



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
25 avril 2014
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2014

23-27 juin 2014, Genève

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Fonds d'équipement des Nations Unies

**Rapport sur les résultats obtenus par le Fonds
d'équipement des Nations Unies en 2013**

Résumé

En 2013, année qui a marqué la fin d'un cycle de programmation, le Fonds d'équipement des Nations Unies s'est attaché à perfectionner ses approches et ses instruments pour maximiser les incidences de ses interventions dans le contexte d'ensemble du Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020 et du cadre de développement pour l'après-2015.

Tirant parti de ses secteurs fondamentaux de compétence, le FENU a accru ses partenariats avec l'Organisation des Nations Unies et d'autres organismes, ainsi qu'avec le secteur privé, pour développer des synergies et optimiser les incidences sur les principaux objectifs de développement. Il a également mis à profit les synergies existant entre ses deux domaines de programme – le financement du développement local et le financement inclusif – pour expérimenter et développer des mécanismes de financement novateurs afin d'accroître les investissements et de mobiliser le potentiel non employé dans les pays en développement.

Le FENU a également intensifié ses relations avec les membres du Conseil d'administration en tenant des consultations régulières avec les parties prenantes, qui ont contribué à l'élaboration de son cadre stratégique pour 2014-2017.

La situation financière, marquée par une croissance vigoureuse des ressources générales, demeure caractérisée par la faiblesse des ressources de base, ce qui compromet la réalisation des mandats du FENU en matière de technique et d'investissement dans 40 pays les moins avancés.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Résultats du programme en 2013	4
A. Financement du développement local	4
B. Services financiers destinés aux pauvres	11
III. Résultats de 2013 en matière de gestion	16
IV. Partenariats et activités promotionnelles	18
V. Assurance de la qualité	19
VI. Analyse financière.....	20
VII. Perspectives du FENU	22

I. Introduction

1. En 2013, année qui a marqué la fin d'un cycle de programmation, le FENU a dû lui aussi relever les défis que rencontre la communauté en faveur du développement : a) le cadre de développement pour l'après-2015 et les débats sur le financement du développement; b) le Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020, qui a fixé un objectif ambitieux, à savoir que la moitié des pays les moins avancés répondent aux critères de reclassement d'ici à 2020.

2. Tirant parti de ses domaines essentiels de compétence, le FENU a accru ses partenariats avec l'Organisation des Nations Unies et d'autres organismes ainsi qu'avec le secteur privé, pour développer les synergies et optimiser les incidences sur des objectifs de développement essentiels, tels que l'adaptation aux changements climatiques, la sécurité alimentaire, l'égalité des sexes, l'autonomisation des jeunes, la coopération transfrontières et le développement économique local. En 2013, le Fonds d'équipement a intensifié ses relations stratégiques avec le Conseil d'administration et d'autres parties prenantes essentielles, telles que les grandes fondations. L'organisation d'une série de consultations des parties prenantes avec les membres du Conseil d'administration et les fondations a contribué à définir les orientations du Fonds pour 2014-2017, en particulier définir son cadre stratégique qui est pleinement harmonisé avec le plan stratégique du PNUD pour la même période.

3. L'élimination de la pauvreté, la réduction des inégalités et la promotion d'une croissance inclusive et durable demeurent au cœur du mandat du FENU. Les capitaux fournis par le Fonds ont été essentiellement destinés à des investissements petits et moyens au niveau local dans les pays les moins avancés, afin de répondre aux besoins non satisfaits et de tirer parti des possibilités stratégiques.

4. Le FENU continue à prouver la valeur de notions théoriques grâce à des approches novatrices et à permettre l'application de modèles évolutifs concernant des défis de développement spécifiques, contribuant ainsi à des réformes nationales. Présent dans 32 pays les moins avancés, il a un mandat souple en matière d'investissement tout à fait spécifique dans le système des Nations Unies et peut utiliser tout un éventail d'instruments financiers, tels que prêts, dons, instruments financiers composites et instruments de développement du crédit au service direct de bénéficiaires appartenant au secteur privé et non souverain.

5. En 2013, le FENU a tiré parti des synergies existant entre ses deux domaines d'activité concrets – le financement du développement local et le financement inclusif – pour expérimenter et appliquer plus largement des mécanismes de financement novateurs afin d'accroître les investissements et de mobiliser le potentiel non employé dans les pays en développement.

6. Dans son secteur relatif au financement du développement local, le FENU a lancé une nouvelle stratégie privilégiant davantage l'établissement de modèles de financement catalyseurs, provenant de sources publiques et privées, dans l'objectif de déclencher l'intensification des activités avec l'aide financière des pouvoirs publics, des institutions financières nationales et internationales et d'autres investisseurs. Dans son secteur relatif au financement inclusif, le FENU a encouragé l'emploi de circuits et de techniques novateurs de distribution (banque sans

succursales et mécanismes de paiement électronique) pour numériser le paiement des prestations sociales à des particuliers et promouvoir l'inclusion financière des pauvres, afin qu'ils puissent accéder aux services de base (par exemple, les sources d'énergie durables)

7. Le contrôle externe des résultats du FENU s'est maintenu au même rythme en 2013, année durant laquelle trois évaluations indépendantes ont été achevées, deux concernant le secteur du financement du développement local et une le financement inclusif. Ceci a porté à 21 le nombre des évaluations externes achevées depuis 2010 et depuis le lancement du plan de gestion pour 2010-2013. Les résultats de l'évaluation ont été en demi-teinte. On a constaté généralement que les programmes du PNUD étaient pertinents et novateurs dans leur approche en matière de promotion de l'inclusion financière et ont contribué à augmenter le financement du développement local; toutefois, dans le cas de deux projets, les évaluateurs ont signalé des problèmes de mise en œuvre et d'établissement et de communication des résultats. Il a été donné suite à ces recommandations dans le cadre du système de réponse de l'administration du Fonds, qui énonce une série de mesures essentielles en vue d'améliorer le programme et est contrôlé régulièrement par le Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD.

8. Les recettes du FENU se sont montées à 65,4 millions de dollars en 2013, contre 55,5 millions en 2012. Cette augmentation concerne essentiellement les ressources autres que les ressources de base, qui ont augmenté de 24 % par rapport à 2012. Les ressources de base ont légèrement augmenté, pour passer à 16,3 millions de dollars. La diversification des donateurs du FENU s'est poursuivie.

II. Résultats du programme en 2013

A. Financement du développement local

9. Pour se préparer au programme pour l'après-2015, le secteur de programme financement du développement local a lancé une stratégie et une méthode novatrices axées sur des modèles de financement catalyseurs à l'intention des secteurs public et privé, qui incitent les pouvoirs publics, les institutions financières internationales et d'autres investisseurs à développer leurs activités. Cette stratégie, accompagnée d'un plan d'action et fondée sur les analyses réalisées au cours des deux années précédentes complète le cadre stratégique du FENU pour 2014-2017 et a été présentée au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2014.

10. La méthode révisée de financement pour le développement local prévoit que les pays les moins avancés devront relever de nouveaux défis : améliorer les services locaux de base, promouvoir le développement économique local et accroître la résilience locale aux chocs dans un monde où l'incertitude règne de plus en plus. En raison de la diminution de l'aide publique au développement, on prête de plus en plus d'attention aux autres sources de financement du développement. Cette méthode repose sur la constatation que, dans les pays les moins avancés, le niveau de formation du capital national (public et privé) est nettement supérieur au chiffre d'il y a 10 ans, bien que les taux de croissance se soient récemment ralentis. Il reste maintenant à trouver des moyens d'acheminer ces ressources aux fins du développement local, en plus d'attirer des ressources extérieures supplémentaires. En conséquence, la nouvelle approche consiste à :

- a) Mobiliser des capitaux supplémentaires aux fins du développement local, y compris en provenance des secteurs public et privé nationaux;
- b) Concevoir des mécanismes adaptés d'affectation de ces capitaux (transferts budgétaires intergouvernementaux, partenariats public-privé, financement structuré de projets);
- c) Concevoir et expérimenter des investissements efficaces (mécanismes d'achat, analyses de stratégies de développement à faible intensité de carbone, plans d'action, incidences économiques, sociales et environnementales);
- d) Garantir ces investissements dans un environnement institutionnel local responsable (juridique, politique, social).

11. Le FENU, qui collabore depuis plus de 20 ans dans les pays les moins avancés avec les organismes locaux dans le cadre des fonds de développement local, dispose de trois mécanismes de financement supplémentaires qui ont été conçus et expérimentés en 2012 et 2013. Le premier d'entre eux, l'Initiative relative aux finances locales, appuiera les investissements privés et public-privé relatifs aux infrastructures. En deuxième lieu, un portefeuille de projets de financement municipaux aidera les pays les moins avancés à se doter des moyens et des marchés qui leur permettront d'absorber les instruments d'endettement municipal (selon que de besoin). Enfin, le FENU aidera les gouvernements des pays les moins avancés à concevoir et expérimenter l'octroi, par les pouvoirs publics, de subventions à des particuliers en tant qu'instruments de financement du développement local, avec le concours des organismes locaux. L'objectif du FENU demeure inchangé, à savoir utiliser ses capitaux de démarrage et son assistance technique pour mobiliser des ressources supplémentaires (publiques et privées), qui permettent de transformer les économies, les sociétés et les organismes locaux de manière qu'ils soient plus inclusifs, responsables et prospères. Cette méthode renforce les organismes locaux et permet également l'utilisation des capitaux locaux, ce qui accroît l'intégration et la résilience des économies locales et promeut des méthodes durables de formation de capital national productif destiné aux biens collectifs sociaux (écoles, centres sanitaires, alimentation en eau et assainissement), aux biens collectifs économiques (routes, marchés, réseaux d'irrigation) et aux biens privés (moyens de transport).

12. D'importantes étapes ont été franchies en 2013 en matière d'expérimentation et d'élaboration de ces instruments. Au Népal, l'expérimentation relative à l'octroi, par les pouvoirs publics, de subventions à des particuliers dans le cadre d'un programme de bourses destinées aux filles a été mise en œuvre à une plus grande échelle par les pouvoirs publics et la Banque mondiale. Dans le cadre de ce programme novateur, des prestations sont versées aux mères qui inscrivent leurs filles dans des établissements d'enseignement locaux, dont la construction a été financée par transferts budgétaires locaux introduits suite à un programme antérieur relatif au financement du développement local. Il prévoit que les administrations locales joueront un rôle en ciblant et en contrôlant les bénéficiaires. La collaboration avec le secteur de programme relatif à l'inclusion financière en matière de choix de l'organisme de paiement et de l'indication du compte où doit être effectué le versement offre au bénéficiaire la possibilité de disposer d'autres services financiers. En décembre 2013, cette initiative a été présentée lors d'une manifestation tenue à Bruxelles, pendant les Journées européennes du développement, contribuant ainsi au débat sur la protection sociale et le programme pour l'après-2015.

13. Au Bangladesh, un accord conclu avec le Gouvernement porte sur des activités relatives aux politiques générales concernant le cadre juridique, réglementaire et constitutionnel de l'endettement municipal, qui s'accompagneront du renforcement des capacités des municipalités sélectionnées, ce qui devrait permettre de financer des dépenses d'équipement par l'endettement municipal d'ici à 2015. La première souscription devrait permettre des investissements spécifiques à l'épreuve des changements climatiques dans les centres urbains en expansion.

14. En République-Unie de Tanzanie, l'initiative relative aux finances locales a continué à développer le portefeuille embryonnaire d'investissements en infrastructures locales du secteur privé, dont une microcentrale hydraulique et un centre de transport financé par un partenariat public-privé, avec l'association de l'administration locale. En Ouganda, on a poursuivi la mise en œuvre d'un projet relatif à l'industrie laitière, conjointement avec des coopératives d'exploitants agricoles. Ces projets, qui ciblent des investissements dans des secteurs jusqu'à présent ignorés par les organismes de financement privés nationaux et internationaux, visent à déterminer la viabilité de modèles de financement des infrastructures dans les pays les moins avancés qui modifieront la perception des risques liés aux investissements dans l'économie locale et stimuleront des nouvelles relations entre les institutions financières nationales et les secteurs public et privé locaux, ouvrant ainsi un débouché productif aux capitaux nationaux et mobilisant les investissements ultérieurs.

15. Mieux résister aux aléas des changements climatiques est un problème fondamental pour les pays les moins avancés et nécessite des mesures locales efficaces. Le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local (LoCAL) du FENU permet aux pays les moins avancés d'accéder au financement dans ce domaine aux fins d'investissements publics et privés à l'échelon local. À l'issue d'un sommet d'adaptation au climat local tenu à Cotonou (Bénin) en mars 2013, neuf pays d'Afrique ont signé la feuille de route et se sont associés à LoCAL (Bénin, Burkina Faso, Burundi, Ghana, Guinée, Mali, Mozambique, Niger et Ouganda). Des études de cadrage et de conception, étape importante, ont été menées à bien au Bangladesh, au Bénin, au Ghana, au Mali, au Népal et dans les Îles Salomon. À la fin 2013, le Bangladesh et le Bénin ont signé le mémorandum d'accord et sont, conjointement avec le Bhoutan et le Cambodge, devenus partenaires à part entière du Mécanisme. LoCAL a été représenté à la dix-neuvième session de la Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques à Varsovie, au Forum mondial « Utiliser les systèmes nationaux pour la gestion du financement climatique » tenu à Incheon (République de Corée) et à la réunion sur le financement du climat et le secteur privé : investir dans de nouvelles possibilités, qui s'est également tenue à Incheon¹. Ces deux dernières manifestations ont coïncidé avec le lancement du secrétariat du Fonds vert pour le climat et la publication des résultats des travaux de recherche relatifs au financement du climat réalisés par le FENU, le PNUD et le Programme des Nations Unies pour l'environnement. Un financement supplémentaire de 7 millions de dollars destiné à LoCAL a été obtenu de l'Union européenne, du Liechtenstein et de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement. Plus de 50 projets relatifs à la résilience face aux aléas climatiques ont été financés moyennant l'octroi de dons en fonction des résultats aux

¹ http://wri2013.org/eng/sub_0102.asp.

administrations locales des pays participants, dans l'objectif de définir et de prouver une résilience réelle, de mobiliser les ressources et de mettre en œuvre des mesures supplémentaires.

16. Un deuxième domaine thématique, d'importance croissante, concerne la sécurité alimentaire : à ce titre, le FENU aide les pays les moins avancés à mettre en œuvre leur politique nutritionnelle en établissant des mécanismes alimentaires locaux efficaces. Opérant essentiellement dans le cadre du mécanisme des fonds de développement local, le FENU a acquis de vastes compétences dans ce domaine (réalisation de 14 projets au cours des 10 dernières années). En 2013, trois projets d'une valeur totale de 25 millions de dollars étaient en cours au Bénin, au Mali et au Niger et deux nouveaux projets ont été approuvés pour le Burundi et le Mozambique. Le FENU a constitué un partenariat avec le Fonds international de développement agricole en République démocratique du Congo et au Sénégal et conçoit une base de connaissances sur le financement local aux fins de la sécurité alimentaire. Au Niger, un examen du projet Appui au développement économique local (PADEL) a confirmé le rôle des administrations locales en matière de sécurité alimentaire.

17. Le FENU appuie la consolidation de la paix et le processus d'intégration régionale en favorisant l'intégration transfrontières et la représentation des administrations locales au niveau régional dans le cadre de l'Initiative transfrontières à l'échelon local (LOBI). Le Fonds élabore et met à l'essai des mécanismes financiers et de gouvernance concernant les fonds de développement local transfrontières dans deux régions spécifiques : le triangle « SKBo » (Sikasso, Korhogo et Bobo Dioulasso), secteur qui englobe des zones frontalières du Mali, du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire, d'une part et des régions du Burkina Faso, du Mali et du Niger, de l'autre, le cadre de l'Initiative pour l'intégration régionale au Sahel (IIRSAHEL). Le FENU a joué un rôle actif à l'Assemblée générale du Conseil des collectivités territoriales de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Cotonou, juillet 2014) ainsi que dans plusieurs réunions tenues à Bruxelles en vue de promouvoir l'intégration régionale grâce au financement local. En partenariat avec le Forum mondial de développement économique local (instance de réflexion internationale), le FENU a conçu des mécanismes en vue d'analyser les politiques transfrontières aux niveaux national et local et de définir les processus d'investissement au niveau régional. Le Fonds continuera d'appuyer l'intégration régionale et les initiatives régionales en Afrique de l'Ouest en 2014 et étendra cette approche à d'autres régions, dont celle de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) et de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est.

18. Tirant parti de l'expérimentation réalisée en République-Unie de Tanzanie, des initiatives telles que l'Initiative transfrontières à l'échelon local (LOBI), le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local (LoCAL) et d'autres initiatives (dont de nouveaux projets sur l'égalité des sexes et la sécurité alimentaire qui seront lancés en 2014) utiliseront les mécanismes relatifs au financement du développement local et à l'Initiative relative aux finances locales pour concevoir une réserve de 20 projets de développement local à financer qui permettront de transformer la société et de libérer des sources nationales de financement.

19. La théorie du changement relative au financement du développement local prévoit de renforcer l'appui à la décentralisation budgétaire dans les systèmes nationaux. On peut citer sept exemples pour 2013 :

a) En République démocratique populaire lao, le Gouvernement a officiellement commencé à analyser les possibilités de développer le programme de financement du développement local;

b) En Somalie, où le programme de financement du développement local constitue la composante la plus importante du programme conjoint des Nations Unies, la Banque mondiale a recommandé d'affecter 29 millions de dollars au titre du financement de suivi en 2014 et 2015;

c) Au Burkina Faso, le programme du financement du développement local a financé la création du Fonds national des collectivités locales et ce mécanisme est actuellement financé par l'Agence japonaise de coopération internationale;

d) Au Timor-Leste, le FENU a aidé les pouvoirs publics à mettre à l'essai des plans stratégiques au niveau du district, qui pour la première fois établissent une relation au niveau du district entre les priorités nationales de développement à long terme et les plans d'investissements locaux annuels. Ces investissements en matière d'infrastructure permettent aux collectivités de mieux faire face aux aléas des changements climatiques;

e) Au Bangladesh, 404 Parishads (conseils administratifs locaux) ont reçu 1,72 million de dollars de subventions accordées sur la base des résultats afin de réaliser 1 556 petits investissements critiques en vue d'améliorer les services de base. Ces subventions s'inscrivent dans un programme plus large de l'administration nationale et de la Banque mondiale qui atteint l'ensemble des 4 500 administrations rurales locales. Le FENU fournit un appui au programme au sens large, qui prend systématiquement en compte les leçons tirées des innovations de la composante appuyée par le FENU;

f) Au Bhoutan et dans les Îles Salomon, la formule relative à l'octroi de subventions fondées sur les résultats au titre du financement du développement local appliquée dans toutes les administrations locales de ces deux pays sera poursuivie dans le cadre des programmes nationaux.

20. Au Cambodge et dans les Îles Salomon, on a commencé à expérimenter le financement du développement local au niveau local par l'entremise des ministères compétents. Le projet réalisé en collaboration avec le Gouvernement cambodgien est financé par le Gouvernement australien et des discussions analogues ont été entreprises avec les Ministères de la santé et de l'éducation aux Îles Salomon.

21. Au Lesotho, l'appui accordé aux administrations locales en 2014 est fondé sur l'évaluation des administrations locales réalisée en 2013. Au Bénin, au Mali et au Niger, l'évaluation financière et institutionnelle des collectivités locales leur a permis de mieux résister aux chocs financiers, politiques et environnementaux.

22. Des solutions faisant appel aux techniques de l'information et des communications ont contribué à faciliter et accélérer les résultats au Bénin, où le système de gestion budgétaire et comptable des communes a été mis au point et étendu à l'ensemble du pays; on débat actuellement d'adaptations pour le Mali et le Niger. Au Népal, le projet en cours a été mené à bien et un important nouveau programme d'aide au développement local a été adopté, le FENU jouant un rôle

stratégique en mettant à l'essai de nouvelles initiatives. Dans le cadre du projet qui vient de s'achever, on a notamment expérimenté un logiciel de comptabilité financière qui réduit de 70 % les tâches administratives liées à l'établissement de rapports financiers. Des solutions analogues faisant appel aux techniques de l'information et des communications ont continué à être appliquées dans les Îles Salomon, avec l'aide d'installations par satellite.

23. De nombreux programmes de financement du développement local mettent l'accent sur la création de revenus. En Éthiopie, le premier cycle d'investissements de la composante développement économique local d'un programme conjoint des Nations Unies a fourni un capital de démarrage à 22 administrations locales. En Guinée et au Sénégal, des examens techniques indépendants ont démontré le rôle des administrations locales dans le développement économique local. Au Sénégal, le développement économique local sera réalisé dans le cadre de l'Initiative relative aux finances locales et en Guinée, des négociations sont en cours avec une société d'exploitation minière en vue de financer un programme de financement du développement local qui mettra l'accent sur le développement économique.

24. Plusieurs programmes de financement du développement local ont fait l'objet d'évaluations en 2013. Comme suite à une évaluation du programme réalisé au Libéria, l'Initiative relative aux finances locales contribuera à ce que la promotion du secteur privé s'inscrive dans un contexte durable. Une évaluation du programme de développement local soucieux de l'égalité des sexes (GELD) a fait ressortir les avantages positifs d'une perspective égalité des sexes en matière de financement du développement local, perspective qui sera appliquée dans le programme de développement local inclusif et équitable adopté début 2014. Dans le cadre du programme de développement local soucieux de l'égalité des sexes et du programme de développement local inclusif et équitable, le FENU a conçu des mécanismes qui seront employés pour appuyer d'autres groupes tels que la jeunesse en vue d'en promouvoir le rôle dans le développement économique local et la gouvernance. En 2013, le FENU a poursuivi son partenariat avec le Centre international pour la démocratie locale et 29 personnes venues de cinq pays ont participé au deuxième cycle du programme.

25. Il ressort du tableau 1 que le nombre des administrations locales bénéficiant d'un appui a augmenté en 2013, en raison de l'expansion du financement du développement local (Bangladesh, République démocratique populaire lao, Somalie) et de l'appui accordé dans le cadre de LoCAL au mécanisme national de résilience aux aléas climatiques au Bhoutan et au Cambodge. Il semble que la planification et la budgétisation des investissements des administrations locales bénéficiant d'un appui se sont améliorées, de même que leur transparence et responsabilisation.

Tableau 1

<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Chiffres prévus</i>	<i>Chiffres effectifs</i>	<i>Bilan de l'évaluation*</i>
1. Nombre d'administrations locales recevant un appui qui consultent les collectivités locales pour finaliser les plans d'investissement et les budgets	1 232	984	+

<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Chiffres prévus</i>	<i>Chiffres effectifs</i>	<i>Bilan de l'évaluation*</i>
2. Nombre d'administrations locales recevant un appui où les crédits budgétaires sont alloués conformément à l'ordre des priorités énoncé dans les plans	1 172	938	+
3. Nombre d'administrations locales recevant un appui qui appliquent les normes nationales en matière d'achats publics et recourent à des audits externes réguliers de la gestion de leurs ressources (responsabilité)	5 639	5 550	+
4. Nombre d'administrations locales recevant un appui qui publient leurs dépenses au titre de chaque poste budgétaire (transparence)	1 097	755	+/-
5. Nombre d'administrations locales recevant un appui qui tiennent compte de l'égalité des sexes dans la planification et la budgétisation	1 204	1 111	+
6. Nombre d'administrations locales recevant un appui dont les budgets et les investissements tiennent compte de l'égalité des sexes	818	786	+

* Bilan de l'évaluation : objectif atteint (+) = 75-100 %; atteint partiellement (+/-) = 50-75 %; résultats laissant à désirer (-) = < 50 %.

26. L'indicateur de résultats 3 du tableau 1 démontre les incidences des régimes de subventions fondés sur les résultats dans les pays où le FENU fournit une assistance technique aux mécanismes nationaux mais ne collabore pas directement avec chaque administration locale, comme au Bangladesh et au Népal. Il fait également apparaître l'augmentation des subventions fondées sur les résultats relatives à la résilience face aux aléas climatiques, au titre du projet LoCAL.

27. En 2013, on a commencé à concevoir un nouvel ensemble d'indicateurs qui seront employés à partir de 2014 pour faire rapport sur le plan d'action du programme de financement du développement local qui accompagne le cadre stratégique présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2014. Ces indicateurs permettront de suivre les progrès compte tenu de la nouvelle approche du financement du développement local qui sera en vigueur dans le contexte du cadre stratégique.

28. Le tableau 2 montre que la transposition au niveau national est un élément essentiel de l'appui du FENU et demeure une composante fondamentale de l'action du FENU en faveur des pays les moins avancés. En plus d'influer les politiques nationales, le FENU a milité activement au niveau mondial en faveur d'un rôle plus important des collectivités locales et d'un meilleur financement des interventions de développement local face aux défis mondiaux. En 2013, le FENU a mis en œuvre son partenariat avec « Cités et Gouvernements locaux unis » d'Afrique et a participé à des instances telles que le quatrième Congrès Cités et Gouvernements locaux unis, le deuxième Forum mondial du développement économique local et le Groupe de travail des partenaires de développement sur la décentralisation et la gouvernance locale. Le Fonds a également poursuivi sa collaboration avec Local Governments for Sustainability au sujet des collectivités locales écologiquement viables et avec l'Académie de droit international de La Haye, avec laquelle il a conclu un mémorandum d'accord concernant l'élaboration de programmes d'enseignement

relatifs au financement du développement local et à la décentralisation budgétaire, en particulier dans des situations d'après-conflit.

Tableau 2

<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Résultats effectifs</i>	<i>Bilan de l'évaluation</i>
7. Nombre de pays où des changements des politiques, des règlements ou de la législation sont imputables directement à l'action du FENU	13	10	+
8. Nombre de pays où les approches, modèles ou mécanismes du FENU sont adoptés par les administrations nationales et les partenaires de développement	19	15	+

B. Services financiers destinés aux pauvres

29. Parmi les faits majeurs concernant l'appui du FENU en faveur de l'inclusion financière en 2013, on peut citer le lancement du nouvel outil de diagnostic et de programmation relatif au financement inclusif au niveau des pays dénommé « Permettre l'accès au financement », avec l'appui de plusieurs donateurs dans un certain nombre de pays. Ce mécanisme comprend une analyse exhaustive des obstacles existant en matière d'inclusion financière au niveau des pays et une feuille de route vers l'inclusion financière à l'intention de toutes les parties prenantes et des partenaires de développement. La demande d'application de cette méthode a été élevée. Des processus d'accès au financement sont actuellement en cours en Côte d'Ivoire, en République démocratique du Congo, au Lesotho, au Malawi, au Mozambique et au Swaziland. Ces pays se trouvent à des stades divers de la mise en œuvre active et les projets pilotes ont permis de définir plus précisément les instruments utilisés. En deuxième lieu, les retombées des initiatives thématiques mondiales du FENU (MicroLead, YouthStart, Mobile Money for the Poor, CleanStart et la Better Than Cash Alliance) se sont nettement accrues et les synergies avec les programmes de secteur au niveau des pays se sont renforcées. Comme suite aux recommandations issues des évaluations et pour mieux tirer parti des synergies entre les programmes thématiques mondiaux et les programmes de pays, le FENU élabore des cadres de pays qui définissent la manière dont les diverses initiatives de programmation se complètent au niveau des pays. Enfin, suite à l'examen du portefeuille de projets, aux recommandations et évaluations de SmartAid, le FENU a continué à améliorer ses mécanismes opérationnels. Quarante-deux pour cent des recommandations issues de l'examen de l'ensemble des projets sont maintenant appliquées.

30. Le FENU a participé pour la quatrième fois à l'évaluation du Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres « SmartAid »² et il a obtenu la note de 84 sur 100, ce qui indique que dans l'ensemble il dispose de systèmes tout à fait satisfaisants pour appuyer le microfinancement. Cette note est meilleure que celle de 2011, ce qui montre l'engagement continu du Fonds en faveur de la qualité. En 2013, le Fonds a obtenu une note égale ou supérieure à 4 (sur une échelle allant de

² Voir <http://www.cgap.org/site-search/smart%20aid>.

0 à 5) pour les neuf indicateurs de l'indice. Ses notes concernant le système de recensement des projets, les indicateurs de résultats, les accords fondés sur les résultats et les examens du portefeuille de projets (indicateurs 4, 5, 6 et 7) ont été les meilleures parmi les participants à SmartAid, ce qui classe le Fonds au deuxième rang des organismes notés par SmartAid depuis sa création.

31. Une plus grande inclusion financière – par un meilleur accès des pauvres à l'épargne, au crédit, à l'assurance et aux services de paiement – contribue à une croissance économique durable. On a également constaté une corrélation positive entre l'accroissement de l'inclusion financière et une réduction des inégalités, preuve que cette inclusion stimule une croissance favorable aux pauvres³.

32. Au niveau des ménages, l'accès aux services financiers aide les familles pauvres et les petites entreprises à mieux gérer des rentrées d'argent irrégulières, à surmonter les chocs et à tirer parti des opportunités économiques. Il permet aussi de remplacer des systèmes financiers parallèles onéreux et souvent plus risqués. Un microfinancement accordé de manière responsable peut constituer un catalyseur puissant à l'entrepreneuriat et à l'autonomisation économique et sociale des femmes. Accéder au crédit est certes important mais l'accès à des services d'épargne sûrs et flexibles peut aussi transformer la situation économique des pauvres en les aidant à constituer des actifs avec le temps.

33. Le FENU entend par finance inclusive l'accès universel des particuliers et des entreprises à une large gamme de services financiers fournis de manière responsable et à un coût raisonnable par des organismes divers et viables dans un environnement rationnellement réglementé.

34. Le FENU apporte son appui dans le cadre de programmes de pays pour le développement sectoriel, de programmes mondiaux et d'activités promotionnelles. Les programmes de pays sont adaptés aux besoins de chacun d'eux, déterminés à l'issue d'un diagnostic de pays et incluent un appui au niveau macroéconomique (cadre politique, juridique et réglementaire), à celui de l'infrastructure financière (par exemple association de détaillants, instituts de formation) et prévoient l'appui des prestataires de services financiers au niveau des activités de détail⁴. L'appui du FENU englobe les nouveaux moteurs d'inclusion financière, en particulier les prestations versées par les pouvoirs publics (par exemple les prestations versées aux particuliers par les pouvoirs publics), les canaux novateurs de distribution (opérations bancaires faites par des agents) et les techniques modernes (argent mobile/opérations bancaires par SMS). Les programmes mondiaux visent à compléter les programmes de pays et à stimuler les innovations qui repoussent les frontières de l'inclusion financière en établissant une relation entre le microfinancement et des résultats et des besoins spécifiques en matière de développement; ces innovations permettent par exemple aux ménages et aux microentreprises d'accéder à une énergie propre, favorisent l'épargne des jeunes et leur initiation aux rudiments de la finance et portent sur les possibilités d'opérations bancaires par SMS afin d'aider les pays les moins avancés à sauter des étapes

³ Voir *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access*, Banque mondiale, 2007, <http://www.worldbank.org/financeforall> et *Finance, Inequality and Poverty: Cross-Country Evidence*, juin 2004, http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.26326/22082_Finance_Inequality.pdf.

⁴ Organismes de microfinancement, banques commerciales, coopératives financières, organisations non gouvernementales, sociétés de transfert de fonds.

techniques pour promouvoir l'inclusion financière. Le FENU aide également à étendre l'accès aux services financiers au moyen de la coopération Sud-Sud dans les régions et les pays où l'inclusion financière demeure un défi particulièrement redoutable.

35. En 2013, le FENU a appuyé une programmation aux fins du financement inclusif dans 26 pays les moins avancés (18 en Afrique subsaharienne et 8 en Asie). Il a appuyé 9 de ces 26 pays par des initiatives mondiales ou régionales. Huit pays actuellement bénéficiaires sortent de conflits. Le nombre des pays qui sont appuyés par l'intermédiaire de programmes de secteur a diminué d'une unité, car il n'a pas été possible de développer les programmes de pays, faute de ressources de base.

Tableau 3

Amélioration de l'accès aux services financiers (nombre de clients actifs)

<i>Année</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Nombre de clients	379 018	438 272	616 035	1 171 306	1 768 931
<i>Année</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Nombre de clients	2 550 565	3 511 723	4 062 161	8 439 905	8 927 869

36. En 2013, le FENU a dépassé son objectif consistant à desservir 6 millions de clients actifs en 2013 par l'intermédiaire des prestataires de services financiers dans lesquels il investit. Les ménages comptant en moyenne cinq membres, l'action du FENU en matière d'accès aux services financiers a eu des retombées sur l'existence d'environ 44 millions de personnes. Le nombre des clients actifs, 8 927 869 personnes, correspond à celui des épargnants actifs; celui des emprunteurs, nettement inférieur, s'établit à 1 301 827 personnes. Depuis 2009, le FENU appuie en particulier les prestataires de services financiers alimentés par l'épargne, ce qui présente un double avantage, puisque les prestataires de services financent la croissance au moyen des ressources locales et que l'épargne est bénéfique, comme l'ont démontré des études d'impact concernant les clients. Le pourcentage de femmes parmi les emprunteurs s'est établi à 52 % (soit légèrement plus que le seuil retenu par le FENU, 50 %).

Tableau 4

<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Résultats effectifs</i>	<i>Bilan de l'évaluation</i>
1. Augmentation du nombre des clients desservis par les prestataires de services financiers	6 030 081	8 927 869	+
2. Évolution du rapport entre la valeur du portefeuille de prêts des prestataires de services et le montant total des contributions de base du FENU	20 à 1	36 à 1	+
3. Évolution du rapport entre la valeur du portefeuille d'épargne des prestataires de services financiers et le montant total des contributions de base du FENU	20 à 1	32 à 1	+

37. La croissance soutenue de la clientèle en 2013 (indicateur 1) a été principalement enregistrée en Afrique australe et en Afrique de l'Est ainsi qu'en Afrique de l'Ouest et est essentiellement imputable à des investissements au titre de nouvelles initiatives thématiques mondiales, telles que YouthStart et MicroLead.

38. Le FENU a appuyé 112 prestataires de services financiers en 2013, ce qui leur a permis d'accroître la valeur de leur portefeuille de prêts et d'épargne nettement plus que prévu (indicateurs 2 et 3). Ce puissant effet de levier corrobore les conclusions de l'examen du portefeuille de projets. Le présent rapport étant le dernier à décrire la réalisation des objectifs que le FENU s'est fixés dans son plan pour 2010-2013, il convient de noter que de solides éléments de preuve indiquent que le FENU a atteint l'objectif fixé, renforcer dans 25 pays les moins avancés les capacités des prestataires de services financiers de fournir des produits et des services adaptés aux pauvres, ce qui permettra de découpler au minimum les investissements initiaux de base du FENU d'ici 2013. L'examen du portefeuille de projets a fait apparaître que, même dès 2011, le FENU avait nettement dépassé son objectif, puisqu'en juin 2011, le rapport entre le portefeuille de prêts et les fonds de base du FENU était de 17,2 à 1, le rapport entre les dépôts mobilisés et les fonds de base du FENU s'établissant à 19 à 1⁵.

39. L'évaluation du portefeuille a également conclu qu'en étendant son appui aux zones rurales, le FENU avait atteint ses objectifs consistant à démultiplier son financement et à mobiliser l'épargne nationale et que des prestataires de services financiers disposant de davantage de fonds pouvaient mieux financer durablement des activités en accédant à l'épargne nationale. Le nombre des prestataires de services financiers bénéficiant d'un financement du FENU qui ont mobilisé l'épargne est passé de 74 au départ à 82 (88 % du portefeuille) en juin 2011. Ces prestataires de services financiers ont également vu croître spectaculairement les dépôts au fil du temps.

40. La viabilité des prestataires financiers dans lesquels le FENU investit est mesurée par des indicateurs portant sur le rendement, la qualité du portefeuille et la transparence (indicateurs 4 à 6).

Tableau 5
Viabilité des prestataires de services financiers

<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Résultats effectifs</i>	<i>Bilan de l'évaluation</i>
4. Mesure dans laquelle les prestataires de services financiers améliorent leur viabilité (rentabilité)	80 %	70 %	+
5. Mesure dans laquelle les prestataires de services financiers améliorent la qualité de leur portefeuille	80 %	56 %	+
6. Pourcentage des prestataires de services financiers dont les états financiers ont fait l'objet d'audits (transparence)	>95 %	82 %	+

⁵ Voir FENU, Groupe de l'intégration financière, Portfolio Review Synthesis Report, Février 2013, pages vii and 55. http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/FIPA%20Portfolio%20Review_0213_ENG.pdf

41. En 2013, 70 % des prestataires de services financiers recevant un appui du FENU ont amélioré leur rentabilité et 56 % ont atteint les objectifs relatifs à la qualité de leur portefeuille. Ceci détermine la mesure dans laquelle ils pourront continuer à développer leurs services une fois que l'appui du FENU aura pris fin.

42. La qualité du portefeuille se mesure à la part du portefeuille à risque (qui doit être inférieure à 5 %). Les résultats mesurés par cet indicateur ont été moins satisfaisants, puisque 56 % des prestataires de services financiers ont atteint cet objectif en 2013 contre 65 % en 2012. Les meilleurs résultats enregistrés en 2012 étaient essentiellement imputables aux prestataires népalais de services financiers (dont 95 % ont atteint l'objectif); les résultats correspondants pur 2013 n'ont pas été indiqués, puisque les accords de financement ont pris fin à la mi-2013. La qualité du portefeuille a été médiocre surtout en Afrique (50 % de l'objectif en Afrique de l'Est, seulement 33 % en Afrique de l'Ouest). Parmi les facteurs extérieurs, on peut citer la réglementation récemment adoptée par l'Union économique et monétaire ouest-africaine qui autorise les prestataires de services financiers à conserver des prêts non performants dans leur portefeuille pendant deux ans au maximum avant de les passer par profits et pertes, alors que le délai maximal était d'une année précédemment.

43. Parmi les prestataires de services financiers appuyés par le FENU, 82 % ont fait faire des audits externes en 2013; le financement des autres a été suspendu. Comme par le passé, le FENU suspendra le financement des prestataires de services financiers qui ne respectent pas les prescriptions d'audit et cessera de financer ceux qui n'améliorent pas leurs résultats.

Tableau 6
Environnement politique et institutionnel

<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Résultats effectifs</i>	<i>Bilan de l'évaluation*</i>
7. Mesure dans laquelle l'environnement politique national protège mieux les clients	90 %	25 %	-
8. Aptitude des réseaux et des associations à promouvoir la protection des clients auprès des prestataires de services financiers	80 %	46 %	-
9. Mesure dans laquelle les prestataires de services financiers sont impliqués dans la protection de leurs clients	80 %	84 %	+
10. Mesure dans laquelle les donateurs appuient l'approche du FENU en matière de systèmes financiers	65 %	56 %	+-

* Bilan de l'évaluation : résultats atteints (+) = 75 à 100 %; atteints partiellement (+/-) = 50 à 75 %; laissant à désirer (-) = < 50 %.

44. Pour le FENU, le financement inclusif doit être responsable. Dans cet objectif, le Fonds agit sur le plan des politiques et au niveau de la branche d'activité et des prestataires de services. En 2013, il a étendu son rôle à la diffusion des principes de protection des clients de la campagne Smart. En 2010, il a commencé à appliquer ces principes, de sorte qu'ils soient avalisés par 80 % des prestataires de services

financiers d'ici à 2013. Il a enregistré des progrès notables dans un délai de trois ans. Le pourcentage des prestataires de services financiers qui font leurs ces principes est passé de 47 % en 2012 à 84 % en 2013, soit davantage que l'objectif retenu.

45. La collaboration avec les responsables politiques et les réseaux de prestataires de services financiers en 2011 et 2012 a permis l'appui vigoureux des prestataires en 2013. Les activités relatives aux politiques et aux réseaux ont été complétées par la révision à la fin 2010, par le Fonds, de son accord normalisé fondé sur les résultats afin d'encourager tous les prestataires de services financiers à appliquer les principes de protection des clients. Bien que les activités au niveau des politiques (indicateur 7) et des réseaux (indicateur 8) aient diminué en 2013 par rapport à 2012 (où les taux s'établissaient à 82 % et à 95 % respectivement), des investissements positifs précédemment réalisés dans des activités concernant la politique et les réseaux ont permis d'atteindre néanmoins le résultat essentiel, l'acceptation du principe de protection des clients par les prestataires de services financiers.

46. Le FENU examinera les données d'expérience concernant l'association des activités au niveau des pays et la collaboration directe avec les prestataires de services financiers, alors qu'il conçoit la stratégie relative à la prochaine étape de la politique de protection des clients, pour passer de l'acceptation à l'application et à la certification. Il est manifeste qu'il n'est pas nécessaire de mener chaque année des activités au niveau des politiques ou du réseau, bien que des investissements puissent avoir des effets après qu'ils ont été effectués. Le FENU joue également un rôle actif dans l'élaboration de principes relatifs au financement numérique responsable, de manière à protéger également les clients qui recourent aux nouveaux moyens numériques pour accéder aux services financiers.

47. Le FENU collabore avec les partenaires de développement pour harmoniser son appui et sa programmation avec les priorités nationales. Les comités d'investissement au niveau des pays examinent les nouvelles initiatives, coordonnent et dans certains cas regroupent le financement au niveau des pays. Des initiatives ont permis de financer à hauteur de 181 millions de dollars des programmes conçus par le FENU en vue de compléter et de démultiplier (6,6 fois) les ressources de base du Fonds, contribuant ainsi nettement aux résultats exposés dans le présent rapport. En 2013, 56 % des donateurs actifs en matière de financement inclusif au niveau des pays ont participé à des comités d'investissement organisés par le FENU (indicateur 10), soit une légère augmentation sur les 47 % enregistrés en 2012.

III. Résultats de 2013 en matière de gestion

48. Suite à la nomination d'un nouveau secrétaire exécutif en novembre 2012, plusieurs postes de responsabilité ont été pourvus au Siège et au niveau régional. En 2013, le FENU s'est particulièrement attaché à intensifier les relations avec le Conseil d'administration et d'autres parties prenantes en organisant des consultations régulières afin d'axer l'attention sur ses avantages comparatifs, ses résultats et sa place parmi les organismes multilatéraux de coopération pour le développement. On s'est également préoccupé du niveau du budget de base annuel, inférieur au minimum nécessaire pour que le FENU déploie sa présence technique dans 40 pays les moins avancés. Dans le même temps, l'administration du FENU

s'est employée à appliquer plus largement le mandat du Fonds, investir des capitaux afin d'aider à mobiliser de nouvelles sources d'investissements à l'intention des pays les moins avancés.

Tableau 7

<i>Perspective</i>	<i>Objectif stratégique</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Résultat en 2012</i>	<i>Résultat en 2013</i>
Satisfaction du client	Programmation applicable aux pays les moins avancés, dont ceux qui sortent d'un conflit	Pays les moins avancés où le FENU exécute des programmes	37	32
Efficacité interne	Renforcer l'efficacité de l'exécution	Pourcentage des dépenses d'administration dans les dépenses totales	9,1 %	15,3 %*
	Perception par le personnel	Pourcentage du personnel motivé pour donner le meilleur de lui-même	62 %	66 %
	Application des recommandations du Bureau de l'audit et des investigations		24/25	25/25
	Application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU		Intégralement appliquées	2/4
Ressources financières	Atteindre les objectifs de mobilisation des ressources	Ressources ordinaires mobilisées	15,8 millions de dollars	16,3 millions de dollars
	Conformité de l'exécution au plan	Autres ressources mobilisées	39,6 millions de dollars	49,1 millions de dollars
		Exécution dans la limite des dépenses annuelles approuvées	81 %	85 %

* Comme indiqué dans le rapport annuel de 2012 sur les résultats, le taux de 9,1 % a été sous-évalué en raison de la baisse du budget biennal d'appui alloué par le PNUD. Depuis lors, le FENU a revu sa classification des dépenses pour mieux les imputer. Le taux de 2013 reflète exactement l'efficacité du FENU.

49. Comme indiqué dans le rapport annuel sur les résultats de 2012 (DP/2013/33), le taux d'efficacité de 9,1 % a été sous-évalué, en raison de la baisse du budget biennal d'appui alloué par le PNUD. En 2013, le FENU a révisé sa classification des dépenses pour mieux les imputer, ce que reflète le taux d'efficacité de 15,3 %.

50. Le FENU a publié pour la première fois ses états financiers vérifiés séparément de ceux du PNUD, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

51. La dernière recommandation en souffrance de l'audit complet réalisé en 2009 par le Bureau des audits et des investigations a été appliquée, de sorte que le FENU a intégralement mis en œuvre les recommandations du Bureau.

IV. Partenariats et activités promotionnelles

52. Le FENU, désireux de renforcer ses activités promotionnelles, a organisé un certain nombre d'importantes manifestations et pris des initiatives pendant l'année considérée. Lors des Journées européennes du développement, il a été chargé d'organiser deux manifestations, un groupe de haut niveau sur la protection sociale et les relations avec les paiements électroniques et un atelier technique sur les transferts monétaires par SMS. Ceci est la conséquence d'une collaboration plus active entre le FENU et la Commission européenne sur les questions d'intérêt commun.

53. À l'occasion de la tenue de la Conférence des parties à Varsovie (voir paragraphe 15 ci-dessus), le FENU et le Gouvernement polonais, qui occupait la présidence de la Conférence, ont organisé une manifestation parallèle sur la mobilisation d'un financement relatif au climat, à l'occasion de laquelle le Fonds a présenté le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local (LoCAL). Le Fonds a également présenté LoCAL lors du Forum mondial intitulé « Utiliser les systèmes nationaux pour la gestion du financement climatique » qui a coïncidé avec l'ouverture du siège du secrétariat du Fonds vert pour le climat à Incheon (République de Corée) en décembre 2013.

54. Au nombre des autres efforts promotionnels, on peut citer l'organisation conjointe par la « Better than Cash Alliance », le FENU et le PNUD, à l'occasion de l'ouverture de la session de l'Assemblée générale, d'une manifestation intitulée « Partenariat pour l'inclusion financière numérique : moteur de la croissance inclusive ». Au nombre des participants de haut niveau, on a pu trouver la Reine Máxima des Pays-Bas en sa qualité de Mandataire spéciale du Secrétaire général pour la promotion de services financiers accessibles à tous, l'Administratrice du PNUD Helen Clark et Bill Gates, Vice-Président de la Bill and Melinda Gates Foundation. La Better than Cash Alliance joue un rôle essentiel de moteur critique en faveur de l'inclusion financière et de la transition des paiements en espèces aux paiements électroniques. Le personnel du FENU a également participé à des manifestations telles que le deuxième sommet annuel et cérémonie de remise de prix du mouvement « Child and Youth Finance » qui se sont tenus du 7 au 9 mai à Istanbul et le Global Policy Forum de l'Alliance for Financial Inclusion qui a eu lieu du 10 au 12 septembre à Kuala Lumpur.

55. Les communications stratégiques peuvent être un mécanisme vital de développement international. Des communications efficaces peuvent aider le FENU à atteindre ses objectifs de développement et ses objectifs opérationnels aux niveaux mondial, régional et national. En 2013, le FENU a cherché à atteindre deux principaux objectifs en matière de communication. En premier lieu, grâce à l'introduction de nouveaux réseaux et mécanismes, il a tenté de renforcer les communications internes pour appuyer les initiatives du Fonds; en effet, une communication efficace de haut en bas, de bas en haut et entre pairs promeut la compréhension, la participation et l'appui actif du personnel.

56. En deuxième lieu, le FENU s'est employé à renforcer les communications externes au moyen de mécanismes faisant appel à Internet, de manifestations, de publications et d'initiatives faisant appel aux réseaux sociaux, destinées à un public ciblé; ces efforts ont contribué à la réalisation de ses objectifs stratégiques, faire mieux connaître le Fonds et intensifier la mobilisation des ressources.

57. Le FENU a notamment lancé un nouveau site Web (www.uncdf.org) et sa version pour portable, qui comprennent toutes deux une nouvelle section sur les partenariats. Diffuser la nouvelle approche multipartite sur ce site permet de faire connaître comme il convient les partenaires de développement avec lesquels le Fonds collabore.

58. les réseaux sociaux constituent une composante de cette stratégie. Les parties prenantes peuvent suivre les actualités les plus récentes concernant le Fonds sur Twitter, Facebook et YouTube. Le Fonds étendra ses activités de diffusion mondiale aux spécialistes du financement inclusif et du développement local en incorporant de nouveaux moyens de partage dans les réseaux sociaux et en intégrant mieux les produits multimédias qui permettent de diffuser ses activités dans le monde.

V. Assurance de la qualité

59. En 2013, le FENU est resté déterminé à renforcer ses mécanismes de responsabilisation et d'établissement des rapports et a élaboré le nouveau cadre stratégique pour 2014-2016 et les couplages intégrés résultats-ressources qui l'accompagnent. Les couplages résultats-ressources comportent une série de résultats escomptés quantifiables qui permettront au FENU et aux parties prenantes de contrôler et d'évaluer les réalisations, de tirer des enseignements et de tenir le Fonds responsable de l'utilisation des crédits perçus.

60. De plus, l'évaluation est restée une priorité au FENU : le responsable de l'évaluation fait directement rapport au secrétaire exécutif et remplit une mission double, à savoir : a) superviser les évaluations des programmes et des projets; et b) aider les fonctionnaires du FENU à concevoir un système de mesures intégré qui associe l'évaluation externe et des techniques d'autoévaluation (examens de programme et conception et contrôle du programme axés sur les résultats).

61. Le FENU a achevé trois évaluations en 2013 : a) une évaluation à mi-parcours du programme YouthStart, qui s'attache à aider les établissements de microfinancement à concevoir et à fournir des services financiers aux jeunes; b) une évaluation finale du programme de développement local soucieux de l'égalité des sexes (GELD), réalisée en collaboration avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) qui s'est essentiellement employée à permettre aux femmes d'accéder davantage aux services administratifs locaux dans cinq pays d'Afrique; et c) une évaluation finale d'un programme de décentralisation et de développement local qui constituait l'expérimentation d'un fonds de développement au niveau du district au Libéria.

62. L'évaluation de YouthStart a constaté que le programme était en voie d'atteindre son objectif de 200 000 jeunes épargnants grâce à l'appui octroyé à 10 prestataires de services financiers dans 8 pays les moins avancés d'Afrique. En associant les subventions et l'assistance technique, le programme a commencé à démontrer qu'en combinant des produits financiers accessibles appropriés, essentiellement sous forme de comptes d'épargne, à une éducation financière, on peut améliorer les capacités financières et favoriser des résultats économiques positifs parmi les jeunes en Afrique. L'évaluation a également fait ressortir les difficultés que rencontrent les prestataires de services financiers pour attirer les jeunes femmes et les filles et leur fournir des services et la nécessité de mieux tirer

parti du réseau du PNUD et du FENU en Afrique pour atteindre plus efficacement les parties prenantes aux niveaux régional et national.

63. Le programme de développement local soucieux de l'égalité des sexes (GELD) a été considéré pleinement adapté aux besoins des pays partenaires et on s'est rendu compte qu'il fonctionnait le mieux dans les pays où existe une solide collaboration avec les programmes de budgétisation respectueux de l'égalité des sexes, comme le Mozambique et le Rwanda. On a estimé que le programme avait moins réussi à introduire des changements véritables en matière de budgétisation respectueuse de l'égalité des sexes au niveau local, en partie en raison du caractère plus centralisé de la budgétisation dans les pays ciblés. Les évaluateurs ont également signalé des problèmes en matière d'exécution et de contrôle du programme, dus à la complexité de la structure administrative, à des carences en matière de gestion des connaissances, aux lacunes en matière de collecte et de contrôle des données, ce qui a compromis les efforts déployés par le programme pour établir ses résultats et les communiquer aux parties prenantes au sens large.

64. Enfin, l'évaluation du programme relatif au développement local du Libéria a conclu qu'en dépit de certains résultats positifs en matière d'introduction des collectivités à la planification participative, le FENU n'avait pas tiré parti de l'occasion offerte par ce projet pour jeter les fondements d'un système plus efficace d'infrastructures décentralisées et de fourniture de services au niveau local au Libéria.

65. Le FENU prend au sérieux les résultats de ces évaluations, qu'ils soient positifs ou négatifs et, grâce à son mécanisme de suivi administratif, contrôle régulièrement les engagements pris pour améliorer la stratégie et l'exécution du programme. À la fin 2013, 12 projets poursuivaient la mise en œuvre de mesures essentielles faisant suite aux recommandations des évaluations externes.

66. On peut voir un exemple des modifications introduites depuis l'achèvement d'une évaluation dans l'examen du portefeuille extérieur du secteur financement inclusif du FENU, qui a été approuvé fin 2012. La réponse de l'administration prévoyait la mise en œuvre de 50 mesures essentielles, dont : a) des améliorations dans les accords reposant sur les résultats conclus avec les prestataires de services financiers, afin de mieux établir les résultats et les incidences des investissements du FENU; b) des actualisations de la politique de prêt du FENU en vue d'améliorer les politiques, les procédures et les mécanismes de contrôle et de fournir des orientations plus précises sur la stratégie de désengagement du Fonds; et c) des modifications des pratiques de recrutement, afin de réduire les délais de recrutement suite à l'adoption du programme. Ces modifications ont été appliquées plus rapidement que prévu.

VI. Analyse financière

67. En 2013, les recettes totales du PNUD se sont montées à 65,4 millions de dollars, contre 55,5 millions en 2012, essentiellement en raison de l'augmentation des contributions autres qu'aux ressources de base. Le nombre des donateurs s'est maintenu à 36, contre 29 en 2010. Sept grandes fondations et sociétés privées ont versé 12,35 millions de dollars au FENU en 2013, soit 19 % des recettes totales. Les huit donateurs les plus importants en 2013 ont été : le Fonds du programme « Unis dans l'action » (donateurs multiples), la Suède, la Fondation MasterCard,

l'Australie, la Belgique, la Commission européenne, la Fondation Bill and Melinda Gates et le Luxembourg.

68. Les ressources autres que les ressources de base ont atteint le montant record de 49,1 millions de dollars en 2013, soit une augmentation de 24 % par rapport à 2012. Ce type de ressources a plus que triplé au cours des sept dernières années et devrait continuer à augmenter en 2014, compte tenu des engagements de contributions signés. Les ressources de base se sont chiffrées à 16,3 millions de dollars en 2013, soit une légère augmentation par rapport à 2012, essentiellement en raison du versement par la Suisse de sa première contribution; il n'en reste pas moins qu'elles ont été nettement inférieures au seuil minimal, 25 millions de dollars, nécessaire pour maintenir les activités du FENU dans 40 pays les moins avancés.

69. Comme prévu dans des précédents rapports au Conseil d'administration et comme indiqué au cours des consultations des parties prenantes, faute d'une nette augmentation des ressources de base, le FENU a été contraint de prendre des mesures radicales pour imputer le coût de son infrastructure technique aux financements autre que les ressources de base et réduire les crédits disponibles pour s'acquitter de son mandat en matière d'investissement dans les pays les moins avancés. Pendant les consultations des parties prenantes, plusieurs grands donateurs ont indiqué qu'ils souhaiteraient étudier la possibilité d'augmenter leurs contributions aux ressources de base ou de commencer à contribuer à ces ressources, selon que de besoin. Bien que vivement désireux de fournir ses services à tous les pays les moins avancés, le FENU garde l'espoir de poursuivre ses activités dans au moins 32 pays parmi les moins avancés compte tenu des limitations liées au budget de base, tout en continuant à attirer un montant appréciable de ressources autres que de base, d'origine privée et publique, dans l'intérêt des pays les moins avancés.

70. Les dépenses totales se sont élevées à 62,9 millions de dollars, soit 13 % de plus qu'en 2012 (55,6 millions de dollars). Les dépenses financées par les ressources ordinaires se sont chiffrées à 18,1 millions de dollars, soit 24 % de celles financées par d'autres ressources augmentant de 42 %. Le FENU continue de suivre de très près sa stabilité financière à long terme en investissant stratégiquement ses ressources de base limitées de façon à obtenir le maximum de résultats et en attirant d'importantes ressources autres que de base.

71. À la fin de 2013, les soldes s'établissaient à 69,7 millions de dollars. Le FENU a constitué une réserve opérationnelle pour financer l'assurance maladie après la cessation de service, comme le prévoient les Normes IPSAS et fixé sa réserve opérationnelle de base à 12,6 millions de dollars. La réserve extrabudgétaire se monte à 2 millions de dollars.

Tableau 8
Tendances des dépenses au cours de la période 2006-2013

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Dépenses</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Dépenses afférentes aux programmes	25,2	28,7	37,0	41,5	43,9	53,7	48,6	54,55
Dont dépenses imputées sur les ressources ordinaires*	16,8	19,0	22,6	22,2	25,0	29,4	23,6	15,11
Dont dépenses imputées sur d'autres ressources	8,4	9,7	14,4	19,3	18,2	24,4	25,0	39,45
Appui du FENU**	4,6	5,4	6,8	7,6	5,5	6,2	5,0	8,36
Total	29,8	34,1	43,8	49,1	49,3	59,9	53,6	62,92

* Ces chiffres incluent les dépenses imputées sur les contributions du PNUD au titre des programmes (257 000 dollars en 2013).

** Ces chiffres incluent les dépenses du FENU imputées sur le budget biennal d'appui du PNUD (3,55 millions de dollars en 2013).

72. En 2013, 59 % des dépenses de pays ont été effectuées en Afrique (voir tableau 9), suivie par l'Asie et le Pacifique (39 %). Soixante-quatre pour cent des dépenses de programme ont été réalisées dans le cadre de programmes de pays, les initiatives thématiques mondiales du FENU représentant les 36 % restants.

Tableau 9
Dépenses afférentes aux programmes, par région et par domaine d'intervention*

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Région/thèmes</i>	<i>Développement local</i>	<i>Microfinancement</i>	<i>Total</i>
Afrique	12,92	19,66	32,58
Asie et Pacifique	9,19	12,57	21,76
États arabes	0,18		0,18
Amérique latine	0,03		0,03
Total	22,32	32,23	54,55

Source : États financiers du FENU au 31 décembre 2013, avant la clôture définitive des comptes.

* Les chiffres relatifs à la répartition des dépenses de programme entre les régions sont des estimations reposant sur la taille des programmes de pays.

VII. Perspectives du FENU

73. Comme indiqué dans le cadre stratégique pour 2014-2017 présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2014, le FENU concrétisera dans

les années à venir le potentiel intégral de son mandat financier et des mécanismes financiers souples en vue d'aider à éliminer la pauvreté, à réduire les inégalités et à promouvoir une croissance inclusive et durable. Ce faisant, le FENU contribuera à trois grands objectifs de développement :

- a) Accroître le financement destiné aux services de base et à une croissance durable et inclusive;
- b) Mettre en place des mécanismes de financement en vue de mieux pouvoir faire face aux chocs économiques et environnementaux;
- c) Promouvoir des environnements politiques propices à un financement durable aux fins du développement durable.

74. Des innovations en faveur des domaines d'activité sont escomptées sur deux fronts : a) grâce à un emploi plus délibéré du mandat souple du PNUD en matière d'investissement et d'instruments financiers adaptés; b) grâce à l'utilisation des techniques de l'information et des communications, l'infrastructure du XXI^e siècle, pour promouvoir et accélérer le développement.

75. Le FENU s'attachera à mobiliser des courants nouveaux et supplémentaires de financement aux fins du développement, comme le prévoient les actuels débats sur les moyens d'exécution et le financement du développement dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015.

76. Plus particulièrement, le FENU cherchera à promouvoir la création d'un fonds d'investissement, compte dûment tenu de la disponibilité dans le secteur privé de nouvelles sources de financement aux fins du développement, en particulier dans le secteur de l'investissement d'impact. Le FENU étudiera les possibilités avec les investisseurs institutionnels et les investisseurs d'impact qui, tout comme lui, s'intéressent à des projets économiquement viables qui associent à une rentabilité financière raisonnable des impacts démontrés d'ordre social ou environnemental.

77. Dans l'avenir, le FENU continuera à privilégier la qualité de sa programmation, la transparence et la responsabilisation en matière de résultats aux divers niveaux de l'administration. Conformément à son mandat financier et compte tenu de la nécessité d'accroître des sources diversifiées de capitaux à l'intention des pays les moins avancés, le FENU renforcera ses capacités internes de financement des investissements et de financement public en assurant le recyclage du personnel et en procédant au recrutement stratégique de personnel doté de nouvelles compétences. Les fonctions du personnel du FENU seront examinées pour optimiser l'efficacité et l'efficience et on mettra particulièrement l'accent sur le personnel opérant aux niveaux régional et national, où sont obtenus les résultats de développement.

78. Le FENU étudiera entre autres les utilisations des techniques de l'information et des communications pour contribuer à un développement local réel, grâce à la gestion financière publique en temps réel de ressources rares et à l'établissement de relations entre les entreprises locales et des services sur Internet. Des techniques novatrices seront également employées pour réduire les coûts et optimiser le partage de l'information entre les trois niveaux d'activité du Fonds et pour renforcer les communications externes, afin de mieux diffuser les résultats et d'optimiser les synergies et les complémentarités avec les organismes œuvrant dans le même secteur de développement.