



**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  
6 avril 2017  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2017**

30 mai-9 juin 2017, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

**Fonds d'équipement des Nations Unies**

**Rapport annuel intégré sur les résultats pour 2016  
et rapport de synthèse sur le cadre stratégique  
pour 2014-2017 du Fonds d'équipement des Nations Unies**

*Résumé*

Le présent rapport donne un aperçu des progrès réalisés par rapport au cadre stratégique pour 2014-2017 du FENU et présente les principaux résultats obtenus en 2016.

En 2016, le FENU a largement atteint les résultats escomptés en matière de financement du développement local et d'inclusion financière, en favorisant l'accès d'au moins 14 millions de personnes aux services financiers et en aidant plus de 850 collectivités locales à renforcer leurs programmes d'investissements en capital et à stimuler la marge de manœuvre budgétaire locale. De plus en plus d'éléments attestent de l'impact durable des résultats obtenus par le FENU sur le plan de la réduction de la pauvreté, de l'autonomisation économique des femmes et de la promotion globale du développement local. Grâce à son action en faveur de la réduction du risque et des financements mixtes et à l'accent mis sur la lutte contre les exclusions et inégalités profondément ancrées, le FENU contribue à la réalisation des objectifs de développement durable et d'autres accords mondiaux, notamment le Programme d'action d'Addis-Abeba, l'Accord de Paris et le Nouveau Programme pour les villes.

Ces résultats ont été obtenus malgré une réduction des ressources ordinaires en garantissant un effet de levier robuste des investissements du FENU et en appliquant à plus large échelle les projets expérimentaux; en introduisant des innovations efficaces dans les programmes du FENU et les instruments de financement; et en rationalisant la gestion et les dépenses de fonctionnement. Il n'en reste pas moins que les ressources de base représentent le fondement du modèle opérationnel du FENU : elles fournissent le capital-risque nécessaire à l'innovation et l'effet de levier requis, garantissent l'expertise technique voulue pour rester à la pointe de l'innovation financière et permettent au FENU de maintenir une présence solide dans les pays pour qu'il puisse être un partenaire stratégique des gouvernements et des équipes de pays des Nations Unies.



Le Conseil d'administration pourrait souhaiter prendre acte du rapport annuel intégré sur les résultats pour 2016 et du rapport de synthèse sur le cadre stratégique pour 2014-2017; saluer les mesures prises pour mettre au point le prochain cadre stratégique du FENU; et réaffirmer son engagement de soutenir les activités du FENU, notamment par le financement intégral des besoins en ressources ordinaires qui s'élèvent à 25 millions de dollars par an.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Le FENU et le contexte en évolution.....	3
A. Analyse du contexte .....	3
B. Principaux résultats, 2014-2016.....	4
C. Comprendre la performance au regard du cadre stratégique .....	18
D. Analyse de l'efficacité institutionnelle .....	24
III. Perspectives .....	25
Annexe	
Matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources (disponible sur la page Web du Conseil d'administration)	

## I. Introduction

1. Ce rapport intégré – couvrant les progrès réalisés par le FENU au cours de l'année 2016 ainsi que les résultats cumulés par rapport au cadre stratégique pour 2014-2017 – a été établi conformément à la décision 2016/7 du Conseil d'administration.

2. L'examen a été effectué sur la base de données qui ont été communiquées sur les résultats programmatiques par rapport à la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources (voir annexe). Les conclusions ont été corroborées par des rapports d'évaluation et d'audit; un suivi des programmes et des rapports intérimaires; des sources financières et des sources de données externes, notamment les indicateurs de suivi des objectifs de développement durable du Département des affaires économiques et sociales, le marché MIX (Microfinance Information eXchange) et les jeux de données de la Banque mondiale, ainsi que par les indicateurs en matière de financement du développement local dans les pays ciblés.

## II. Le FENU et le contexte en évolution

### A. Analyse du contexte

3. Un bon nombre de pays les moins avancés (PMA) continuent à réaliser de remarquables progrès dans le domaine du développement. Dix PMA répondent aux critères de sortie de la catégorie des pays les moins avancés, dont 3 sont sur la bonne voie pour sortir de cette catégorie d'ici à 2021 et 7 réunissent deux critères ou le seul critère du revenu. Dans le même temps, la croissance économique dans les PMA a ralenti depuis 2012, atteignant 3,6 % en 2015. Ce chiffre se situe en deçà de l'objectif de 7 % recommandé par le Programme d'action d'Istanbul. Les PMA se caractérisent encore par des difficultés telles qu'un faible revenu par habitant, un faible niveau de développement humain et des vulnérabilités économiques et structurelles. Un bon nombre de PMA sont également touchés par les crises, les catastrophes naturelles, les effets des changements climatiques et les fluctuations des prix des produits de base.

4. Ces dernières années ont vu l'émergence de nouveaux programmes de développement qui façonnent et renforcent l'importance des activités du FENU s'employant à réduire les risques liés aux investissements pour les administrations locales, les ménages pauvres et les petites et moyennes entreprises (PME) en vue de libérer des fonds en faveur de secteurs où les besoins sont les plus pressants. Il s'agit notamment du Programme d'action d'Addis-Abeba, du Programme de développement durable à l'horizon 2030, de l'Accord de Paris sur les changements climatiques, de l'examen à mi-parcours du Programme d'action d'Istanbul, du Nouveau Programme pour les villes et de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

5. L'impératif qui consiste à ne pas faire de laissés-pour-compte occupe une place centrale dans ces programmes. Ils appellent à s'attaquer aux inégalités et exclusions profondément ancrées et préconisent des solutions de développement intégré qui contribuent à la réalisation d'objectifs multiples. En faisant ressortir l'importance qu'il y a à mobiliser des ressources provenant de sources multiples et à tirer parti de leurs effets, ces programmes impriment également un élan aux activités du FENU qui s'efforcent d'inventer des modèles de financement au « dernier

kilomètre », à savoir celles qui utilisent les ressources publiques pour catalyser le financement supplémentaire des secteurs public et privé émanant d'acteurs nationaux et internationaux. Pour chaque dollar dépensé au titre des ressources ordinaires, le FENU est en mesure de mobiliser 10 dollars environ au niveau des économies locales, ce qui est tout à fait conforme à l'appel lancé aux entités du système des Nations Unies pour le développement par l'Assemblée générale qui vise à mobiliser de multiples sources de financement, à renforcer les partenariats avec les parties prenantes concernées et à étudier plus avant les méthodes novatrices de financement.

6. Comme cela a été souligné dans le dernier rapport sur les résultats, les investissements passés du FENU ont abouti aux résultats appréciables que l'on constate à l'heure actuelle. Il s'agit maintenant de consolider les enseignements issus de ces programmes et d'extrapoler et de reproduire les stratégies qui ont fait leurs preuves. Le FENU continue à élargir les frontières de la finance innovante en réponse à la demande et à faire évoluer ses modèles et approches fondés sur les enseignements tirés de l'expérience. En outre, le FENU continue d'optimiser son mandat principal : il s'emploie à renforcer ses capacités de prêt grâce à la création de la LDC Investment Platform (plate-forme d'investissement des PMA) et à attirer des financements mixtes afin d'accroître les investissements initiaux du FENU.

7. L'un des principaux obstacles est le manque de ressources ordinaires dont dispose le FENU. Le déficit constant par rapport à l'objectif annuel de 25 millions de dollars convenu dans le cadre stratégique met à l'épreuve la capacité du Fonds à innover. La présence du FENU au niveau des pays est tombée à 30 PMA, contre les 40 prévus dans le cadre stratégique et laisse craindre une nouvelle réduction. Les ressources de base représentent le fondement du modèle opérationnel du FENU : elles fournissent le capital-risque pour l'innovation et l'effet de levier, l'expertise technique pour rester aux frontières de l'innovation au « dernier kilomètre » et la solidité au niveau des pays pour permettre au programme d'être un partenaire stratégique des gouvernements et des équipes de pays des Nations Unies et garantir un engagement stratégique, plutôt que fragmenté, au niveau des pays.

## **B. Principaux résultats, 2014-2016**

8. Cette section présente un aperçu des résultats cumulés du FENU, couvrant la période 2014-2016, l'accent étant mis sur 2016 et ses deux principaux domaines de pratique, à savoir le financement du développement local et l'inclusion financière.

9. Pour ce qui est du financement du développement local, le FENU aspire à devenir un centre d'excellence et de financement novateur à l'appui des finances des collectivités locales et du financement du développement économique local. Les outils et instruments financiers appliqués par le FENU au cadre stratégique ont connu une évolution significative. Le modèle du fonds de développement local du FENU a continué à donner des résultats en favorisant la décentralisation budgétaire pour libérer les flux financiers vers les villes secondaires, les zones périurbaines et rurales dans les pays les moins avancés afin qu'ils puissent répondre aux besoins d'infrastructure et de service de leurs citoyens, y compris dans les situations d'après conflit. Une nouvelle génération d'innovations, telles que les subventions axées sur les résultats, a été introduite, attirant des fonds complémentaires de la part des gouvernements et des donateurs. Le FENU a élaboré et expérimenté de nouveaux outils pour libérer le financement du secteur privé national en faveur du

développement économique local et des finances municipales. Ces outils montrent comment une aide publique au développement (APD) bien ciblée peut contribuer à transformer des projets novateurs en des projets bancables qui permettent d'attirer un financement commercial octroyé par des banques nationales et des fonds de pension dans les PMA. L'adoption de cette stratégie a également entraîné des résultats impressionnants pour ce qui est de l'expansion des PME et de la capacitation des communautés et des administrations locales à construire des infrastructures prioritaires. En outre, comme suite aux changements qui ont eu lieu en matière de développement sur la scène mondiale, le FENU a présenté aux collectivités locales les approches budgétaires qui leur permettront de s'adapter aux nouveaux défis du développement. Il s'agit notamment de soutenir leur accès direct au Fonds pour l'adaptation des PMA aux changements climatiques, et d'aider les villes secondaires à accéder à des sources de financement plus durable grâce à des partenariats public-privé et des obligations municipales.

10. Pour ce qui est de l'inclusion financière, le FENU a concentré son attention sur le renforcement des systèmes financiers inclusifs qui atteignent les populations non bancarisées et les micro-, petites et moyennes entreprises (MPME), l'accent étant mis sur les femmes et les jeunes. Le FENU a adopté une stratégie à deux volets : en appuyant le développement des marchés et des environnements porteurs au moyen de diagnostics axés sur les données et d'approches écosystémiques; et en se livrant à des investissements ciblés qui appuient toute une série de modèles novateurs et modulables pour atteindre les femmes et les hommes non bancarisés. Le FENU a collaboré avec plus de 130 institutions, notamment des banques commerciales et des coopératives, des services de transfert d'argent par téléphonie mobile, des opérateurs d'envoi de fonds et des compagnies d'assurance. En renforçant les conditions du marché, le FENU a permis une mise à l'essai et une transposition à une plus grande échelle d'un plus large éventail de modèles novateurs. Par exemple, le programme « Rendre l'accès aux services financiers possible » du FENU génère des données qui « révèlent des marchés » et aide le secteur privé à prendre des décisions sur les innovations en matière de services financiers. Les approches écosystémiques permettent aux modèles innovants en matière de services financiers numériques d'être mis à l'essai et extrapolés, mettant l'inclusion financière à la portée d'un plus grand nombre de personnes. Le FENU a également introduit des fonds de promotion et des innovations en matière de produits financiers qui sont adaptés aux besoins des groupes de population difficiles à atteindre, en particulier les femmes et les jeunes, améliorant leur accès aux services financiers et leur permettant de libérer leurs capacités productives.

### **Résultat 1 : Financement accru pour les services de base, la croissance sans exclusion et le développement économique local**

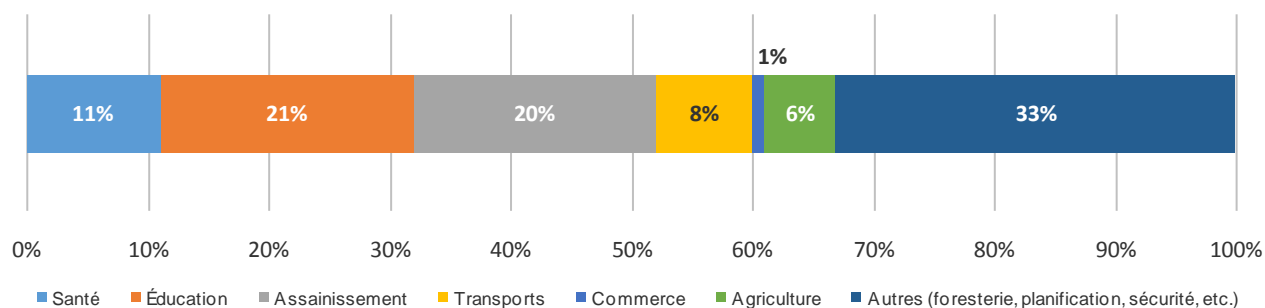
#### *Financement du développement local*

11. Les administrations nationales ne sauraient entreprendre une transformation économique locale et ne sauraient atteindre les objectifs de développement durable sans faire appel à l'avantage comparatif des administrations locales. Lorsque les décisions concernant les ressources sont prises au niveau local et que ces ressources sont investies au plan local, il est possible d'obtenir un effet d'accélérateur en matière de croissance sans exclusion. Depuis 2014, le FENU a investi 72,7 millions de dollars dans plus de 20 pays pour renforcer le financement du développement local. Il a directement appuyé 4 263 investissements en matière d'infrastructure par le biais de programmes d'investissement des collectivités locales pendant la période

du cadre stratégique. Ces investissements ont mis en évidence les capacités locales et ont stimulé les réformes d'orientation qui ont accéléré la prestation de services de base au niveau local et le développement économique local.

Figure 1

### Investissements en matière d'infrastructures publiques locales appuyés par le FENU, par secteur et en 2016



12. Le FENU a mesuré la performance des collectivités locales visées à l'aide de quelques indicateurs issus du cadre des dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA), modifiés pour le niveau infranational. Sur la base d'une évaluation type utilisant les normes PEFA modifiées, 31 % des autorités locales ayant fait l'objet d'un échantillonnage ont amélioré leur performance dans les domaines de la transparence et de la responsabilité, tandis que 69 % d'entre elles ont maintenu leurs niveaux de rendement. Ces chiffres dépassent la cible de 75 % des administrations locales ayant fait l'objet d'un échantillonnage et qui ont accru ou maintenu leurs niveaux de rendement.

13. À l'appui des partenariats public-privé en matière de développement des infrastructures locales, le FENU a investi 632 000 dollars en capital d'amorçage en 2016 afin que 11 projets d'investissement catalyseurs et générateurs de recettes puissent parvenir au stade de « prêts à bénéficier d'investissements »<sup>1</sup>. Ces projets seront présentés aux banques locales pour débloquer quelque 28 millions de dollars en faveur du développement local. Comme dans toutes les activités du FENU, la réserve de projets a un effet de mise à l'essai et d'émulation et est conçue pour être extrapolée et reproduite; cette initiative a vu le jour dans un nombre restreint de régions de la République-Unie de Tanzanie, est devenue une plateforme nationale pour l'investissement local et est actuellement déployée dans cinq autres pays. Chaque investissement est choisi en fonction de son effet catalyseur sur le

<sup>1</sup> Phase du « prêt à bénéficier d'investissements » : l'équipe technique du FENU chargée de l'initiative de financement local fournit une assistance technique ciblée aux projets d'investissement en matière de développement local et à ses promoteurs. Les projets achevés sont maintenant en phase du « prêt à bénéficier d'investissements », ce qui signifie que l'assistance technique (cycle de l'élaboration des projets) du FENU a été menée à bien (évaluation, collecte de données, devoir de précaution, analyse, structuration des projets, analyse financière, gouvernance et conformité, documents finals relatifs aux investissements, facilitation des échanges avec les banques/partenaires et étapes ultérieures). L'assistance technique fournie par l'initiative de financement local réduit les risques liés à ces investissements afin de les rendre plus attrayants pour les investissements des marchés de capitaux du secteur privé.

développement économique local et de son impact sur les thèmes clefs tels que l'autonomisation économique des femmes, l'adaptation aux changements climatiques, l'énergie propre et la sécurité alimentaire.

14. En 2016, le FENU a commandité une étude sur l'impact de ses initiatives de financement du développement local. Les résultats préliminaires indiquent une augmentation significative de la marge de manœuvre budgétaire locale, entraînant des investissements complémentaires dans l'infrastructure locale et les services locaux. L'étude a constaté une extrapolation des effets, qui a démultiplié jusqu'à 40 fois l'investissement original du FENU. Par exemple, au cours des 18 dernières années en Ouganda, 619,5 millions de dollars ont été affectés par le Gouvernement ougandais et la Banque mondiale à des investissements en capital au plan local pour consolider et développer conjointement un programme pilote FENU-PNUD qui a investi 14 millions de dollars (1999-2001). En République-Unie de Tanzanie, un programme de subvention en faveur du développement de la décentralisation, piloté par le FENU dans six districts locaux et doté d'un budget de 4 millions de dollars (2000-2003) a, par la suite, été transposé à une plus grande échelle par la Banque mondiale, le Gouvernement et les autres partenaires de développement à hauteur de 686 millions de dollars (2004-2016).

Tableau 1

**Progrès par rapport aux indicateurs sélectifs de la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources**

<i>Indicateurs</i>	<i>Plan (2016)</i>	<i>Effectifs (2016)</i>	<i>Performance*</i>
Produit 1.2.1 Nombre total de collectivités locales recevant un appui au niveau des districts	1 000	854	+
Produit 1.2.2 Volume total des investissements du FENU octroyés aux collectivités locales	15 000 000 \$	10 200 874 \$	+/-
Produit 1.2.3 Investissements publics et privés supplémentaires alloués grâce à l'effet de levier de la contribution du FENU	10:1	11,7:1	+
Produit 1.2.4 Pourcentage des collectivités locales appuyées par le FENU qui font état du maintien ou de l'accroissement des capacités consacrées à la répartition des ressources sur la base des normes PEFA	75 % de l'échantillonnage	100 % (accroissement de 31 %; maintien de 69 %)	+
Produit 1.2.5 Nombre d'investissements locaux en matière d'infrastructures bénéficiant de l'appui du FENU et ayant été menés à bien, ventilés par type d'infrastructure et par modalité de financement	1 587	967	+/-

\* Bilan de l'évaluation : objectif atteint (+ ou vert) = 75 à 100 %; atteint partiellement (+/- ou jaune) = 50 à 70 %; résultats laissant à désirer (- ou rouge) = <50 %.

*Inclusion financière*

15. L'accès aux services financiers est reconnu comme une cible dans sept des objectifs de développement durable. Il y a de plus en plus de données empiriques sur le rôle important que revêt l'inclusion financière dans la réduction de la

pauvreté, l'autonomisation économique des femmes et la croissance sans exclusion<sup>2</sup>. Reconnaisant l'impact de l'inclusion financière en matière de développement, le FENU a investi 106,8 millions de dollars auprès des prestataires de services financiers pour cette période du cadre stratégique, afin d'atteindre plus de 14 millions d'épargnants par le biais d'une gamme de produits financiers et afin d'élargir l'inclusion financière. En 2016, le FENU a appuyé l'action de 134 prestataires de services financiers, grâce à des capitaux d'amorçage et à une assistance technique visant à élargir les services financiers offerts à de nouveaux groupes.

16. Outre les ressources ordinaires du FENU, les partenaires de développement ont fourni 97 millions de dollars au financement de programmes conçus par le FENU depuis 2014, soit 10 fois les investissements en ressources ordinaires du FENU. Cela a considérablement renforcé la capacité du Fonds à produire de meilleurs résultats.

17. Compte tenu du montant total de leurs dépôts, qui se chiffre à 3 milliards de dollars, les prestataires de services financiers appuyés par le FENU ont réalisé une augmentation nette des dépôts de 1 milliard de dollars mobilisés à partir du niveau de référence de 2013, ce qui met en évidence la capacité d'une aide publique au développement bien ciblée à catalyser les ressources intérieures pour le développement.

18. Parce qu'ils ont su s'adapter à l'omniprésence des téléphones mobiles et des applications numériques pendant la période du cadre stratégique, les services financiers numériques sont devenus un moteur de l'innovation dans la plupart des interventions du FENU. Le FENU a créé des pôles d'innovation qui font appel à de grands opérateurs de réseaux mobiles ou à des banques commerciales pour concevoir et mettre au banc d'essai les nouveaux produits orientés clients ainsi que les canaux de distribution différents afin d'atteindre les femmes non bancarisées. Les services financiers numériques ont également élargi l'accès des jeunes au financement; accru la productivité des petits agriculteurs en les aidant à accéder aux intrants dont ils ont besoin; et soutenu des modèles d'affaires innovants à l'intention des femmes qui ont accru leur participation à la vie économique. Le FENU a aidé les gouvernements à entreprendre la numérisation des paiements de masse, dont les prestations sociales. Le FENU a également appuyé les applications numériques destinées à résoudre les problèmes du monde réel, comme en soutenant les entreprises qui utilisent des systèmes de comptabilisation au décaissement pour élargir l'accès à une énergie propre et renouvelable. Sur la base de ces enseignements, le FENU est en train d'étudier comment les services financiers numériques peuvent s'étendre à une gamme plus large d'innovations numériques et favoriser l'accès aux biens et services essentiels.

19. En août 2016, grâce à l'appui du FENU, MTN Uganda et la Commercial Bank of Africa (CBA) ont lancé MoKash<sup>3</sup>, la première plateforme mobile d'épargne et de crédit dans son genre en Ouganda. Le marché a réagi de manière très positive : 83 000 clients sont venus rejoindre la plateforme dans les premières 48 heures,

---

<sup>2</sup> Un article publié dans la revue *Science* (2016) par Suri et Jack rend compte des résultats d'une étude d'impact à long terme sur un service de transfert d'argent par téléphonie (M-PESA) au Kenya. L'étude a révélé que « l'argent mobile avait sorti 194 000 ménages – soit 2 % de la population kényane – de la pauvreté, et avait réussi à améliorer la vie économique des femmes pauvres et des membres des ménages dirigés par une femme. »

<sup>3</sup> <http://mm4p.uncdf.org/three-months-down-road-uganda>.



650 000 personnes venant grossir les rangs au bout d'un mois, et le nombre total de clients dépassant 1 million en trois mois. Les producteurs de café participant au projet ont utilisé le service comme un outil afin de régulariser la consommation, acheter des engrais, payer les frais de scolarité et assurer les paiements aux travailleurs employés pendant la saison de la récolte du café.

20. L'accès des pauvres aux services financiers permet de résoudre des problèmes réels. Le Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers, administré conjointement par le FENU et le PNUD, a aidé les prestataires de services financiers à accroître l'utilisation des produits financiers, en particulier la microassurance, dans tout le Pacifique, atteignant environ 1,1 million de clients. Le taux d'utilisation (le nombre d'utilisateurs actifs du produit dans un délai de 90 jours) montre une nette augmentation, passant de 7,5 % avant les interventions du Fonds pour atteindre 59 % par la suite. Le Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers a également mis en place des laboratoires d'innovation régionale pour stimuler les déploiements de deuxième génération en matière de services financiers numériques à l'intention des clients sous-bancarisés, la première phase en laboratoire étant en cours aux Fidji et aux Îles Salomon. Les laboratoires axent leurs travaux sur l'amélioration de l'expérience client, la proposition de valeur et l'adoption de services financiers et les groupes cibles prioritaires, en particulier les femmes.

21. MicroLead, une initiative mondiale qui met au défi les prestataires de services financiers de développer, piloter et transposer à une plus grande échelle les services de dépôt à l'intention des populations rurales à faible revenu, en particulier les femmes, a atteint plus de 805 000 nouveaux clients, dont environ 61 % sont des femmes. MicroLead aide les prestataires de services financiers à atteindre les marchés ruraux encore inexploités en offrant des produits à un coût attractif qui répondent aux besoins des consommateurs par le biais d'autres modes de prestations tels que les agents en milieu rural, les téléphones mobiles, les terminaux de points de vente et les groupes communautaires informels. Les produits offerts sont assortis d'une éducation financière destinée aux clients. En 2016, des services financiers numériques ont été offerts par la plupart des prestataires de services financiers qui sont partenaires du FENU. Par exemple, la NBS Bank Malawi a élaboré un compte d'épargne numérique appelé Pafupi Savings, en 2014, avec l'appui du FENU afin de lever les obstacles à l'épargne financière formelle pour les personnes à faible revenu dans les zones rurales, en particulier les femmes, dont la transposition à une plus grande échelle a continué en 2015-2016. À compter de décembre 2016, 76 000 déposants s'étaient inscrits à Pafupi Savings. Pafupi permet aux clients d'ouvrir des comptes sur leur pas-de-porte en moins de 10 minutes sans formalités administratives, et permet aux femmes d'effectuer aisément des transactions financières dans leurs quartiers. Il s'ensuit qu'il y a non seulement un effet d'émulation et de création au sein de la NBS Bank Malawi, qui compte plus de 350 000 petits épargnants, mais aussi une exigence de la part des clients qui réclament que d'autres banques offrent des services de proximité comparables.

Tableau 2  
**Progrès par rapport aux indicateurs sélectifs de la matrice intégrée  
des résultats et d'allocation des ressources**

<i>Indicateurs</i>	<i>Plan (2016)</i>	<i>Effectifs (2016)</i>	<i>Performance*</i>
Résultat 1.a.1 Variation nette du nombre d'épargnants volontaires	6 400 000*	5 893 826*	+
Résultat 1.b. Variation nette en dollars des États-Unis de la valeur du portefeuille d'épargne des prestataires de services financiers appuyés par le FENU	585 000 000 \$*	1 090 906 583 \$*	+
Résultat 1.c. Variation nette en dollars des États-Unis de la valeur du portefeuille de prêts des prestataires de services financiers appuyés par le FENU	585 000 000 \$*	465 911 122 \$*	+
Produit 1.1.1 Nombre total de prestataires de services financiers recevant un appui	100	134	+
Produit 1.1.4 Pourcentage des prestataires de services financiers qui ont des états financiers vérifiés	90 %	81 %	+
Produit 1.1.7 Pourcentage des prestataires de services financiers qui adhèrent aux principes de protection des clients de la campagne SMART	90 %	67 %	+/-

\* Nombre renvoyant à la valeur cumulée des plans et résultats couvrant l'intégralité de la période du cadre stratégique.

## **Résultat 2 : Mécanismes de financement mis en place pour mieux faire face aux chocs économiques et environnementaux**

### *Financement du développement local*

22. Les collectivités locales sont en première ligne de l'action contre les risques climatiques, et la mobilisation de fonds est indispensable pour renforcer la résilience locale à toute une série de chocs. Le FENU a contribué à la mise en œuvre des Conventions de Rio (Convention-cadre sur les changements climatiques et Convention sur la lutte contre la désertification) en élaborant des mécanismes permettant aux PMA d'accéder aux ressources des administrations locales et des économies locales en vue de renforcer leur résilience. L'Accord de Paris de 2015 a souligné le rôle des autorités infranationales dans le renforcement de la résilience face aux changements climatiques. Il reste qu'une grande partie du financement de l'action climatique est allouée ou gérée à l'échelon central. Afin d'aider les administrations locales à mener l'action climatique indispensable, le FENU a élaboré le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local. Ce mécanisme fonctionne en répercutant des subventions « à l'épreuve du climat » fondées sur les résultats, par le biais de systèmes de transferts budgétaires intergouvernementaux en faveur d'investissements publics et privés à l'échelon local qui sont « à l'épreuve du climat ».

23. Travaillant aux côtés de 64 administrations locales réparties dans 12 pays, le Mécanisme a alloué quelque 3 millions de dollars en 2016 pour introduire et développer le système de subventions « à l'épreuve du climat ». Plus de

130 investissements ont été menés à bien dans un large éventail de secteurs, de l'eau et de l'assainissement à l'agriculture en passant par la prévention des catastrophes, les transports et le stockage. En 2016, un montant supplémentaire de 9,75 millions de dollars a été mobilisé par le Mécanisme afin de renforcer son action au Bangladesh, au Cambodge et aux Tuvalu.

24. Les Gouvernements du Bangladesh, du Bénin et du Bhoutan se sont également engagés à consacrer des ressources financières nationales au développement du Mécanisme. Au Bhoutan, le Mécanisme est présent dans la moitié des administrations locales et concentre ses investissements sur la gestion des ressources en eau. Au Bénin, le système de transfert budgétaire à l'échelon national a généralisé l'utilisation de la méthode du Mécanisme, grâce à l'injection de fonds supplémentaires qui représentent le double de l'investissement initial et l'a élargie à trois autres collectivités locales. Au Bangladesh, le FENU étudie la possibilité d'adapter le Mécanisme afin d'aider à renforcer la résilience face aux changements climatiques dans les zones urbaines.

25. Au Ghana, le Mécanisme a investi dans le reboisement et assuré la formation des membres des conseils locaux aux systèmes d'alerte avancée ainsi que celle des citoyens à la prévention des feux de brousse. Le FENU a effectué des missions de cadrage en vue d'élargir le Mécanisme au Lesotho et en Ouganda en 2017.

26. En 2016, le FENU a travaillé avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation de coopération et de développement économiques et le secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification afin de faire évoluer le paradigme sur les politiques en matière de sécurité alimentaire et de nutrition vers une approche territoriale englobant des interventions multisectorielles, ascendantes et strictement localisées. Le programme « Finance for Food » du FENU vise à développer des dispositifs nationaux en faveur de l'investissement dans les réseaux alimentaires locaux, en s'appuyant sur des mécanismes de financement de l'investissement local déjà établis par le biais d'interventions passées du FENU.

27. Au Bénin, le FENU a aidé le Gouvernement à mettre en place un code de budget révisé relatif à la sécurité alimentaire afin d'assurer le suivi et l'optimisation de la gestion des flux financiers pertinents alloués à ce secteur. Au Mozambique, le FENU a travaillé sur l'incorporation d'une analyse de la sécurité alimentaire dans le processus de planification du Mécanisme afin de parer au risque de phénomènes météorologiques extrêmes qui accroissent l'insécurité alimentaire au niveau des collectivités. Au Mali, le FENU a appuyé des investissements dans les infrastructures essentielles des collectivités locales, y compris un barrage à Sandare, qui accroît de 48 hectares la superficie de terres arables, et une banque céréalière à Korera-Kore qui a contribué à la stabilité des disponibilités alimentaires et à celle des prix des denrées alimentaires dans les communautés locales. Au Niger, le FENU a mis en œuvre un programme travail contre rémunération pour lutter contre l'érosion des terres dégradées et pour régénérer le niveau hydrostatique sur le long terme.

Tableau 3  
**Progrès par rapport aux indicateurs sélectifs de la matrice intégrée  
des résultats et d'allocation des ressources**

<i>Indicateurs</i>	<i>Plan (2016)</i>	<i>Effectifs (2016)</i>	<i>Performance*</i>
Produit 2.2.1 Volume des fonds qui transitent par de nouveaux systèmes de financement pilotés par les collectivités locales avec l'appui du FENU et ciblant la vulnérabilité, l'exclusion et les chocs, ventilés par types de domaines thématiques	4 500 000 \$	3 357 262 \$	+
Produit 2.2.2 Pourcentage des collectivités locales ayant intégré la dimension de la résilience dans leurs processus de planification et de budgétisation	80 % de l'échantillonnage	68 %	+

### *Inclusion financière*

28. L'inclusion financière aide à promouvoir la résilience des ménages en permettant aux familles de faire face aux chocs, de régulariser la consommation le cas échéant et de planifier. À cette fin, le FENU a appuyé la mise au banc d'essai de 98 nouveaux produits depuis 2014, dont 82 font l'objet d'une transposition à une plus grande échelle. Grâce à ces nouveaux produits financiers, on a pu atteindre quelque 4,7 millions de personnes depuis 2014; 54 % de ces nouveaux clients étaient des femmes.

29. YouthStart, un programme qui vise à accroître l'accès aux services financiers des jeunes à faible revenu en Afrique subsaharienne, a réussi à institutionnaliser des produits destinés à la jeunesse auprès de 9 des 10 partenariats noués avec des prestataires de services financiers, qui continuent à en développer la diffusion. Pour la seule année 2016, les prestataires de services financiers et interlocuteurs de YouthStart ont permis à près de 730 000 jeunes d'avoir accès à des comptes d'épargne, dont 44 % étaient des jeunes femmes; ont assuré la formation en éducation financière de plus de 700 000 jeunes; et ont accordé des prêts à plus de 125 000 jeunes entrepreneurs, dont 54 % étaient des femmes. Ces jeunes clients ont épargné plus de 20 millions de dollars. Dans une étude comportementale en profondeur<sup>4</sup>, des chercheurs ont montré que YouthStart avait eu un impact positif en matière de comportement; les jeunes qui ont participé au programme avaient davantage confiance dans leur avenir, ce qui pourrait influencer sur leurs décisions concernant les comportements à risque, les migrations et la radicalisation.

30. CleanStart, qui aide les consommateurs à faible revenu à effectuer une transition vers l'énergie plus propre et plus efficace par le biais de la microfinance, a créé le « Renewable Energy Challenge Fund ». Ce fonds fait fond sur le défi que représente un investissement de 1,2 million de dollars dans quatre concepts de financement aux particuliers en phase de démarrage, dont la mise à l'essai est en cours en Ouganda. Deux de ces partenaires, D.light et Biolite, ont chacun mobilisé un fonds de roulement de 15 millions de dollars auprès d'investisseurs, deux autres investisseurs, Brighterlite et Kamworks, ayant levé des fonds supplémentaires auprès d'autres types de bailleurs de fonds. Grâce à ces initiatives, le FENU a

<sup>4</sup> <http://uncdf.org/sites/default/files/Documents/youthstart-behavioural-report-lr.pdf>.

ouvert la voie aux « jeunes pousses », qui sont en mesure d'offrir un régime d'avantages sociaux dont ont été exclus jusqu'à présent certains segments de la population, leur permettant d'avoir accès à l'élargissement du financement commercial dans les PMA.

31. En Asie, les programmes Shaping Finance Inclusive Transformation du FENU et CleanStart ont lancé un fonds d'encouragement qui vise à promouvoir des modèles d'affaires novateurs axés sur l'inclusion financière des femmes, dans le but d'atteindre plus de un million de femmes au Cambodge, en République démocratique populaire lao, au Myanmar et au Viet Nam. À ce jour, quelque 630 000 personnes à faible revenu ont eu accès à des services financiers grâce à des investissements du FENU dans neuf modèles d'affaires axés sur les femmes. Ces investissements ont permis de mobiliser 3,5 millions de dollars auprès du secteur privé et des donateurs. Le programme Shaping Finance Inclusive Transformation a également appuyé la participation des femmes à la vie économique en compilant et en élaborant des tableaux de bord ventilés par sexe et des trousseaux d'information à l'intention des régulateurs et en assurant auprès des prestataires de services financiers une formation sur l'utilisation des mégadonnées qui intègrent une approche différenciée selon le sexe.

Tableau 4

**Progrès par rapport aux indicateurs sélectifs de la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources**

<i>Indicateurs</i>	<i>Plan (2016)</i>	<i>Effectifs (2016)</i>	<i>Performance*</i>
Résultat 2.a. Nombre de nouveaux produits financiers visant à améliorer la sécurité des clients, la résilience aux chocs, transposés à une plus grande échelle par les prestataires de services financiers appuyés par le FENU	38	30	+
Résultat 2.b. Nombre de clients desservis par ces nouveaux produits ayant été transposés à une plus grande échelle	1 600 000	2 570 556	+
Produit 2.1.1 Nombre de produits financiers nouveaux ou améliorés à titre expérimental avec l'appui du FENU	38	32	+

**Résultat 3 : Un cadre des politiques propice à un financement durable du développement**

*Financement du développement local*

32. On reconnaît de plus en plus l'importance que revêtent la mise en œuvre des accords mondiaux, la riposte aux crises et l'autonomisation des femmes par les administrations locales. En 2016, le FENU est intervenu dans trois débats sur les grandes orientations mondiales. Premièrement, aux côtés de la FAO, le FENU a organisé une série de conférences et lancé des publications sur l'approche territoriale à la sécurité alimentaire. Deuxièmement, le FENU a renforcé ses liens avec le Fonds vert pour le climat, a participé à la vingt-deuxième Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, à Marrakech, et convenu de coopérer avec les PMA et le secrétariat du Fonds vert

pour le climat afin d'appuyer l'accès direct au financement de l'action climatique des administrations locales utilisant le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat. Troisièmement, le FENU a participé à la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III) à Quito et contribué à la rédaction du Nouveau Programme pour les villes, en mettant particulièrement l'accent sur les finances municipales. Dans le cadre de ce processus, le FENU et le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ont organisé deux réunions de groupes d'experts sur les finances municipales, à Dar es-Salaam et à Bangkok, afin de recueillir les meilleures pratiques des partenaires de développement et des PMA.

33. Le FENU a également contribué de façon non négligeable à l'Examen approfondi de haut niveau à mi-parcours de la mise en œuvre du Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020, en veillant à ce que le document final mette essentiellement l'accent sur les besoins de financement des PMA; en organisant un certain nombre de manifestations parallèles avant et pendant la réunion d'Antalya consacrée à l'Examen approfondi de haut niveau à mi-parcours, en mettant l'accent sur les finances au « dernier kilomètre »; et en mettant au point un certain nombre de produits de qualité axés sur le savoir, notamment une publication, en association avec le PNUD, qui examine des études de cas et tire des enseignements sur ce qu'il faut faire pour atteindre le « dernier kilomètre » dans les PMA<sup>5</sup>.

34. En Asie du Sud-Est, le FENU a mis au point et élargi les partenariats stratégiques avec le Secrétariat de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est et avec le Programme du bassin du Mékong, géré par la Banque asiatique de développement, en mettant l'accent sur l'appui aux régions frontalières.

35. Au niveau des pays, le FENU contribue aux stratégies, aux lois et aux réglementations en matière de financement local. En vertu du Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat, le FENU a appuyé l'adoption, en 2016, de plans d'action et de directives de planification de l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques au Cambodge et au Niger au niveau infranational. Au Mali, le Gouvernement a élaboré sa première politique nationale en matière de sécurité alimentaire en 2016, prenant en considération la mise à l'essai de l'approche territoriale par le FENU. Au Bangladesh, le FENU a jeté les bases de l'exploitation des capitaux nationaux par les municipalités, en mettant au point un cadre de financement des sources d'aide autres que les subventions et une méthodologie relative à la notation/côte de crédit des municipalités. Dix municipalités ont participé à des activités préparatoires destinées à mettre au banc d'essai des mesures visant à faciliter l'accès à de nouvelles formes de finances municipales, avec l'appui du FENU.

36. Au Lesotho, la politique nationale de décentralisation a été élaborée sur la base des acquis du programme commun de consolidation de la décentralisation du FENU et du PNUD qui a mis à l'essai les transferts budgétaires intergouvernementaux effectués en faveur des autorités locales. Les résultats encourageants qui se dégagent de cette pratique ont conduit les ministères de tutelle à reproduire le mécanisme en transférant des responsabilités supplémentaires aux autorités locales,

---

<sup>5</sup> « Getting to the last mile in LDCs » (PNUD/FENU, 2016) : <http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/getting-to-the-last-mile-nov-2016.pdf>.

en y associant une subvention axée sur le renforcement des capacités pour garantir la bonne exécution des mandats.

37. Le FENU a également aidé les autorités locales à rapprocher les citoyens de l'État et à reconstruire les États fragiles par le biais d'une approche participative. En Guinée, le FENU a contribué à renforcer la sécurité économique dans les régions frontalières, en particulier dans les zones où l'épidémie d'Ebola a eu des effets dévastateurs sur les économies locales, en mettant l'accent sur le renforcement de la participation des femmes à la vie économique.

38. Au Burundi, le FENU a mis en place un programme de sécurité alimentaire qui vise à atténuer les tensions sociales en rapprochant les différents acteurs en présence afin qu'ils puissent déterminer leurs besoins et hiérarchiser les investissements communautaires.

39. En Somalie, le FENU a travaillé par l'intermédiaire d'un programme commun des Nations Unies pour appuyer la reconstruction de l'État en concevant l'architecture financière de base au niveau infranational. En 2016, une étape importante a été franchie avec l'entrée en vigueur du système de transfert en vrac régissant les transferts budgétaires intergouvernementaux, ce qui a permis au Ministère des finances de superviser et contrôler les transferts budgétaires. Le FENU a également appuyé l'organisation d'une conférence consacrée au budget de l'État afin de promouvoir une planification et une budgétisation améliorées. C'est là un exemple de l'approche adoptée par le FENU de la consolidation de la paix par le biais des finances des administrations locales.

Tableau 5

**Progrès par rapport aux indicateurs sélectifs de la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources**

<i>Indicateurs</i>	<i>Plan (2016)</i>	<i>Effectifs (2016)</i>	<i>Performance*</i>
Résultat 3.b. Nombre de stratégies ou de plans d'action nationaux, de changements d'orientation ou de modifications réglementaires en matière de financement du développement local ayant été adoptés par le gouvernement hôte	10*	16*	+
Produit 3.2.1 Nombre de diagnostics du développement local ayant été menés à bien	37	39	+
Produit 3.2.2 Nombre de stratégies nationales de financement du développement local, de plans d'action, de changements d'orientation/de modifications réglementaires élaborés avec l'appui du FENU	67*	80*	+
Produit 3.2.3 Nombre de personnes ayant reçu une formation visant à renforcer les capacités des acteurs nationaux et locaux	25 000	45 741	+

\* Nombre renvoyant à la valeur cumulée des plans et résultats couvrant l'intégralité de la période du cadre stratégique 2014-2017.

*Inclusion financière*

40. Au niveau mondial, le FENU appuie la Mandataire spéciale du Secrétaire général pour la promotion de services financiers accessibles à tous qui favorisent le développement – à savoir la Reine des Pays-Bas – par l’intermédiaire de son Groupe de référence et du Groupe des amis de l’inclusion financière. Les activités menées par le FENU en faveur des partenariats Sud-Sud et du renforcement de la présence des prestataires de services financiers, présentant les résultats de MicroLead, ont été incluses dans deux publications de premier plan des Nations Unies : le Rapport sur les pays les moins avancés de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)<sup>6</sup> et le document du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, intitulé « Good Practices in South-South and Triangular Cooperation for Sustainable Development » (Bonnes pratiques de coopération Sud-Sud et triangulaire pour un développement durable)<sup>7</sup>.

41. Au niveau des pays, le FENU facilite l’adoption des feuilles de route, des stratégies et des plans d’action sur l’inclusion financière par les gouvernements des pays hôtes. Le mécanisme « Rendre l’accès aux services financiers possible » du FENU offre une plateforme puissante destinée à induire les investissements du secteur privé en faveur de l’expansion de l’inclusion financière, devenant un solide moteur de coopération Sud-Sud, et favorisant l’apprentissage entre pairs au niveau des pays. En 2016, le FENU a appuyé cinq diagnostics au niveau national, ce qui a conduit à la mise en place de 13 feuilles de routes nationales se rapportant à l’inclusion financière. Le FENU continue d’apporter son concours à 10 autres pays engagés dans des processus similaires. Outre ce mécanisme, le FENU a appuyé la mise au point de 27 diagnostics d’écosystèmes portant sur un certain nombre de domaines d’activité, y compris le financement numérique et les jeunes.

42. Le programme « Mobile Money for the Poor » du FENU s’emploie à impliquer les décideurs dans la création d’un environnement propice aux services financiers numériques. En Zambie, le FENU a dialogué avec les organismes de réglementation et les partenaires du secteur privé afin qu’ils autorisent un volume élevé de transactions de paiement par le biais de l’utilisation des portefeuilles mobiles. Au Népal, le FENU a encouragé la banque centrale à coopérer étroitement avec le secteur privé pour mettre au point un outil de communication de la conformité qui favoriserait la collecte en temps réel des infrastructures des services financiers, ce qui se traduirait par une base de données accessible au public qui permettrait de localiser les prestataires de services financiers. Au Sénégal, le FENU a collaboré avec le bureau de statistique afin de recueillir des données sur les flux de paiements de détail (encore appelés paiements de masse), appuyant les décisions fondées sur des données factuelles et encourageant l’adoption des systèmes de paiement numérique. Ces expériences de pays soulignent le rôle central que joue la coopération du secteur public et du secteur privé dans l’adaptation des règles et réglementations à des conditions de marché en constante évolution. Elles soulignent également l’importance qu’il y a à investir dans des données et informations

<sup>6</sup> Le Rapport 2016 sur les pays les moins avancés : le processus de reclassement et au-delà : tirer parti de la dynamique (CNUCED, 2016) présentant l’étude de cas MicroLead du FENU : [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ldc2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ldc2016_en.pdf).

<sup>7</sup> Good Practices in South-South and Triangular Cooperation for Sustainable Development (Bonnes pratiques de coopération Sud-Sud et triangulaire pour un développement durable), (Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, 2016), présentant l’étude de cas MicroLead (p. 79 et 80).



optimisées se rapportant aux marchés afin de favoriser les politiques fondées sur des données factuelles et la prise de décisions dans les services financiers.

43. Au Myanmar, le FENU a assuré un appui technique et un renforcement des capacités au département de la réglementation financière et à la Myanmar Microfinance Association. Comme suite à cette collaboration, le département de la réglementation financière a révisé le cadre réglementaire régissant le secteur de la microfinance, permettant aux institutions de microfinancement de bénéficier du desserrement de l'emprunt et aux plus dynamiques d'entre elles d'accroître leur épargne volontaire.


44. En Sierra Leone, le FENU a fourni un appui technique à la banque centrale en vue de lancer la stratégie nationale d'inclusion financière, en faisant fond sur l'appui fourni par le FENU en matière de numérisation des paiements du personnel d'intervention en cas d'urgence déployé lors de la crise de l'Ebola.

45. La campagne promotionnelle de l'alliance « Better Than Cash » (Mieux que de l'argent liquide) s'est traduite par une reconnaissance internationale croissante de l'importance que revêt la numérisation des paiements. L'alliance, dont le FENU assure le secrétariat, a obtenu l'adhésion de 25 gouvernements, de 21 organisations de développement et de 3 sociétés, et ce nombre ne cesse de croître. L'alliance a plaidé en faveur de l'inclusion des paiements numérisés dans les principaux forums de décision, y compris le Partenariat mondial pour l'inclusion financière et le Sommet mondial sur l'action humanitaire. L'alliance contribue par ailleurs à la mise en place, dans les pays membres, d'écosystèmes de paiements numérisés qui favorisent le développement rationnel de l'infrastructure des paiements, entraînant l'adoption du numérique au bénéfice des particuliers, des entreprises et des gouvernements.

Tableau 6

**Progrès par rapport aux indicateurs sélectifs de la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources**

<i>Indicateurs</i>	<i>Plan (2016)</i>	<i>Effectifs (2016)</i>	<i>Performance*</i>
Résultat 3.a. Nombre de feuilles de route nationales d'inclusion financière, de plans d'action, de stratégies nationales ou de changements d'orientation adoptés par le gouvernement hôte	5	10	+
Produit 3.1.1 Nombre de diagnostics se rapportant à l'inclusion financière ayant été menés à bien	9	33	+
Produit 3.1.2 Nombre d'engagements envers la l'alliance « Better Than Cash » prévoyant de passer des paiements en espèces aux paiements électroniques	35*	55*	+
Produit 3.1.3. Nombre d'activités de renforcement des capacités menées à bien en vue de renforcer la capacité des organismes de réglementation et de supervision du secteur financier, en particulier pour sauvegarder l'épargne des pauvres	28	43	+

Indicateurs	Plan (2016)	Effectifs (2016)	Performance*
Produit 3.1.4 Nombre de produits axés sur le savoir qui étayent les enseignements tirés des programmes du FENU	33	103	

\* Nombre renvoyant à la valeur cumulée des plans et résultats couvrant l'intégralité de la période du cadre stratégique 2014-2017.

### C. Comprendre la performance au regard du cadre stratégique

46. La présente section contient une analyse plus approfondie des résultats et des enseignements tirés de la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources (voir annexe) et des éléments de preuve supplémentaires fournis par les évaluations indépendantes, les services de consultants et autres rapports internes et externes.

47. Selon la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources, 26 des 35 indicateurs de résultats et de produits assortis de points de données pertinents en 2016 sont à même d'atteindre<sup>8</sup> l'objectif cumulatif de la période du cadre stratégique. Sur ces 26, 16 ont déjà dépassé l'objectif. Les indicateurs qui restent à la traîne sont principalement ceux<sup>9</sup> qui se rapportent directement aux niveaux d'investissements et de subventions du FENU, ou les indicateurs<sup>10</sup> qui ont surestimé les objectifs en prévision d'une pleine mobilisation des ressources qui correspondrait à l'enveloppe annuelle des ressources ordinaires de 25 millions de dollars.

48. Malgré la réduction des ressources disponibles, en particulier celle des ressources ordinaires, le FENU a été en mesure d'atteindre les principaux objectifs du cadre stratégique entre 2014 et 2016, et ce, pour un certain nombre de raisons. Il a fait des progrès significatifs dans la mobilisation des ressources autres que les ressources de base provenant du secteur privé et des partenaires non gouvernementaux, comme en témoigne un dépassement de l'objectif de mobilisation de 249 % par rapport à l'intégralité de la période du cadre stratégique<sup>11</sup>. En outre, le FENU continue de mobiliser des ressources publiques et privées supplémentaires en quantité considérable pour consolider, reproduire et transposer à une plus grande échelle ce qui fonctionne, ce qui signifie que, dans de nombreux cas, des résultats ont été obtenus en raison de puissants effets d'émulation, du développement des écosystèmes et, de plus en plus, d'approches de développement des marchés définies grâce aux interventions du FENU.

49. En outre, le FENU a fait preuve d'habileté en utilisant les programmes mondiaux afin de maintenir sa présence au niveau des pays et son expertise technique et en créant des synergies entre de multiples projets et des organisations partenaires. Il a également rationalisé ses structures de gestion et de fonctionnement

<sup>8</sup> Défini comme un taux d'exécution cumulé égal ou supérieur à 75 %, 2016 étant la troisième année du cadre stratégique de quatre ans (2014-2017).

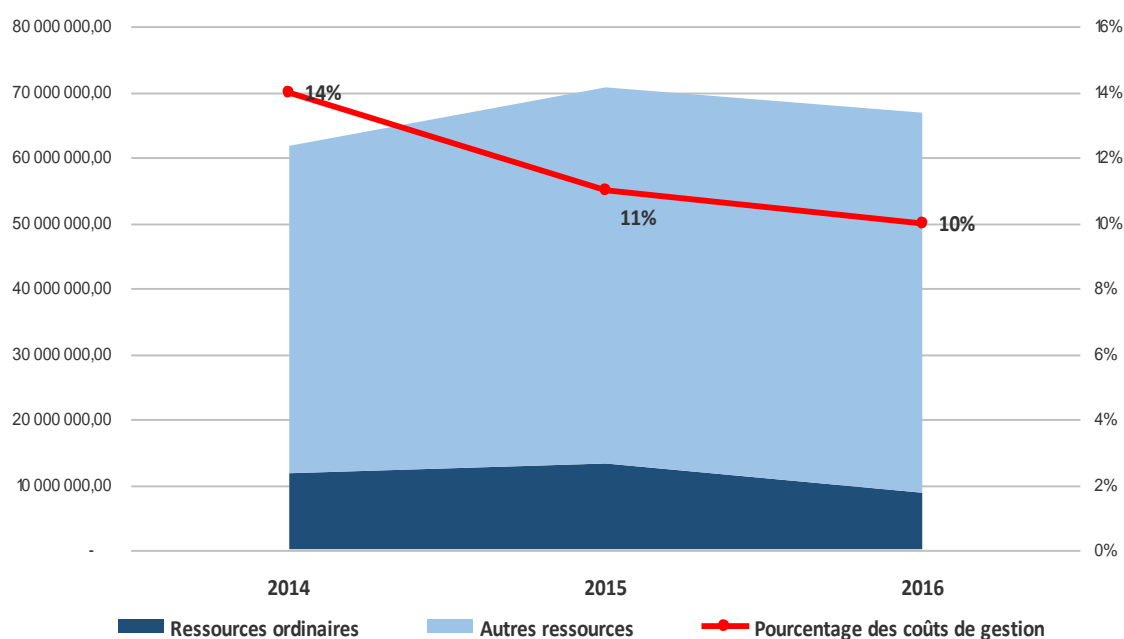
<sup>9</sup> Indicateurs 1.2.2 et 2.1.1.

<sup>10</sup> Indicateurs 2.a, 2.2.2., 3.1.4.a, 3.2.1.a et 3.2.4.

<sup>11</sup> Le FENU a mobilisé un montant de 49 727 342 dollars depuis 2014 par rapport à l'objectif de 20 millions de dollars du cadre stratégique. Voir l'indicateur 1.2.3 de l'efficacité institutionnelle dans la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources (annexe 1).

en regroupant les fonctions d'appui. Cette restructuration des ressources est étayée par la diminution progressive du ratio des coûts de gestion du Fonds, qui est passé de 14 % en 2014 à 10 % en 2016, durant une période qui s'est caractérisée par une diminution des ressources ordinaires de 37 %.

Figure 2  
**Dépenses du FENU et pourcentage des coûts de gestion, 2014-2016**



50. Dans le même temps, la réduction des ressources ordinaires présente des risques significatifs pour le programme du FENU. Elle a entraîné la fermeture de 10 programmes de pays pour ce qui est du financement du développement local et de 6 programmes de pays pour ce qui est de l'inclusion financière depuis 2014. Dans l'ensemble, la présence du FENU dans les PMA a diminué, passant de 32 pays en 2014 à 30 pays en 2016, et celle-ci risque de diminuer encore. Dans certains cas, la présence du FENU se limite au personnel des projets, qui se trouve parfois en dehors de la capitale, de sorte qu'il lui est difficile de s'engager stratégiquement auprès des gouvernements, des équipes de pays des Nations Unies et d'autres partenaires de développement sur les priorités de développement plus vastes. Dans l'ensemble, la présence du FENU au niveau des pays reste en deçà de l'objectif du cadre stratégique qui a été fixé à 40 PMA, et cette présence est de plus en plus dictée par les priorités des donateurs d'autres ressources.

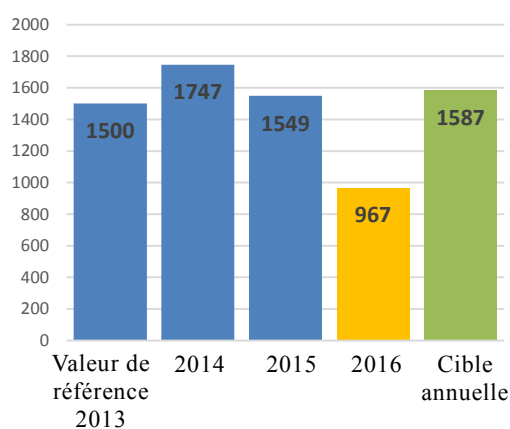
51. D'autre part, la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources indique clairement que les produits tributaires de ressources ordinaires souples, tels que ceux qui entreprennent la mise à l'essai et le pilotage des innovations, déployant des subventions en capital afin de réduire les risques liés à l'investissement dans l'espace économique local et d'élargir l'espace financier, ont été durement touchés par la diminution des ressources. Par exemple, le nombre d'investissements appuyés par le FENU dans l'infrastructure locale a chuté de 44,6 %, passant de 1 747 en 2014 à 967 en 2016. Le nombre de produits financiers nouveaux et améliorés

expérimentés avec l'appui du FENU a également diminué, passant de 38 en 2014 à 32 en 2016. Ces deux produits ont peu de chances d'atteindre l'ensemble des objectifs fixés pour la période du cadre stratégique, selon les prévisions actuelles en matière de ressources ordinaires.

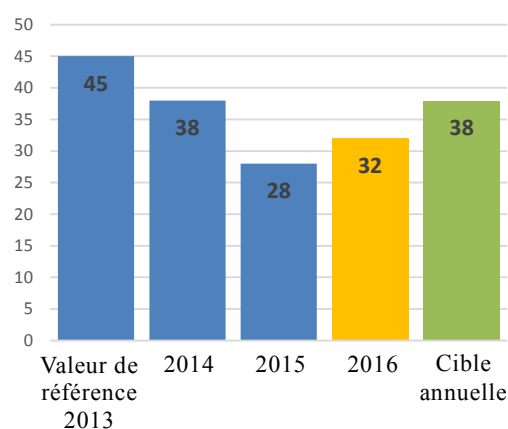
Figure 3

**Nombre d'indicateurs de la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources du FENU touchés par la diminution des ressources**

1.2.5. Nombre d'investissements locaux bénéficiant du soutien du FENU



2.1.1 Nombre de produits financiers nouveaux ou améliorés introduits à titre expérimental dans le secteur des infrastructures ayant été menés à bien



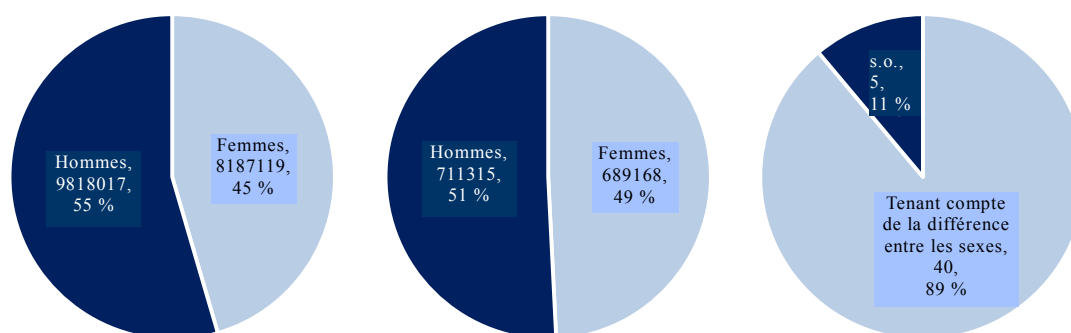
52. Au cours de l'examen à mi-parcours de 2016, le FENU a introduit de nouveaux indicateurs pour renforcer le suivi des résultats obtenus en matière d'égalité des sexes dans la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources. Une analyse des indicateurs de l'égalité entre les sexes combinée avec des évaluations issues du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et d'autres rapports de programme montrent une amélioration de la performance du Fonds pour ce qui est de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme. Les données ventilées par sexe se rapportant aux bénéficiaires et clients du FENU en 2016 indiquent que plus de 45 % des bénéficiaires sont des femmes, ce qui contribue aux efforts en cours pour réduire l'écart entre les sexes dans le secteur bancaire et dans la participation à la vie économique dans les PMA. En outre, la prise en compte des spécificités hommes-femmes et le souci d'égalité entre les sexes ont été intégrés dans les efforts relatifs aux grandes orientations et à la production de savoirs du FENU, comme en témoigne le fait que 89 % des stratégies et politiques d'inclusion financière appuyées par le FENU et adoptées par les gouvernements des pays hôtes ont intégré la problématique hommes-femmes.

Figure 4  
**Indicateurs ventilés par sexe de la matrice intégrée des résultats  
 et d'allocation des ressources du FENU ayant été retenus**

Variation nette du nombre de clients des prestataires de services financiers appuyés par le FENU, ventilés par sexe en 2016

Nombre de bénéficiaires de projets d'infrastructure locaux appuyés par le FENU, ventilés par sexe en 2016

Nombre de feuilles de routes nationales en matière de finance accessible à tous et tenant compte des disparités entre les sexes, de plans, de stratégies et de changement d'orientation adoptés par les gouvernements hôtes



53. L'autonomisation économique des femmes est reconnue comme un pilier majeur de plusieurs programmes du FENU, y compris « Shaping Finance Inclusive Transformation » et CleanStart, où plus de 63 % et 80 % respectivement de la clientèle qu'ils desservent est composé de femmes. En outre, le FENU, en collaboration avec le PNUD et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), a lancé un nouveau programme sur l'autonomisation économique des femmes en 2016, intitulé « Inclusive and Equitable Local Development », qui s'attache à éliminer les obstacles structurels qui empêchent les femmes d'accéder au marché du travail en concevant et en mettant en œuvre des investissements publics et privés qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes. Le programme sera expérimenté au Bangladesh, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie en 2017. Le FENU a également obtenu une nouvelle subvention en matière de planification destinée à développer un programme qui tentera de remédier aux problèmes d'accès et de capacité d'action que rencontrent les femmes lorsqu'elles ont recours aux services financiers.

#### **Sélection des enseignements tirés de l'expérience et des conclusions de la mise en œuvre du cadre stratégique à ce jour**

54. Le FENU continue de s'appuyer sur les examens des évaluations et du programme afin d'identifier des enseignements et des recommandations utiles, qui permettront de définir les futures interventions de celui-ci.

55. Une évaluation à mi-parcours du programme « Making Access to Finance Possible for Poor People » en République démocratique populaire lao a estimé que

le projet avait effectivement permis de renforcer les capacités à tous les niveaux du secteur relativement naissant que représente la finance accessible à tous, entraînant une « augmentation sensible du nombre d'épargnants et d'emprunteurs » auprès de quatre prestataires de services financiers partenaires; la « transformation d'un groupe de travail informel en une association enregistrée et reconnue de microfinancement »; ainsi que la « création à partir de rien » d'un premier cadre réglementaire pour les services financiers numériques dans le pays<sup>12</sup>. L'évaluation a recommandé que le projet s'ancre plus solidement dans la nouvelle stratégie de pays pour l'accès aux services financiers, notamment en établissant des liens plus étroits avec le programme « Rendre l'accès aux services financiers possible » du FENU; accroisse son soutien à l'éducation financière; et travaille en étroite collaboration avec l'association de microfinancement en tant que moyen de diffusion des connaissances et des bonnes pratiques en matière de finance accessible à tous. Le FENU va adopter ces recommandations dans ce cas précis et, plus généralement, s'emploie activement à assurer un meilleur couplage entre ses différents programmes.

56. Le FENU a également procédé à une évaluation finale d'un programme de développement économique local au Niger. L'évaluation indique que l'appui consenti aux autorités locales de la région de Maradi afin de mieux allouer et gérer des fonds d'investissement public à l'échelon local a débouché sur des résultats le plus souvent satisfaisants. Un total de 91 investissements d'une valeur de 1,4 million de dollars a appuyé la construction et la remise en état d'infrastructures à petite échelle, telles que des installations de stockage de produits agricoles, des marchés aux bestiaux et des abattoirs, ainsi que des puits de village et des centres de soins locaux. Ceci, conjugué au déploiement d'un instrument de crédit-stockage (système de « warrantage »), a permis aux prestataires de services financiers d'accorder un crédit aux fermiers au moment de la récolte, en particulier aux groupes de population qui sont considérés comme plus vulnérables, dont les femmes, encourageant les agriculteurs à investir dans des activités génératrices de revenus. L'évaluation a préconisé que le FENU travaille à l'avenir de façon plus stratégique avec d'autres partenaires actifs dans le secteur, notamment les organismes publics, en veillant à ce que cet appui soit maintenu lorsque les projets arrivent à leur terme. Elle a également recommandé que le FENU améliore la qualité de la collaboration qui existe entre ses deux pratiques spécialisées lorsqu'elles s'attèlent à des projets conjoints de ce type, et qu'il réexamine le processus de conception de projet ainsi que le suivi et l'évaluation, afin de mieux évaluer et d'étayer les résultats des activités de développement.

57. Outre les conclusions de l'évaluation qui reposent sur un examen interne, le FENU a identifié et tiré les principaux enseignements suivants de la mise en œuvre du cadre stratégique actuel. Premièrement, l'attention que porte le FENU aux finances au « dernier kilomètre » et son appétence pour le risque lorsqu'il s'agit de travailler là où d'autres ne sont pas présents, demeure indispensable pour aider les PMA à utiliser efficacement les modèles de financement mixtes pour lutter contre les exclusions alors qu'ils poursuivent les objectifs de développement durable et l'admission au retrait de la liste. Les activités du FENU comblent une lacune importante dans le paysage du financement du développement en montrant concrètement comment modifier la dynamique des flux de ressources locales dans

---

<sup>12</sup> Conclusions et recommandations, évaluation du programme « Making Access to Finance Possible for Poor People », p. 90.

les PMA. Sans ressources financières suffisantes dans la dernière ligne droite, les populations pauvres, les petites et moyennes entreprises (PME) et les collectivités locales dans les PMA courent le risque majeur de devenir des laissés-pour-compte.

58. Deuxièmement, l'expérience du FENU montre que des outils et des instruments financiers bien conçus peuvent stimuler l'innovation et la mise au point de nouveaux modèles de financement qui sont au service des pauvres. Les transferts budgétaires, les finances municipales et le financement de projets structurés aident les localités à attirer les investissements qui permettront de répondre aux besoins en infrastructures de l'économie locale. L'utilisation de fonds de promotion, à savoir l'appel lancé au secteur privé pour qu'il soumette ses meilleures idées quant au règlement des problèmes soulevés par l'inclusion au « dernier kilomètre », a attiré les acteurs privés vers de nouveaux marchés, les incitant à répondre aux besoins des communautés pauvres qu'ils ne desservent pas habituellement. Cela conduit les prestataires de services financiers à modifier la manière dont ils perçoivent la viabilité des services financiers offerts aux pauvres. Grâce à ces nouveaux services, les ménages, les petites et moyennes entreprises (PME) et les acteurs de la chaîne de valeur deviennent plus résilients et dynamiques sur le plan financier. Le FENU relie les femmes, les jeunes et les petits exploitants agricoles à des services financiers auxquels ils n'ont jamais eu accès auparavant, favorisant leur essor et leur utilisation dans des zones précédemment exclues. De nouveaux modèles de financement numérique, comme les systèmes de comptabilisation au décaissement, aident les pauvres à accéder aux services essentiels, comme l'électricité propre des ménages. Sur la base de ces enseignements, le FENU est en train d'étudier comment ces innovations, en particulier au niveau des services financiers numériques, peuvent être étendues à d'autres biens et services essentiels.

59. Troisièmement, le FENU a continué d'affiner ses outils et approches pour répondre à l'évolution du paysage du développement et sur la base des enseignements tirés de l'expérience. Par exemple, le FENU soutient de plus en plus l'inclusion financière reposant sur l'épargne et une infrastructure d'investissements soucieuse de la problématique hommes-femmes, car les données disponibles montrent qu'elles constituent un moyen essentiel pour les femmes d'être en mesure d'exercer une autonomie économique et financière au sein de leurs foyers et de leurs communautés. Le FENU appuie la collecte de données et l'élaboration de diagnostics parce que ces éléments d'appréciation permettent de révéler des marchés aux acteurs économiques et aux investisseurs, entraînant un changement d'orientation. Le FENU a découvert qu'il n'existait pas de voie unique lorsqu'il s'agit des services financiers numériques; un environnement porteur adéquat est indispensable. Le FENU a également constaté que l'habilitation des autorités locales à utiliser les allocations budgétaires discrétionnaires dans des situations de crise pouvait contribuer à renforcer la légitimité de l'État, en particulier dans les zones rurales et reculées. Le FENU aide les autorités locales à accéder aux sources de financement diversifiées en raison des pressions croissantes auxquelles celles-ci doivent faire face pour répondre aux besoins des citoyens alors que le monde s'urbanise et que la population s'accroît.

60. Enfin, le modèle de maturité du FENU, à savoir innover, consolider/reproduire et transposer à une plus grande échelle, l'aide à se démarquer grâce à l'effet d'émulation et à l'effet de levier qu'il génère. C'est la raison pour laquelle viabilité et effet de levier continuent d'être un élément moteur du modèle d'affaires du FENU, et pourquoi l'accroissement des ressources ordinaires revêt une si grande importance pour l'avenir.

61. Le FENU tient compte de ces enseignements dans la conception de ses nouvelles approches programmatiques, ainsi que dans son nouveau cadre stratégique.

#### **D. Analyse de l'efficacité institutionnelle**

62. Sur les 30 indicateurs qui rendent compte de l'efficacité institutionnelle de la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources du FENU, 25 sont « sur la bonne voie » ou « dépassent les attentes ». Le FENU a maintenu un niveau élevé d'efficacité institutionnelle dans les domaines des évaluations, des activités de communication, des orientations fondamentales et des partenariats, tout en améliorant sensiblement sa performance en matière d'audit et d'intégration d'une démarche antisexistes. Le FENU a enregistré une forte progression en matière de conformité avec le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, passant de 40 % en 2014 à 73 % en 2016. Comme noté précédemment, le FENU continue d'éprouver des difficultés à atteindre son objectif de mobilisation des ressources, notamment en ce qui concerne les ressources ordinaires.

63. S'agissant des capacités opérationnelles, le FENU s'est livré à une opération de planification des ressources pour 2018 afin d'évaluer l'impact qu'auraient un scénario de contraintes (baisse de 10 % des ressources ordinaires), un scénario de statu quo (ressources ordinaires inchangées) et une hypothèse optimiste (augmentation de 10 % des ressources ordinaires) sur les perspectives de recettes. Dans le cadre d'un scénario de contraintes, on estime que la présence du FENU dans les PMA diminuerait encore, passant de 30 pays à 25 pays ou moins. Un scénario de statu quo, pour ce qui est des ressources ordinaires, conduirait par ailleurs à une diminution de la présence du FENU au niveau des pays, en raison d'une simple prise en compte des coûts associés au taux d'inflation, tandis qu'une vision optimiste permettrait d'inverser cette tendance.

64. Outre son impact sur la présence du FENU dans les PMA, un scénario de contraintes limiterait considérablement la capacité du Fonds à rester aux frontières de l'innovation au « dernier kilomètre », et d'être un partenaire stratégique pour les gouvernements et les équipes de pays des Nations Unies. Les ressources ordinaires sont la pierre angulaire du modèle d'affaires du FENU, car elles fournissent le capital-risque pour l'innovation et l'effet de levier et assurent l'expertise technique nécessaire pour promouvoir le changement. Le scénario actuel de planification des ressources financières couvre la période allant jusqu'à 2018 et est fondé sur l'hypothèse d'un « statu quo », mais une analyse plus détaillée sera réalisée conformément à l'élaboration du nouveau cadre stratégique pour 2018-2021.

65. Dans le même temps, le FENU continue d'œuvrer à la diversification de son portefeuille de projets et de ses instruments de financement afin de trouver des solutions de remplacement pour faire face à la réduction des ressources ordinaires et d'assurer un impact durable dans les PMA. Le FENU a commencé à renforcer son partenariat avec les pays donateurs traditionnels qui contribuent des ressources ordinaires tout en attirant de nouveaux donateurs de ressources ordinaires issus à la fois de groupes de donateurs traditionnels et non traditionnels; par exemple, le FENU s'emploie activement à accroître le nombre de PMA figurant au nombre de donateurs de ressources ordinaires.



66. En outre, le FENU a lancé et s'emploie à concrétiser une plateforme d'investissement en faveur des PMA. La plateforme accordera, par le biais de subventions, d'aides remboursables, de prêts et de garanties, un financement d'amorçage qui éliminera les risques liés à la participation d'investisseurs nationaux et étrangers aux initiatives locales qui passent inaperçues auprès des investisseurs institutionnels. Cette plateforme permettra au FENU d'appliquer l'instrument de financement optimal à chaque besoin, et de reproduire et mobiliser des investissements nationaux et internationaux. Dans le cadre de ses activités, le FENU s'emploie à renforcer sa capacité à accorder et à gérer des prêts, lorsque les prêts sont l'outil le plus approprié pour créer des mesures d'incitation axées sur le marché qui permettent de mobiliser d'autres ressources et contribuent à développer le secteur privé local. En 2016, le FENU a également lancé le « Last Mile Finance Trust Fund », un instrument de financement souple qui alloue des ressources au moyen de guichets thématiques qui sont d'une grande pertinence par rapport aux atouts et enjeux de développement des PMA.

67. Le FENU a continué à soutenir une fonction d'évaluation active en 2016. L'unité d'évaluation du FENU a mené à bien deux évaluations de projets externes, aux stades intermédiaire et final, qui sont résumées ci-dessus. Le FENU a également entamé trois autres évaluations à mi-parcours de programmes multipays à l'intention : de l'initiative de financement local dans son ensemble; du programme CleanStart dans son ensemble; et du programme Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local dans 12 PMA. Les conclusions de ces évaluations constitueront un apport important pour le nouveau cadre stratégique.

68. Le FENU a par ailleurs fait des progrès considérables dans la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne et externe. La mise en œuvre de toutes les recommandations se trouve à un stade avancé. Les 10 recommandations de l'audit interne, de même que 9 recommandations de l'audit externe sur 10 (2014) et 2 sur 7 (2015), ont été intégralement mises en œuvre.

69. Les soldes des fonds à la fin de 2016 étaient de 97,2 millions de dollars, constitués des réserves et des avantages du personnel, des contributions pluriannuelles, des contributions de fin d'année et du solde non utilisé. Le FENU a constitué une réserve pour financer l'assurance maladie après la cessation de service comme l'exigent les Normes comptables internationales pour le secteur public et a fixé sa réserve opérationnelle de base à 12 millions de dollars. La réserve budgétaire supplémentaire se chiffre à 2 millions de dollars. Compte tenu des recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, le FENU travaille avec un cabinet externe pour réévaluer l'adéquation de sa réserve opérationnelle. Des ajustements appropriés seront effectués par rapport aux soldes des fonds une fois que la méthodologie de la réserve opérationnelle obligatoire aura été approuvée.

### III. Perspectives

70. Au cours de l'année à venir, le FENU donnera la priorité à trois questions. Premièrement, il continuera d'innover, de consolider et les programmes et les modalités de financement mixte et de les appliquer à plus grande échelle conformément aux plans de travail et aux budgets actuels, et à étendre les partenariats existants ou à en forger de nouveaux à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies. Bien des programmes du FENU prennent de nombreuses années et plus d'un cycle de planification avant de porter leurs fruits.

Ces programmes seront maintenus pendant la période restant à courir du cadre stratégique actuel, et lors du prochain cadre, en prévision de la sortie de la catégorie des pays les moins avancés, et à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable.

71. Deuxièmement, le FENU continuera à mettre au point et à adapter ses modèles sur la base des enseignements tirés, des évaluations et du suivi des programmes, et continuera d'utiliser son mandat principal afin d'élargir l'inclusion financière dans les PMA au titre de l'entité qui succèdera au Programme d'Action d'Istanbul. Il s'ensuit notamment qu'une attention particulière sera portée à l'utilisation des instruments financiers et des outils numériques afin d'élargir l'inclusion financière et l'accès aux biens et services du monde réel; d'élargir l'accès à la finance des villes secondaires dans les PMA, conformément au Nouveau Programme pour les villes; de prioriser l'aide aux collectivités locales afin qu'elles soient en mesure d'entreprendre une action climatique; de s'engager à utiliser des données et des diagnostics afin d'orienter les décisions prises par les pouvoirs publics ainsi que les décisions réglementaires se rapportant à la finance accessible à tous; de se dévouer à corroborer l'étude de viabilité auprès des responsables financiers chargés de la prestation de services financiers aux segments mal desservis des marchés, tels que les femmes et les jeunes; et, d'un bout à l'autre du processus, de s'engager en faveur de l'autonomisation des femmes, en veillant à la fois à l'intégration d'une démarche antisexiste et aux initiatives individuelles axées sur la problématique hommes-femmes.

72. Troisièmement, le FENU est en train d'élaborer le prochain cadre stratégique pour 2018-2021, en accord avec les États Membres, une vaste gamme de partenaires de financement et de partenaires d'exécution, le PNUD, d'autres organismes des Nations Unies et les acteurs du secteur privé. La teneur du nouveau cadre stratégique fera fond sur les enseignements tirés, les évaluations et les examens du cadre stratégique actuel et de la matrice intégrée des résultats et d'allocation des ressources. Les objectifs de développement durable seront intégrés dans le prochain cadre stratégique, conformément à l'examen quadriennal complet.

73. Pour que tout cela devienne réalité, le FENU continuera de chercher à diversifier sa base de financement ainsi que ses partenariats alors même qu'il coopère avec les États Membres pour garantir la solidité de l'enveloppe des ressources ordinaires afin d'être en mesure d'atteindre ses objectifs. Intégralement financé, le FENU sera en mesure d'apporter des solutions de financement stratégique au niveau local à 40 PMA, en les aidant à améliorer l'accès aux financements publics et privés locaux, ce qui représente une voie ouverte à tous vers la réalisation des objectifs de développement durable.