris des prêts et des investissements d'entreprises, pour compléter les subventions et les dons versés en ligne ;
  - j) Amélioration des politiques, outils, formations et systèmes internes pour créer un environnement favorisant une mobilisation efficace des ressources dans l'ensemble de l'organisation.
5. Enfin, la stratégie fournit un aperçu de ce que pourrait être l'éventail des donateurs à l'issue de la mise en œuvre de la stratégie, ainsi qu'un cadre de résultats (voir figure 10 à la fin du présent rapport) récapitulant les activités, résultats et indicateurs de succès correspondants principaux qui sont proposés en vue d'atteindre l'objectif essentiel. Il convient également de noter que la stratégie de mobilisation des ressources est étroitement liée aux stratégies de communication et de partenariats.

## **II. But**

6. Le but de la stratégie de mobilisation des ressources d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023 est d'assurer un financement suffisant, prévisible et souple en vue d'obtenir des résultats pour le plan stratégique de l'organisation pour la même période. L'objectif, les domaines de changement et les résultats escomptés du plan stratégique sont résumés à la figure 1.

Figure 1  
Objectif, domaines de changement et résultats escomptés du plan stratégique  
d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023\*

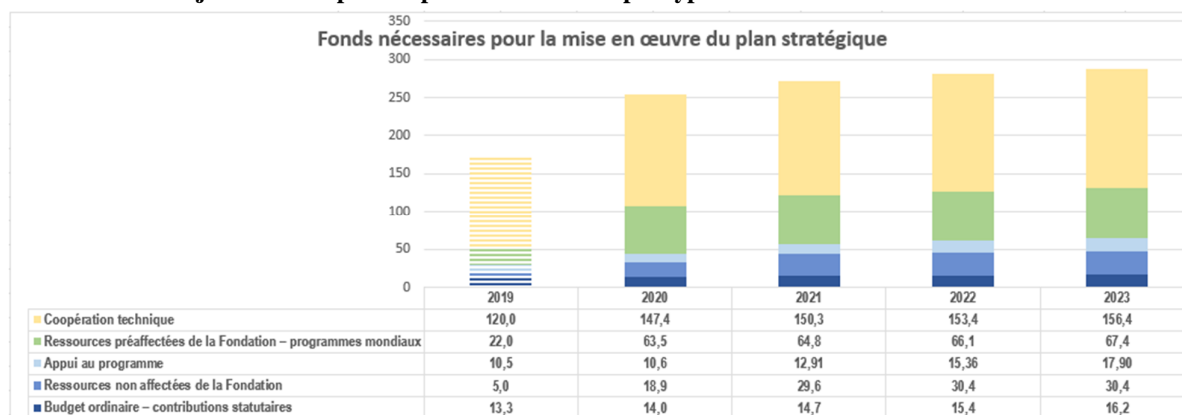


\* La figure ci-dessus est présentée sans avoir été revue par les services d'édition.

### III. Objectifs

7. Le premier objectif de la stratégie de mobilisation des ressources est de mobiliser des ressources suffisantes pour permettre la mise en œuvre du plan stratégique d'ONU-Habitat pour la période 2020–2023. Ceci signifie qu'ONU-Habitat doit lever 1,1 milliard de dollars sur les quatre prochaines années. La figure 2 présente les objectifs annuels pour chaque fonds, à compter de 2020, en fournissant à des fins de référence les montants anticipés des recettes de 2019.

Figure 2  
Objectif annuel pour la période 2020-2023 par type de fonds



Les critères pour chacun des fonds sont les suivants :

a) Budget ordinaire : ce fonds correspond aux ressources allouées à ONU-Habitat au titre des contributions statutaires au système des Nations Unies. Il est principalement utilisé pour couvrir les dépenses de personnel qui exercent les fonctions assignées à ONU-Habitat par l'Assemblée générale. L'objectif tient compte d'un ajustement annuel modeste de 5 % pour inflation compte tenu des problèmes sérieux de liquidités liés aux arriérés de contributions.

b) Ressources non affectées de la Fondation : ce fonds est constitué par les contributions volontaires sans préaffectation des États membres pour les activités de base de l'organisation, telles que le suivi de la mise en œuvre des dimensions urbaines des objectifs de développement durable, les normes et politiques, la gestion axée sur les résultats, la sensibilisation et la supervision. Les contributions ont diminué de manière importante, passant d'un montant élevé de 20 millions de

dollars en 2007 à un montant faible de 1,9 million de dollars en 2015, augmentant toutefois progressivement par la suite pour atteindre 5 millions de dollars en 2019. La nouvelle stratégie consiste à augmenter le nombre de donateurs et le montant des dons via une collaboration plus stratégique avec les États membres pour répondre aux besoins sensiblement plus élevés du plan stratégique approuvé, à savoir 109 millions de dollars pour la période 2020–2023, par rapport à 13,6 millions de dollars pour la période 2016–2019.

c) Appui au programme : il s'agit du pourcentage prélevé sur les contributions préaffectées pour couvrir les dépenses indirectes supplémentaires de l'appui technique et administratif à la mise en œuvre des programmes pour lesquels les ressources sont préaffectées. La stratégie visant à augmenter les recettes de ce fonds consiste à améliorer progressivement l'application des politiques de recouvrement des dépenses du système des Nations Unies et à réduire au minimum les exceptions, conformément au pacte de financement des Nations Unies.

d) Ressources préaffectées de la Fondation : ce fonds correspond aux contributions affectées aux programmes mondiaux qui sont essentiellement normatifs, tels que le Réseau mondial des instruments fonciers, le Programme participatif d'amélioration des taudis, l'Initiative pour la prospérité des villes et le Forum urbain mondial. Les recettes du fonds ont chuté de 50 millions de dollars en 2016 à 22 millions de dollars en 2019, certains domaines thématiques n'attirant que très peu de financements. L'objectif principal est d'utiliser l'expérience acquise lors des programmes antérieurs pour élaborer des programmes à fort impact et à grande échelle dans le cadre de ce fonds afin d'attirer et de maximiser un financement commun de la part de donateurs multiples. Ceci permettra de fournir des niveaux de financement plus élevés tout en assurant une couverture plus équilibrée des domaines thématiques. L'élaboration de programmes thématiques spécifiques aux différentes entités s'inscrit dans la logique du pacte de financement des Nations Unies.

e) Coopération technique : ce fonds est constitué de ressources préaffectées aux programmes aux niveaux national et régional. Si le financement de ce fonds est demeuré satisfaisant, une diminution des financements a été observée pour les pays ayant acquis le statut de pays à revenu intermédiaire, surtout dans les régions de l'Asie et du Pacifique et de l'Amérique latine et des Caraïbes. En outre, ce sont les États fragiles et les pays en proie à des catastrophes naturelles ou des conflits qui ont le plus bénéficié de ce fonds. La stratégie est de parvenir à une représentation géographique plus équitable en identifiant, dans chaque région, les pays prioritaires à qui profiterait le plus un appui technique d'ONU-Habitat pour répondre à leurs priorités et lacunes relatives aux objectifs de développement urbain durable et pour tirer parti des forces d'autres entités des Nations Unies par le biais de programmes et de partenariats conjoints au niveau des pays au titre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Cela améliorera la coopération, l'efficacité et l'optimisation des ressources, tout en permettant une communication des résultats simplifiée et plus transparente et l'établissement de fonds de financement commun plus efficaces. La stratégie visera à atteindre une représentation géographique équitable dans les interventions au niveau des pays.

8. Le deuxième objectif de la stratégie de mobilisation des ressources est de garantir que les revenus d'ONU-Habitat soient cohérents pour la réalisation des objectifs de développement durable et du Nouveau Programme pour les villes, et que l'approche adoptée pour la mobilisation des ressources soit conforme au pacte de financement des Nations Unies. Au niveau des pays, ONU-Habitat s'emploiera à mobiliser les ressources conjointement avec d'autres entités des Nations Unies dans le cadre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en veillant à ce que les fonds levés soient utilisés pour aider les États membres à mettre en œuvre leurs plans stratégiques nationaux pour atteindre les cibles des objectifs de développement durable.

9. Un troisième objectif consiste à créer de nouveaux partenariats stratégiques avec les partenaires de développement et à renforcer les partenariats existants. Ceci implique une collaboration avec les partenaires pour élaborer des plans communs visant à répondre aux questions stratégiques d'intérêt commun pouvant être mis en œuvre dans le cadre d'accords pluriannuels. La stratégie s'écarte également des initiatives à petite échelle et ponctuelles pour des initiatives à plus long terme et à fort impact, qui sont susceptibles d'attirer des financements communs et d'autres contributions de la part de donateurs multiples. On peut espérer que, par l'intermédiaire de telles relations stratégiques s'inscrivant sur le long terme, les travaux d'ONU-Habitat pourront avoir un impact à grande échelle.

10. Le quatrième objectif est d'accroître le nombre des pays qui contribuent au mandat fondamental d'ONU-Habitat, augmentant ainsi le niveau des ressources nationales pour les programmes de pays, en particulier pour les pays en phase de transition vers le statut de pays à revenu intermédiaire, et mettant au point des programmes qui peuvent attirer des financements du

secteur privé, des autorités locales, des fondations, des institutions financières et des individus très fortunés.

11. Le cinquième objectif est de renforcer la capacité d'ONU-Habitat à fidéliser et à accroître le financement de la part des donateurs actuels et d'obtenir de nouveaux partenariats en démontrant un rapport coûts-avantages certain. À cette fin, ONU-Habitat s'attachera à démontrer cette optimisation économique par le biais de procédures plus efficaces et d'une responsabilité et d'une transparence accrues, en communiquant les rapports relatifs à l'utilisation des financements en temps opportun, assortis de preuves de résultats et d'impact. Ceux-ci seront établis à partir d'évaluations et d'audits indépendants respectant les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

12. Le sixième objectif est d'identifier et d'appliquer des approches innovantes pour la mobilisation des ressources. Les ressources actuelles proviennent uniquement de subventions et, dans une bien moindre mesure, de contributions en nature. La nouvelle stratégie examinera les moyens novateurs d'attirer de nouveaux types de donateurs et d'investissements dans le domaine de l'urbanisation durable. Elle étudiera également les nouvelles possibilités de levée de fonds au niveau des pays et les nouvelles technologies, notamment les technologies de communication novatrices, y compris l'utilisation rationnelle des médias sociaux et des influenceurs pour recueillir l'appui des financiers, des politiques et de la population en faveur des objectifs de développement urbain durable.

#### **IV. Situation actuelle**

13. La présente stratégie s'appuie sur plusieurs études, enquêtes et consultations réalisées auprès des donateurs et sur les recommandations, bonnes pratiques et enseignements issus des évaluations et audits réalisés par le passé. Parmi les documents notables qui ont contribué à l'élaboration de la stratégie, on peut citer :

a) Le pacte de financement des Nations Unies, qui s'inscrit en conformité avec la résolution 72/279 de l'Assemblée générale en date du 31 mai 2018 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (2019) ;

b) L'examen indépendant de la gestion des systèmes et processus d'ONU-Habitat par Ernst & Young, dont un chapitre est consacré à la mobilisation des ressources (2019) ;

c) Les informations sur les tendances mondiales en matière de financement compilées par International Fundraising Leadership, portant sur quelque 18 organisations humanitaires et de développement, y compris certaines entités des Nations Unies, qui ont mobilisé collectivement 30 milliards de dollars en 2018 (2018) ;

d) L'examen effectué par le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies sur les exigences des donateurs en matière de rapports dans l'ensemble du système des Nations Unies (2017) ;

e) Une enquête de satisfaction réalisée auprès des donateurs (2017) ;

f) L'audit réalisé par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies sur la mobilisation des ressources au Programme des Nations Unies pour les établissements humains (2016). Les connaissances acquises grâce à cette étude, associées à des consultations menées auprès des fonctionnaires et de la direction d'ONU-Habitat sur les points forts et les points faibles du Programme, ainsi sur les opportunités et les risques qu'il présente, sont résumées dans la section ci-après.

##### **A. Forces, faiblesses, opportunités et risques**

14. La figure 3 présente un résumé de l'analyse des points forts et points faibles d'ONU-Habitat ainsi que des opportunités et des risques pour l'organisation, en se basant sur des examens et études antérieurs. L'analyse a mis en lumière la nécessité de mettre au point de nouveaux produits et services, de façon à attirer un éventail de donateurs diversifiés ; de consolider la coopération stratégique avec les donateurs ; de démontrer le bon rapport coûts-avantages via une mise en œuvre transparente et efficace ; de communiquer les résultats et l'impact ; et de reconnaître publiquement la contribution des donateurs afin de faire preuve de responsabilité à l'égard des parties prenantes.

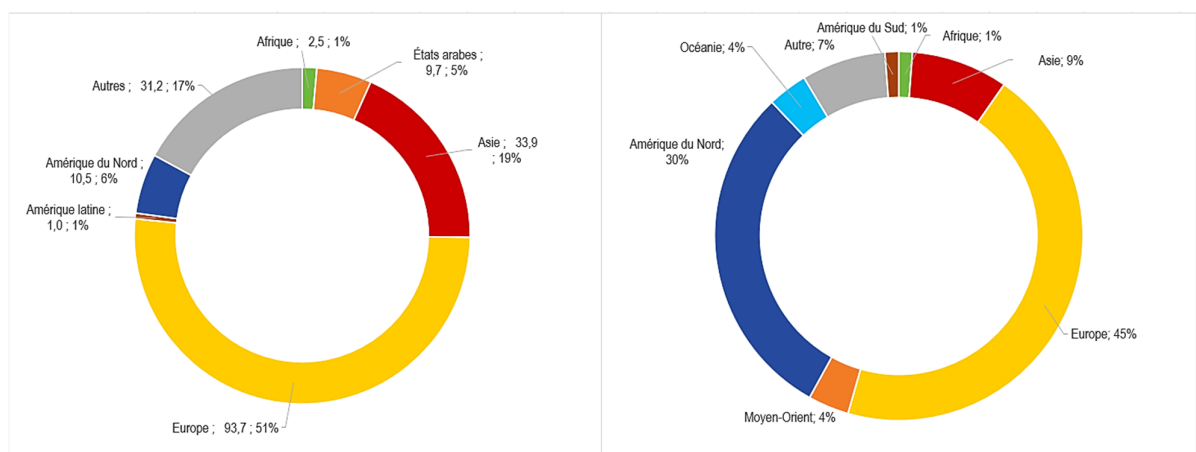
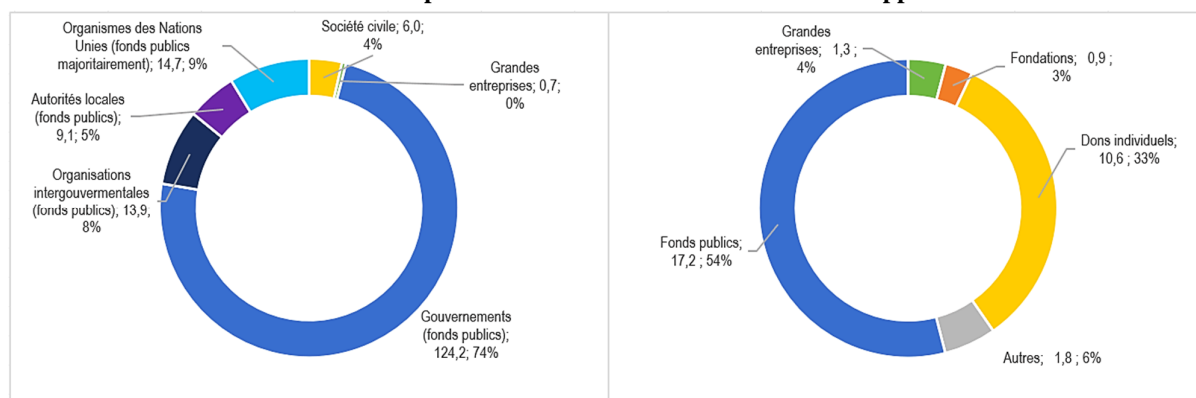
Figure 3  
**Forces, faiblesses, opportunités et risques d'ONU-Habitat**

<p><b>Forces</b></p> <p><b>Mandat crucial</b> – les villes abritent plus de la moitié de la population du globe ; elles présentent des défis et des opportunités pour la réalisation des objectifs de développement durable</p> <p><b>Compétences normatives</b> – le rôle de chef de file d'ONU-Habitat dans la réflexion sur les questions d'habitat et les connaissances de l'organisation en la matière sont reconnus par les partenaires</p> <p><b>Expérience et modèles opérationnels</b> – ONU-Habitat dispose d'une expérience avérée au niveau des pays et a appliqué des modèles inclusifs qui ont obtenu des résultats démontrés</p> <p><b>Capacité de mobilisation</b> – ONU-Habitat s'associe efficacement à des partenaires de tous les secteurs pour promouvoir l'urbanisation durable (en utilisant, par exemple, des plateformes telles que le Forum urbain mondial)</p>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p><b>Recettes de base limitées et non prévisibles</b> – affectant la capacité de l'organisation de s'acquitter des mandats fondamentaux qui sous-tendent ses travaux</p> <p><b>Nombre de donateurs trop faible</b> – gouvernements, pour la plupart ; en 2019, les 10 principaux donateurs ont apporté 85 % du financement</p> <p><b>Manque d'efficacité au niveau des pays</b> – systèmes et processus non adaptés à une exécution rapide</p> <p><b>Collaboration avec les donateurs peu stratégique</b> – la majorité des subventions sont destinées à des projets spécifiques</p> <p><b>Insuffisance des capacités internes de mobilisation des ressources</b> – ressources insuffisantes et efforts disparates</p> <p><b>Communications non axées sur les résultats</b> – l'action d'ONU-Habitat qui a un impact pour les bénéficiaires et les partenaires n'est pas relayée de manière efficace</p>
<p><b>Risques</b></p> <p><b>Présence dans les pays irrégulière et déséquilibrée</b> – opérations principalement dans les pays en conflit ou ceux en proie à des catastrophes naturelles ; il faut une stratégie qui soutienne les pays non-résidents dans la réalisation des objectifs de développement urbain durable</p> <p><b>Absence d'un rôle clair de correspondant pour les questions d'urbanisation</b> – dans de nombreux pays, le portefeuille de l'urbanisation est réparti entre plusieurs ministères, ce qui compromet les efforts déployés pour obtenir des fonds publics, notamment dans les pays donateurs</p>	<p><b>Opportunités</b></p> <p><b>Financement commun par des donateurs multiples</b> – pour les programmes à l'échelle mondiale et les programmes de pays mis en œuvre conjointement avec d'autres entités des Nations Unies</p> <p><b>Autres formes de financement que les subventions</b> – étudier les moyens d'obtenir d'autres formes d'investissements du secteur privé ou des institutions financières pour soutenir les programmes urbains</p> <p><b>Appui du Conseil exécutif</b> – utiliser les capacités de supervision plus étendues du Conseil et sa plus haute autorité pour appuyer la mobilisation des ressources</p> <p><b>Modèles de collecte de fonds innovants</b> – élaborer et étudier des modèles permettant d'accéder aux ressources internes, aux financements du secteur privé, aux dons individuels ainsi qu'aux nouvelles technologies et méthodes de collecte de fonds</p>

## B. Sources de financement pour les activités humanitaires et de développement : sources mondiales et ressources d'ONU-Habitat

15. La figure 4 présente les sources de financement pour les activités humanitaires et de développement en 2018 (données compilées par International Fundraising Leadership), comparées à celles d'ONU-Habitat. Elle indique les sources potentielles de financement auxquelles ONU-Habitat pourrait faire appel pour réduire le recours excessif aux fonds publics, comme les dons versés par les grandes entreprises ou les individus. Pour ce qui est des régions, la figure 4 met en évidence le potentiel d'une augmentation des financements en provenance d'Amérique du Nord.

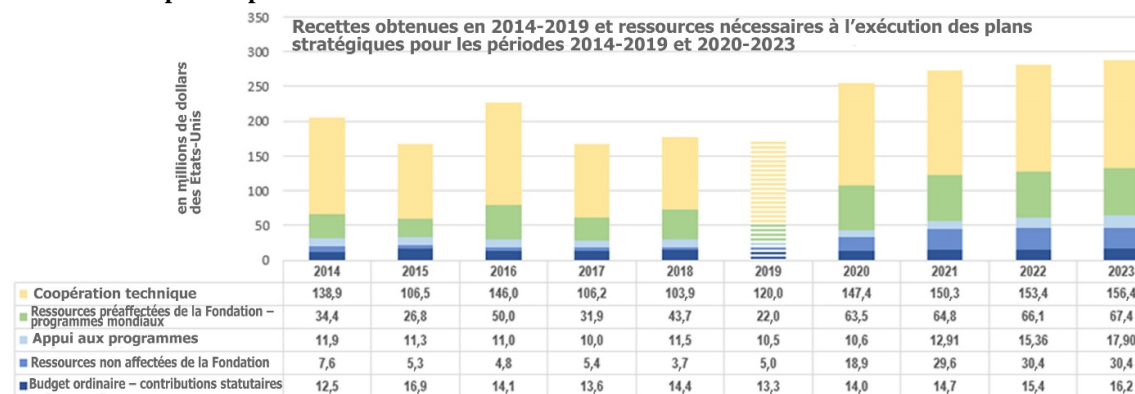
Figure 4  
Sources de financement pour les activités humanitaires et de développement en 2018



Sources de revenus d'ONU-Habitat par région en 2018

Sources mondiales de financement par région en 2018

Figure 5  
Financement d'ONU-Habitat pour la période 2014–2019 et besoins de financement prévus pour la période 2020–2023



Note : les chiffres pour 2019 correspondent aux prévisions en novembre 2019

### C. Résultats financiers de la période 2014–2019 par rapport aux objectifs de recettes pour la période 2020–2023

16. Si l'on se base sur les besoins en ressources du plan stratégique pour la période 2020–2023, ONU-Habitat doit lever un montant de 48,6 % plus élevé sur les quatre prochaines années que sur les quatre dernières années. Le principal défi sera de mobiliser des ressources suffisantes au titre du fonds non affecté de la Fondation, qui reçoit des montants de contributions peu élevés (même

s'ils sont en légère hausse depuis 2015, étant passés de 2,0 millions de dollars en 2015 à 2,3 millions en 2016 et à 2,7 millions en 2017). Néanmoins, les besoins de financement de base décrits dans le plan stratégique sont sensiblement plus élevés que les résultats actuels (il convient de noter que les chiffres des exercices 2015 à 2017 pour le fonds des ressources non affectées de la Fondation présentés à la figure 5 comprennent le recouvrement des dépenses). Une autre priorité importante est d'inverser la tendance au déclin des contributions préaffectées pour les programmes normatifs mondiaux.

17. Pour ce qui est de l'appui aux programmes, la priorité est d'augmenter les recettes au titre de l'appui aux programmes en améliorant l'efficacité de la mise en œuvre et d'assurer un meilleur respect par les donateurs de leur engagement à couvrir la totalité des coûts d'appui aux programmes, conformément à la politique des Nations Unies en la matière. Pour les programmes de pays, pour lesquels le montant total des financements a également diminué, la priorité est de procurer un soutien plus équilibré aux pays qui ont le plus besoin d'appui dans la mise en œuvre des objectifs de développement urbain durable, y compris ceux qui ne sont pas en situation de crise.

## V. Principales mesures stratégiques

18. Cette section détaille les principales mesures stratégiques qui doivent être prises pour obtenir des fonds suffisants et prévisibles pour la mise en œuvre du plan stratégique.

### A. Dialogues structurés sur le financement

19. Conformément au pacte de financement des Nations Unies, ONU-Habitat propose d'inscrire systématiquement à l'ordre du jour des réunions du Conseil exécutif des dialogues structurés sur le financement, pour obtenir la participation des États membres et les tenir informés des résultats de la mobilisation de fonds pour la mise en œuvre du plan stratégique. L'un des buts principaux de ces dialogues est d'améliorer le montant, la prévisibilité et la périodicité des fonds non affectés et des financements à des fins plus générales. Un tel financement est essentiel pour apporter des solutions holistiques et multisectorielles afin de répondre aux nouvelles priorités et de s'acquitter des mandats normatifs mondiaux. L'expérience tirée de la conférence de partenariat et d'annonce de contributions qui s'est tenue lors de la première session de l'Assemblée d'ONU-Habitat a montré qu'une collaboration avec les États membres qui donnait une plus grande visibilité à leurs contributions pouvait avoir pour effet d'augmenter le nombre des pays contribuant au financement de base. Cet enseignement sera appliqué lors des manifestations à venir réunissant les États membres.

20. Ces débats structurés avec les États membres aborderont l'état des ressources par rapport aux objectifs de recettes, les dépenses engagées pour mettre en œuvre le plan stratégique, les résultats obtenus au titre de chaque domaine stratégique de changement, l'état d'avancement de l'exécution conjointe des programmes de pays avec les partenaires du système des Nations Unies, les progrès obtenus au regard du pacte de financement des Nations Unies et les moyens de remédier aux difficultés de financement.

21. Des dialogues sur le financement seront également organisés avec chaque État membre et avec les groupes de donateurs en vue de renforcer les partenariats stratégiques visant à accroître le nombre d'accords pluriannuels pour l'obtention de résultats à grande échelle dans les domaines d'intérêt commun.

#### Objectifs

Total des recettes non affectées pour 2020–2023 : 109,2 millions de dollars.

Nombre d'États membres contribuant aux recettes de base : 100.

### B. Programmes thématiques mondiaux

22. En 2020, ONU-Habitat lance cinq nouveaux programmes thématiques en vue d'obtenir des résultats à fort impact au niveau mondial. Ces programmes sont conçus pour attirer de nouveaux types de donateurs, y compris les grandes entreprises, les administrations locales, les fondations, les institutions financières, le milieu universitaire et les individus très fortunés. Le projet de programme « SDG Cities », par exemple, est destiné à aider les villes à identifier leurs priorités de développement, à mettre en place des initiatives répondant aux priorités et aux lacunes identifiées, à estimer le rendement de l'investissement dans ces initiatives, à apparier les villes avec des partenaires de financement et des investisseurs du secteur privé pour mettre en œuvre les initiatives, et à assurer le suivi et la communication de l'impact au regard des objectifs de développement durable. Les villes qui parviendront à atteindre les objectifs de développement durable convenus se verront décerner une certification officielle « Objectifs de développement durable », validée par ONU-Habitat. Le programme a déjà suscité un vif intérêt et offre des opportunités de financement mixte pour



les investissements urbains et pour financer l'appui d'ONU-Habitat au programme mondial et aux villes. Des liens vers des documents fournissant de plus amples détails sur ce programme ainsi que sur les quatre autres programmes thématiques figurent dans l'annexe au présent rapport.

### **Objectifs**

Nouveaux programmes thématiques mis en place : 5.

Nombre de partenaires impliqués dans chaque programme : 3 et plus.

Montant investi dans chaque programme en 2023 : 30 millions de dollars et plus.

## **C. Exécution conjointe des programmes de pays**

23. Plutôt que sur des projets spécifiques, les activités menées au niveau des pays porteront sur des programmes de pays holistiques, conçus en collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies dans le cadre du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable afin de répondre aux priorités et aux lacunes nationales au regard des objectifs de développement durable. Le but est de soutenir les efforts déployés pour mobiliser des fonds auprès des gouvernements et des partenaires de tous les secteurs, mis en commun au niveau des pays. Des critères seront définis pour identifier les pays prioritaires dans lesquels la présence d'ONU-Habitat serait renforcée et pour créer des bureaux multipays dotés de conseillers en urbanisation qui fourniraient un soutien aux pays voisins et qui, à leur tour, permettraient à ONU-Habitat de participer efficacement aux bilans communs de pays, ainsi qu'à la programmation conjointe, à la mobilisation collective des ressources et à l'exécution conjointe des programmes, afin d'obtenir des résultats au regard des objectifs de développement durable qui soient holistiques et à grande échelle. Cela permettra également d'atteindre une représentation géographique plus équitable dans les programmes qu'ONU-Habitat est à même de soutenir au niveau des pays. ONU-Habitat fournira aux coordonnateurs résidents et aux organismes partenaires des Nations Unies de la documentation précisant les services que l'organisation peut fournir au sein du système des Nations Unies au niveau des pays et la manière dont elle peut apporter un appui à d'autres entités des Nations Unies pour réaliser les dimensions urbaines des objectifs de développement durable afin de réduire au minimum la concurrence pour les mêmes financements et de promouvoir une collaboration plus efficace.

### **Objectif**

Pourcentage des ressources d'ONU-Habitat pour la coopération technique issues des fonds de financement commun en 2023 : au moins 50 %.

## **D. Rémunération pour services rendus**

24. En tant que coordonnateur des questions relatives à l'urbanisation durable au sein du système des Nations Unies, ONU-Habitat est fréquemment sollicité par les villes et les pays pour fournir des conseils sur leurs mécanismes politiques, législatifs, de planification, de gouvernance et de financement relatifs aux questions urbaines. Un exemple de rémunération pour un service rendu qui est recherché par les villes est l'Initiative pour la prospérité des villes, qui apporte une approche et des outils systématiques pour permettre aux villes de créer des données de référence et des systèmes de suivi du développement des villes sur les plans économique, social, environnemental, de l'infrastructure, de l'occupation des sols, de la gouvernance ainsi que d'autres aspects. Cette initiative identifie également les interventions à mener en priorité pour le développement durable et la prospérité des villes. Autre exemple, le programme Profils de résilience des villes, qui établit des profils de résilience pour les villes.

25. Cette source de financement est particulièrement pertinente dans les pays à économie émergente et à revenu intermédiaire qui disposent de fonds suffisants pour financer leur propre développement mais ont besoin des recommandations d'ONU-Habitat pour la planification de leur développement territorial et urbain.

### **Objectif**

Pourcentage des revenus totaux d'ONU-Habitat provenant de la rémunération pour services rendus en 2023 : au moins 5 %.

## **E. Comités nationaux**

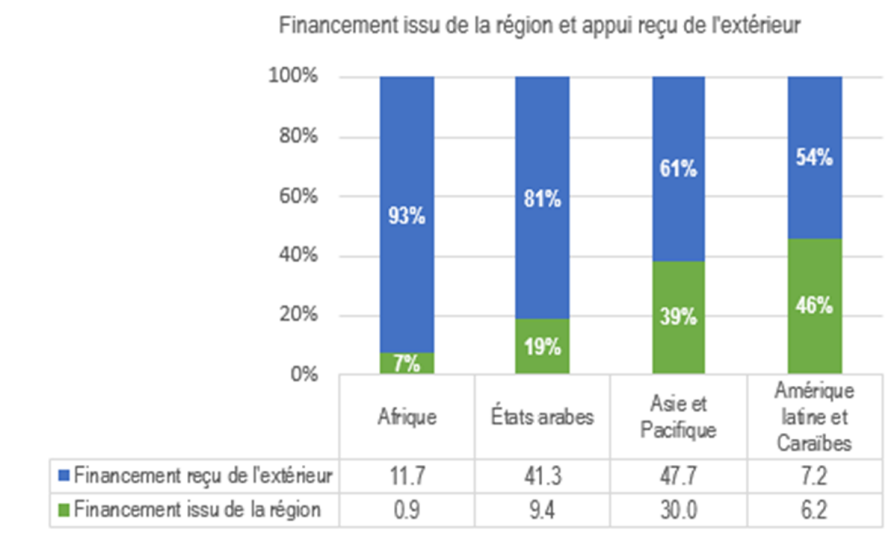
26. Certains organismes tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance ont eu recours aux comités nationaux pour lever des fonds pour leurs activités. Il est envisageable d'établir des comités nationaux dans les pays à revenu élevé en vue de lever des fonds, en particulier pour

les programmes visant à relever les défis environnementaux, à réduire la pauvreté ou à intervenir en cas de crises humanitaires. Dans les économies émergentes, où l'aide au développement est en diminution de la part des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques, les comités nationaux peuvent permettre de tirer parti des ressources nationales qui augmentent pour financer les programmes urbains susceptibles de bénéficier de financements dans ces pays et pour mettre à profit les fonds publics via des investissements, des prêts et d'autres instruments financiers. Une enquête sera réalisée afin de déterminer les pays où les comités nationaux ont le plus de chances d'être efficaces et, sur la base des résultats, l'approche adoptée sera mise à l'essai dans certains pays choisis en fonction des critères convenus.

27. La figure 6, qui présente le financement d'ONU-Habitat pour différentes régions, indique que si l'Afrique, qui compte le nombre le plus élevé de pays les moins avancés, reçoit 93 % de son financement de l'aide au développement, ce pourcentage est nettement moins élevé pour la région Asie-Pacifique et pour la région Amérique latine et Caraïbes, qui reçoivent respectivement 61 % et 54 %. Pour les États arabes, l'aide au développement représente 82 % du financement pour la région et est principalement destinée aux pays en situation de conflit.

Figure 6

#### Financement d'ONU-Habitat pour différentes régions (en millions de dollars et en pourcentage)



28. Conformément à l'engagement du pacte de financement des Nations Unies visant à identifier des partenariats et des solutions de financement novateurs pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable, le projet de stratégie d'ONU-Habitat est de renforcer les comités nationaux de l'habitat et les forums urbains nationaux et d'actualiser leurs mandats pour y inclure la mobilisation des ressources. La plupart de ces forums et comités comptent déjà un grand nombre de parties prenantes, y compris les administrations locales et nationales ainsi que le secteur privé et les organisations de la société civile et ont donc la composition appropriée pour se charger de la mobilisation des financements publics, provenant non seulement des subventions et des dons, mais également des financements mixtes, y compris des investissements des entreprises et des prêts des institutions financières.

#### Objectifs

Nombre de pays pilotes ayant revu le mandat de leurs comités nationaux ou créé de nouveaux comités pour inclure la mobilisation des ressources en 2023 : 4.

Pourcentage des fonds provenant des pays eux-mêmes dans les économies émergentes pour leurs programmes d'urbanisation durable : 25 %.

## F. Communication de l'impact

29. Plusieurs études, examens et évaluations réalisés par ONU-Habitat ont fait état de l'excellent travail effectué par l'organisation et ont souligné la nécessité d'une meilleure communication des résultats et de l'impact de ces travaux. En réponse à ces retours, le nouveau plan stratégique prévoit un cadre de résultats afin de garantir que l'ensemble des activités mettent l'accent sur l'obtention des résultats et la réalisation des objectifs du plan. Les résultats seront systématiquement communiqués aux donateurs, aux partenaires et au grand public par l'intermédiaire de récits et

de témoignages de partenaires et de bénéficiaires. Ces récits mettront en évidence la manière dont les programmes contribuent à la réalisation des dimensions urbaines des objectifs de développement durable, donneront une plus grande visibilité aux donateurs et aux partenaires ayant financé ces programmes et rendront compte des résultats en mettant en évidence l'usage transparent et efficace des ressources selon les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. Dans le but de faire parvenir le message d'ONU-Habitat à un public plus large et de renforcer l'image de marque d'ONU-Habitat, le Programme explorera également la possibilité d'avoir recours à des ambassadeurs de bonne volonté et autres influenceurs.

### **Objectifs**

Pourcentage de rapports de qualité transmis aux donateurs en temps utile en 2023 : 100 %.

Nombre d'abonnés aux sites de médias sociaux d'ONU-Habitat en 2023 : 500 000.

## **G. Correspondants référents pour certains donateurs**

30. ONU-Habitat a des correspondants attribués à certains donateurs, mais pas à la totalité d'entre eux. L'analyse des revenus provenant des donateurs d'ONU-Habitat, en particuliers de ses donateurs les plus importants, met en évidence des niveaux de ressources imprévisibles, ce qui indique que les relations entre ces donateurs et le Programme ne sont pas stratégiques. Il est donc proposé d'attribuer des correspondants référents aux donateurs qui fournissent actuellement la majeure partie des contributions, ainsi qu'à d'autres donateurs dans les cas où il existe un potentiel et une volonté politique de mettre en place des relations plus stratégiques, afin d'établir des partenariats à plus long terme pour réaliser davantage de résultats durables à grande échelle.

### **Objectif**

Correspondants attribués à certains donateurs de l'organisation en 2020 : 20.

## **H. Collaboration avec le secteur privé**

31. La participation des entreprises au financement du développement urbain durable est essentielle si l'on veut atteindre les objectifs de développement durable, en particulier l'objectif 11 visant à faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables. Étant donné que 70 % de l'infrastructure mondiale de 2030 reste à bâtir et que le secteur privé en possédera 50 %, il importe de s'assurer qu'ONU-Habitat soit mieux à même de convaincre les partenaires du secteur privé de s'engager à appliquer les meilleures pratiques en matière de développement durable en cofinçant les travaux normatifs et en encourageant les partenariats population-public-privé, afin de garantir que les politiques inclusives de développement se traduisent en mesures concrètes.

32. ONU-Habitat travaille en étroite collaboration avec les États membres et les administrations locales pour garantir que les projets de développement durable soient prêts à recevoir des investissements. Les propositions de projets seront élaborées conjointement, via la plateforme de conseil en matière de capitaux, mise sur pied par ONU-Habitat pour permettre aux responsables municipaux d'être mieux à même d'identifier, de concrétiser et de garantir des investissements appropriés du secteur privé dans leurs projets de développement. Ceci repose sur l'expertise technique du Laboratoire de planification et d'aménagement du milieu urbain d'ONU-Habitat, de l'Initiative pour la prospérité des villes et du Programme Profils de résilience des villes pour répondre aux demandes de conseil technique et en matière d'investissements de la part des États membres et des administrations locales. À ce jour, plusieurs États membres se sont manifestés pour apporter leur soutien à ce processus, qui sera présenté lors de la dixième session du Forum urbain mondial, qui se tiendra à Abou Dhabi du 8 au 13 février 2020.

33. La participation du secteur privé peut également apporter des appuis en nature. ONU-Habitat a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires du secteur privé afin de tirer parti de leur expertise dans le domaine de l'investissement urbain. Outre la sensibilisation visant à garantir que les investissements de capitaux soient alignés sur les objectifs de développement durable et sur le Nouveau Programme pour les villes, ONU-Habitat travaille étroitement avec le secteur privé pour lancer la plateforme « Capital Investment Platform », par le biais de laquelle ONU-Habitat aidera à noter et à évaluer les projets qui apportent une valeur réelle, sont inclusifs et jouent un rôle de catalyseur.

34. Au niveau national, les investissements du secteur privé peuvent être mis à contribution pour maximiser les fonds de financement commun tels que ceux liés à l'amélioration des services et des infrastructures de base, ONU-Habitat fournissant l'appui à la conception des programmes,

au renforcement des capacités et à la sensibilisation en faveur d'une modification des réglementations pour permettre davantage d'investissements privés.

35. Ces partenariats avec le secteur privé s'inspireront du Pacte mondial et seront totalement transparents pour garantir que tout partenariat noué n'exposera ONU-Habitat à aucun conflit d'intérêt. Tout rendement de l'investissement en temps ou en expertise technique d'ONU-Habitat sera réinvesti dans lesdits projets et restera sans but lucratif. Il est nécessaire qu'ONU-Habitat dispose d'un correspondant référent pour le secteur privé afin que le Programme puisse réaliser des avancées importantes sur le plan des investissements des entreprises dans les objectifs de développement urbain durable.

### **Objectif**

Appui financier du secteur privé pour les programmes urbains pour la période 2020–2023 : 43,8 millions de dollars.

## **I. Fondations et individus très fortunés/philanthropes**

36. Les fondations ont versé des contributions s'élevant à quelque 75,86 milliards de dollars en 2018, rien qu'aux États-Unis. Tout comme le secteur privé, les fondations et les philanthropes souhaitent contribuer à favoriser un changement à l'échelle mondiale via des investissements à fort impact. Les défis urbains peuvent potentiellement faire coïncider les intérêts des fondations, des individus très fortunés et des philanthropes.

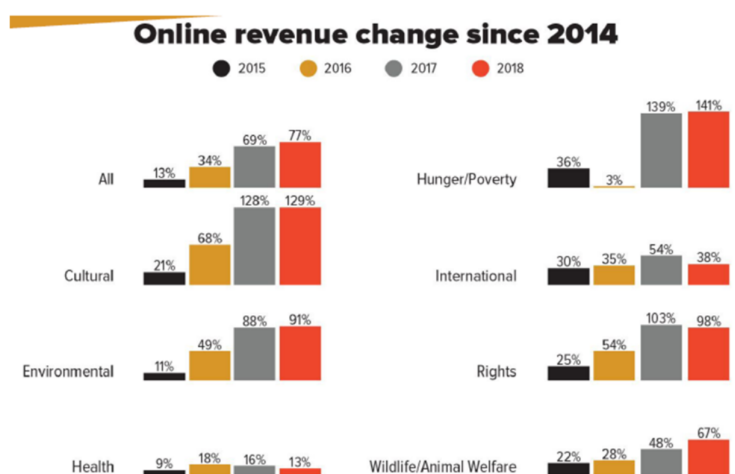
37. Au cours des deux dernières années, ONU-Habitat est entré en collaboration avec plusieurs fondations caritatives et individus très fortunés pour soutenir le développement urbain durable dans les domaines de la régénération urbaine, de la recherche et de l'innovation, du logement et de l'infrastructure ainsi que des services urbains de base.

38. Il est prévu de coopérer de manière plus systématique avec les fondations et les individus très fortunés pour soutenir la viabilité à long terme des travaux normatifs d'ONU-Habitat, qui ont reçu des financements nettement insuffisants, et de définir des objectifs communs avec les fondations à cause unique, les trusts familiaux et les individus très fortunés, pour s'assurer qu'ONU-Habitat ait un flux stable de ressources et de financements pour mener à bien son mandat.

## **J. Dons individuels**

39. D'après les données provenant de 18 organisations chefs de file dans les domaines de l'humanitaire et du développement, les dons individuels représentent 33 % des ressources de ces organisations. C'est une voie qu'ONU-Habitat n'a pas encore explorée. Les nouvelles technologies, notamment les médias sociaux ainsi que les paiements en ligne et mobiles, facilitent le financement participatif et ont réduit les obstacles à la collecte de fonds auprès d'individus. D'après des données provenant des États-Unis (voir figure 7), les domaines qui reçoivent des montants importants via le financement en ligne sont, entre autres, l'environnement, la pauvreté, les droits et les questions internationales. Conformément à l'engagement du pacte de financement des Nations Unies d'envisager des sources de financement innovantes, ONU-Habitat va mettre à l'essai les dons individuels, en s'appuyant sur les expériences et enseignements des autres entités des Nations Unies et des organisations de développement. L'un des domaines qui attire les dons individuels est l'intervention humanitaire en période de crise, ce qui constitue une part importante de l'activité d'ONU-Habitat.

Figure 7  
Évolution du financement en ligne depuis 2014



Source : <https://www.mrbenchmarks.com/numbers/fundraising>

### Objectif

Soutien financier des fondations et des individus très fortunés pour la période 2020-2023 : 15,5 millions de dollars.

## K. Milieu universitaire

40. Les partenariats avec le milieu universitaire sont un élément clé pour faire d'ONU-Habitat un centre d'excellence, les établissements universitaires étant des chefs de file en matière d'innovation et possédant les ressources et le mandat pour entreprendre des recherches sur les dernières tendances de développement au niveau local et mondial. Les partenariats avec ONU-Habitat impliqueraient des activités conjointes de recherche, ainsi que des efforts communs de mobilisation des ressources dans les domaines clés de recherche et d'innovation qui font avancer la mise en œuvre et le suivi dans des domaines spécifiques du développement durable.

## L. Harmonisation interne

41. L'examen indépendant de la gestion des systèmes et processus d'ONU-Habitat par Ernst & Young a mis en évidence les principaux domaines qu'ONU-Habitat doit améliorer pour mobiliser davantage de ressources afin de mener à bien ses activités (voir figure 8). Il a notamment été recommandé d'évaluer plus précisément les dépenses qu'occasionneront les résultats du plan stratégique, pour servir de base à un plan d'investissement visant à obtenir les résultats escomptés. L'évaluation des coûts permet également de surveiller les progrès de la mise en œuvre par rapport aux résultats convenus et au regard des plans de financement. Les recommandations issues de l'examen soulignent la nécessité de remédier aux lacunes dans la structure du Programme pour ce qui concerne les compétences en matière de mobilisation de ressources, telles qu'une expertise en partenariats avec le secteur privé, en administration des fonds de financement commun, en conception et en gestion de programmes financés par des fonds mixtes et par d'autres techniques novatrices de mobilisation des ressources. Il est nécessaire de développer cette expertise par le biais de formations et d'outils qui permettront que le personnel chargé de la mobilisation des ressources dans l'ensemble de l'organisation soit mieux équipé pour exercer ces fonctions.

42. La nécessité d'une meilleure gestion des relations avec les partenaires de développement est également soulignée, notamment par une meilleure communication des résultats et de l'impact, en accordant aux partenaires toute la reconnaissance qui leur est due pour leur contribution et en utilisant les voies de communication les plus actuelles et efficaces pour atteindre les publics cibles. Afin de permettre aux partenaires de développement de fournir un retour à leurs parties prenantes, il est nécessaire de prendre des mesures pour améliorer le respect des obligations en matière de présentation de rapports, de façon à ce que le Programme fournisse de manière continue et en temps utile des rapports de qualité sur l'utilisation des ressources et les résultats obtenus. Ceci renforcera la transparence, la responsabilité, la coordination et la fidélisation des donateurs.

Figure 8  
**Principaux domaines à améliorer pour mobiliser davantage de ressources pour les travaux d'ONU-Habitat\***



\* La figure ci-dessus est présentée sans avoir été revue par les services d'édition.

### Objectifs

Coûts liés aux résultats du plan stratégique évalués : 2020.

La structure de l'organisation prévoit des experts en partenariats avec le secteur privé : 2020.

Stratégie pour les partenariats avec le secteur privé approuvée : 2020.

Pourcentage de rapports de qualité présentés en temps utile aux donateurs en 2021 : 100 %.

Formations, politiques et outils destinés au personnel chargé de la mobilisation des ressources pleinement opérationnels : 2020.

La politique de recouvrement des coûts est mise en œuvre : 2020.

## VI. Éventail des donateurs

43. La figure 9 présente un aperçu de ce que pourrait être l'éventail des donateurs si les mesures stratégiques décrites ci-dessus sont mises en œuvre. Les aspects principaux en sont les suivants :

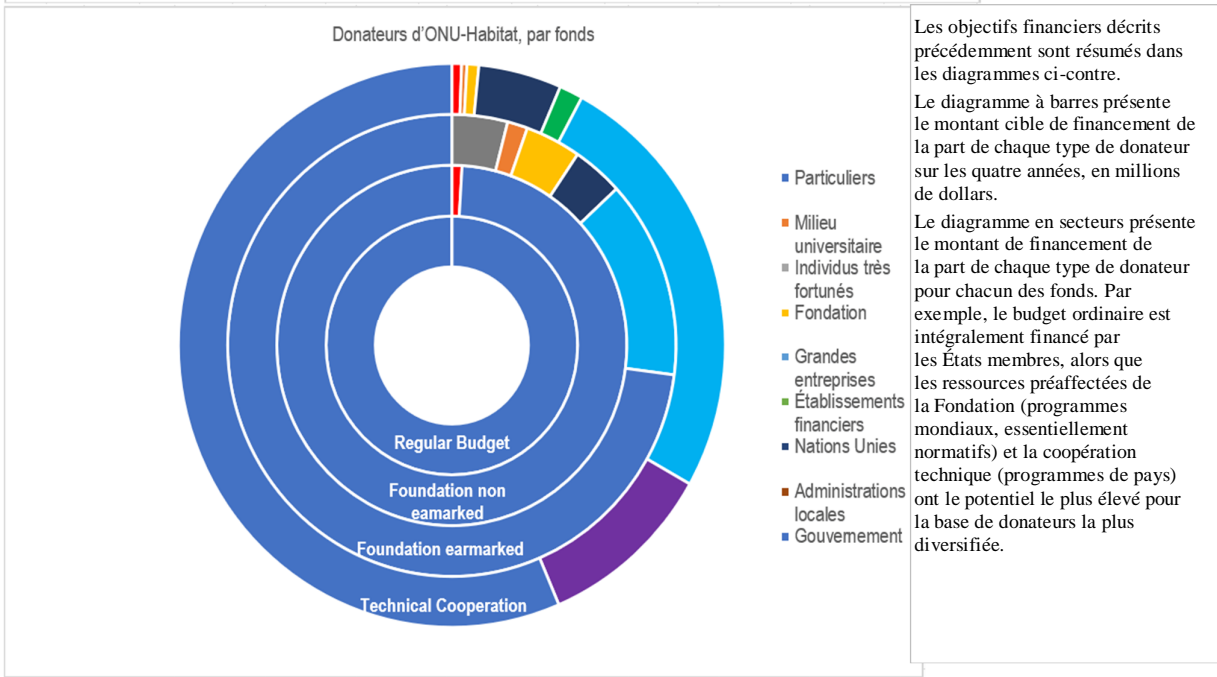
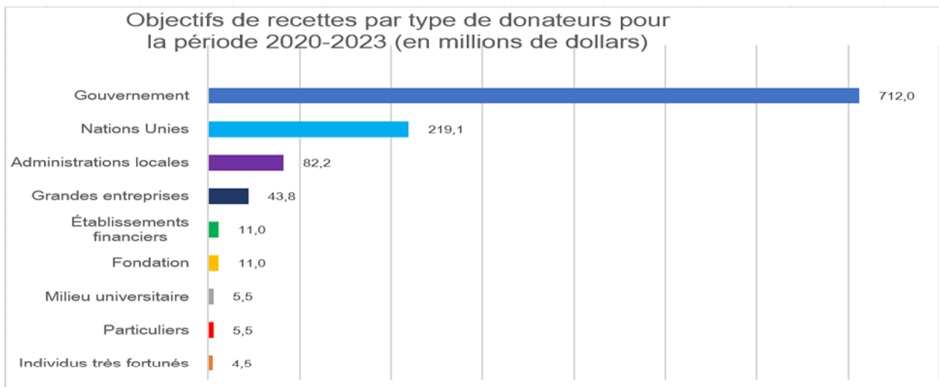
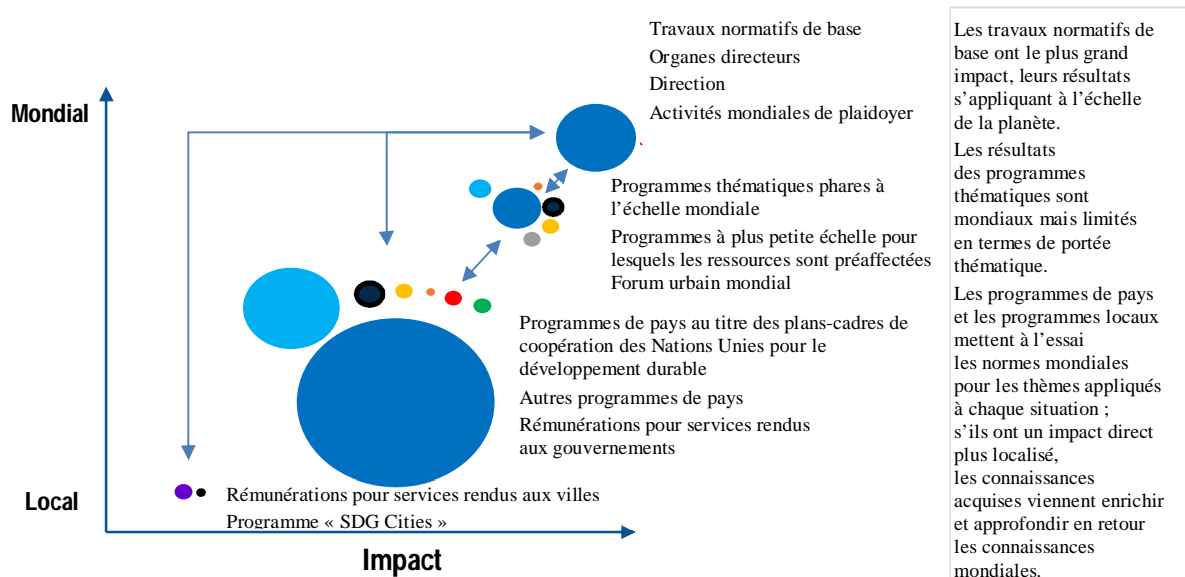
a) Les ressources de base provenant du budget ordinaire et des contributions volontaires non préaffectées continueront à provenir des États membres. Ce sont les ressources qui ont le plus fort impact car elles appuient les travaux normatifs de base, sur lesquels reposent l'ensemble des activités de l'organisation ;

b) La mise en place de programmes thématiques phares à l'échelle mondiale peut potentiellement attirer de nouveaux financements et des contributions en nature de la part du secteur privé, des fondations, du milieu universitaire, d'autres entités des Nations Unies et des gouvernements. Ce financement est également essentiel du fait de l'envergure planétaire de son impact, même si chaque programme a une portée thématique plus réduite ;

c) Au niveau des pays, il existe des possibilités de développer les partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et d'attirer des partenaires de financement de tous les secteurs au sein des pays par l'intermédiaire de programmes de pays holistiques couvrant les objectifs de développement durable prioritaires pour le pays en question. Les économies émergentes ont renforcé leur capacité à fournir une rémunération pour les services rendus et à coopérer avec le secteur privé et les établissements financiers dans les programmes urbains ;






d) Au niveau infranational, les principaux partenaires seront les grandes entreprises et les autorités locales, dont un grand nombre est disposé à rémunérer les services consultatifs pour aider à définir les mesures prioritaires et remédier aux lacunes afin que leurs villes puissent devenir plus prospères et générer des revenus au niveau local.

Figure 9  
Éventail possible des donateurs une fois mises en œuvre les mesures stratégiques



## Annexe

### Projets de programmes thématiques phares au niveau mondial

Programme	Document <i>(cliquer sur l'icône pour ouvrir)</i>
Quartiers et communautés inclusifs et dynamiques	 FP1-Inclusive, vibrant neighbourhoods
Villes intelligentes axées sur la population	 FP2-People-focused Smart Cities.pdf
RISE UP : Établissements résilients pour les populations pauvres des zones urbaines	 FP3-RISE UP.pdf
Villes inclusives : renforcer les effets positifs de la migration urbaine	 FP4-Inclusive Cities - Enhancing the positive effects of urban migration
Villes	 FP5-SDG Cities.pdf