



**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 mars 2015
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2015

1-12 juin 2015, New York

Point 7 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 2014**

Résumé

Au cours de la première année de mise en œuvre de son cadre stratégique pour 2014-2017, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) s'est appuyé sur des résultats antérieurs obtenus dans le financement du développement local et l'inclusion financière; a pris des mesures importantes pour éprouver le concept dans de nouveaux domaines tels que l'Initiative relative aux finances locales et Rendre l'accès aux services financiers possible; et 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.

Le FENU a étendu ses partenariats au sein de l'Organisation des Nations Unies, de la communauté philanthropique et du secteur privé dans le but de développer des modèles de financement viables pour réunir les conditions du développement économique local. 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.

La situation financière, marquée par une croissance vigoureuse des autres ressources (autres que les ressources de base), demeure caractérisée par la faiblesse des contributions ordinaires (de base), qui sont encore à 10 millions de dollars de l'objectif fixé dans le cadre stratégique du FENU pour permettre d'assurer la présence du Fonds dans 40 PMA.



Le Conseil d'administration pourrait souhaiter prendre note du rapport sur les résultats pour l'année 2014, et prendre des mesures conformément à la décision 2014/12 pour atteindre le niveau de ressources de base de 25 millions de dollars prévu dans le cadre stratégique du FENU pour la période 2014-2017.

Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| I. Introduction | 3 |
| II. Résultats du programme en 2014 | 4 |
| A. Financement du développement local | 4 |
| B. Accès aux services financiers | 13 |
| III. Résultats 2014 en matière de gestion | 21 |
| IV. Partenariats et activités promotionnelles et processus intergouvernementaux | 23 |
| V. Assurance de la qualité | 24 |
| VI. Analyse financière | 26 |
| VII. Perspectives | 27 |

I. Introduction

1. Agissant dans le cadre de son mandat financier et géographique unique, le Fonds d'équipement des Nations Unies fournit une assistance technique, des subventions en capital, des prêts, des garanties et des rehaussements de crédit aux collectivités locales, aux prestataires de services financiers et aux acteurs économiques locaux dans le but de stimuler une croissance équitable et le développement local. Il teste des modèles financiers dans le but d'« éliminer les risques » de l'espace de l'investissement local et d'éprouver le concept, d'utiliser l'aide publique au développement « de façon intelligente » pour débloquer les financements public et privé pour une croissance inclusive, principalement à partir de ressources intérieures.

2. Le FENU intervient dans deux domaines interdépendants : il favorise le financement inclusif pour s'assurer que la demande de produits financiers (épargne, crédit, assurance, etc.) est satisfaite au niveau local par des moyens qui sont accessibles à tous les segments de la société, à un coût raisonnable, et sur une base durable. Le Fonds aide d'autre part les pays de programme à structurer le financement du développement local de manière à répondre à des objectifs sociaux, économiques et de changement climatique au niveau local, atteindre les villes autres que les capitales et stimuler la croissance économique locale.

3. Le nouveau cadre pour l'après-2015 souligne la nécessité de favoriser une croissance plus inclusive pour lutter contre les inégalités. D'autre part, il met l'accent sur la nécessité de disposer de moyens robustes et innovants de mise en œuvre, y compris les mécanismes de financement, pour appuyer l'application d'un véritable programme de transformation. Ce programme est particulièrement pertinent pour les pays les moins avancés (PMA), où les faibles niveaux de dotation en infrastructures, les niveaux élevés de capital inactif ou improductif, et les niveaux élevés de populations non bancarisées et exclues dressent des obstacles à la croissance inclusive en dehors des capitales. Dans ce contexte, la capacité du FENU à agir comme un « incubateur » pour des solutions financières locales qui peuvent par la suite être développées par d'autres partenaires, y compris par des institutions financières internationales, est particulièrement catalytique.

4. À la session annuelle de 2014 du Conseil d'administration, le FENU a présenté son nouveau cadre stratégique et sa matrice intégrée de résultats et de ressources pour la période 2014-2017. Ce rapport annuel axé sur les résultats compare les résultats du FENU en 2014 aux trois résultats du cadre stratégique, à savoir Résultat 1 : financement accru pour les services de base et la croissance inclusive/développement économique local; Résultat 2 : mécanismes de financement efficaces mis en place afin de mieux pouvoir faire face aux chocs économiques et environnementaux; et Résultat 3 : des cadres politiques renforcés propices à un financement durable du développement. Cela prend en compte la première année d'application des nouveaux indicateurs de résultats qui sont conçus pour mesurer la façon dont les programmes de financement du développement local du FENU déclenchent des augmentations à la fois dans la marge budgétaire nette locale et dans la formation brute de capital fixe au niveau local, et la mesure dans laquelle les programmes de finance inclusive du FENU apportent un appui aux prestataires de services financiers durables dans l'obtention de fonds auprès du FENU.

II. Résultats du programme en 2014

A. Financement du développement local

5. L'approche que le Fonds préconise pour le financement du développement local consiste à collaborer avec des partenaires des secteurs public et privé au niveau local pour débloquer des capitaux nationaux à affecter au développement économique et social local. Pour ce faire, il fournit des capitaux d'amorçage et une assistance technique pour tester ses mécanismes d'investissement innovants, qui comprennent des subventions par le biais du transfert budgétaire intergouvernemental, du financement municipal, des financements structurés de projets, de l'appui aux investissements productifs des petites et moyennes entreprises, du rehaussement de crédit et des garanties. Chaque mécanisme fonctionne suivant l'approche de base du « financement du développement local », qui vise à permettre aux petites et moyennes entreprises de *mobiliser, affecter, investir et rendre compte* de davantage de ressources d'investissement local. Les indicateurs du financement du développement local présentés dans la matrice intégrée des résultats et des ressources permettent de suivre les résultats par rapport à ces quatre domaines, tel que présenté ci-dessous. Une évaluation de référence des nouveaux indicateurs est en cours; par conséquent, les données pour 2014 n'indiquent pas toujours une cible établie à atteindre.

6. En 2014, le Fonds a appuyé la programmation du financement du développement local dans 20 pays les moins avancés (14 en Afrique subsaharienne et six en Asie). Le portefeuille comprend 15 programmes de pays, souvent en partenariat avec le PNUD et d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que des initiatives thématiques régionales et mondiales gérées par le FENU, mises en œuvre dans plusieurs pays les moins avancés pour prendre en charge des problèmes plus vastes. Il s'agit notamment du Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local (LoCAL); l'Initiative relative aux finances locales (LFI) pour la mobilisation des ressources orientées vers des investissements dans les infrastructures locales et productifs; l'Initiative transfrontalière à l'échelon local (LoBI) pour une approche de développement économique local au commerce transfrontalier et le Programme de développement local inclusif et équitable (IELD) pour l'autonomisation économique des femmes.

Tableau 1
Aperçu des programmes de financement du développement local du FENU

| <i>Afrique de l'Ouest et centrale</i> | <i>Type de programme</i> | <i>Afrique de l'Est et australe</i> | <i>Type de programme</i> | <i>Asie et Pacifique</i> | <i>Type de programme</i> |
|---|---------------------------------------|---|---------------------------------|---|--------------------------------------|
| Bénin | Programmes de pays, LoCAL, LFI | Burundi | Programmes de pays | Bangladesh | Programmes de pays, LFI, LoCAL |
| Burkina Faso | Programmes de pays, LoBI | Éthiopie | Programmes de pays | Bhoutan | LoCAL |
| Ghana* | LoCAL | Lesotho | Programmes de pays | Cambodge | Programmes de pays, LoCAL |
| Guinée | Programmes de pays | Mozambique | Programmes de pays, LoCAL | République démocratique populaire lao | Programmes de pays, LoCAL |
| Côte d'Ivoire* | LoBI | Somalie | Programmes de pays | Népal | Programmes de pays, LoCAL |
| Mali | Programmes de pays, LoCAL, LoBI | Tanzanie | LFI | Timor-Leste | Programmes de pays |
| Niger | Programmes de pays, LoCAL, LoBI | Ouganda | LFI | | |
| Sénégal | Programmes de pays | | | | |
| Sierra Leone | Programmes de pays | | | | |

7. Le volume de ressources gérées directement par le portefeuille de financement du développement local du FENU s'élevait à 23 767 754 dollars. Ces ressources se répartissaient comme suit : 5 433 247 dollars du financement de base du FENU, 7 956 975 dollars des bailleurs de fonds bilatéraux à travers le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires géré par le FENU et des programmes d'Unité d'action des Nations Unies, et 10 377 532 dollars des contributions aux ressources autres que les ressources de base d'autres sources.

Résultat 1 : Financement accru pour les services de base et la croissance inclusive/développement économique local

Mobiliser

8. Les capitaux d'amorçage du FENU jouent un rôle de catalyseur dans l'instauration de la confiance dans les programmes d'investissement des collectivités locales et les projets d'investissement privés locaux, ce qui permet de

débloquer davantage de fonds publics et privés pour le développement économique local. La mobilisation des ressources intérieures est effectuée par l'intermédiaire : a) des transferts budgétaires du niveau central au niveau local, b) de la génération de revenus propres aux collectivités locales et c) des investissements des banques locales dans les infrastructures productives au niveau local.

9. En ce qui concerne les transferts budgétaires, le volume total des ressources financières disponibles pour les collectivités locales a connu une hausse marquée de 2013 à 2014. Le Burkina Faso, le Cambodge, la Guinée, le Mali et la Somalie ont enregistré les hausses les plus importantes comme l'illustre le tableau 2. Dans le cas de la Somalie, il s'agit de l'appui apporté aux gouvernements des territoires du Somaliland et du Puntland qui installent leurs systèmes de gouvernement central et local. En démontrant la valeur des investissements responsables au niveau local, l'intervention du FENU a aidé à établir la légitimité des systèmes des collectivités locales dans la résolution des problèmes quotidiens d'éducation, de santé et d'irrigation, contribuant ainsi à l'édification de l'État et à la consolidation de la paix.

Tableau 2

Pourcentage des augmentations du budget national alloué aux collectivités locales de 2013 à 2014

(Dans les pays dotés de programmes de financement du développement local)

| <i>Pays</i> | <i>Plan</i> ¹ | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Afrique de l'Ouest | | | |
| Bénin | 5 | 18,9 | + |
| Burkina Faso | 5 | 20,6 | + |
| Guinée | N/A | 37,6 ² | |
| Mali | N/A | 35,5 | + |
| Niger | N/A | 0 | - |
| Sénégal | N/A | 0,9 | - |
| Sierra Leone | N/A | -23,54 ³ | - |
| Afrique de l'Est et australe | | | |
| Burundi | N/A | Pas de données | + |
| Éthiopie | 5 | 16,3 | + |
| Lesotho | 5 | 11,1 | + |
| Mozambique | 5 | 8,3 | + |
| Somalie | N/A | 85,5 | |

¹ Le montant des ressources allouées aux collectivités locales est une décision souveraine qui relève de chaque État membre. Les chiffres inscrits dans la colonne « prévision » sont donnés à titre indicatif et dépendent du statut de la loi sur la décentralisation et la pratique dans chaque pays. À terme, le FENU vise un accroissement de 5 % par an en termes réels. Les performances peuvent être évaluées bien qu'il n'y ait pas toujours un chiffre des prévisions.

² Augmentation d'un niveau de référence faible.

³ Les ressources allouées aux collectivités locales en Sierra Leone sont en baisse du fait de la réaffectation des ressources à la riposte à la crise Ébola.

| <i>Pays</i> | <i>Plan¹</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|--|-------------------------|-------------|---------------------|
| Asie et Pacifique | | | |
| Bangladesh | 5 | 4,1 | – |
| Cambodge | N/A | 48,6 | + |
| République démocratique populaire lao | N/A | 14,1 | + |
| Népal | Pas de données | | |
| Timor-Leste | Pas de données | | |

10. En ce qui concerne la *génération de recettes propres des collectivités locales*, le Bangladesh enregistre une amélioration significative; les administrations locales rurales y ont signalé une augmentation de 25 % par rapport à l'exercice précédent, en dépit de la lenteur du rythme de croissance des transferts de l'administration centrale qui est de seulement 4 % par rapport à la même période de temps. Le système de subvention basée sur les performances conçu par le FENU a joué un rôle dans le déclenchement de cette mobilisation des ressources intérieures locales et le renforcement de la marge budgétaire des collectivités locales.

11. Pour les *investissements des banques nationales dans les infrastructures*, l'Initiative relative aux finances locales a clôturé son premier contrat en 2014 en mobilisant 2 575 000 dollars auprès d'un investisseur privé national pour la première phase d'un entrepôt douanier, un magasin et un parc de stationnement de camions identifiés dans le plan de développement économique de la collectivité locale. La LFI illustre la capacité d'optimisation du FENU : le Fonds a investi 300 000 dollars de ses ressources de base dans l'assistance technique à ce projet, ce qui représente une optimisation de 1:8 en termes de ressources intérieures mobilisées. Trois infrastructures hydrauliques en Tanzanie sont un autre exemple, où 250 000 dollars en capital d'amorçage et en assistance technique investis pour les coûts de transaction du dernier kilomètre permettront de mobiliser 15 millions de dollars des ressources intérieures auprès des banques locales en 2015.

12. Les investissements de la LFI font partie d'une initiative plus large de développement économique local qui permettra d'offrir aux banques locales une plate-forme pour investir dans les infrastructures économiques locales qui font partie des plans de développement économique locaux. La liste des projets actuelle de la LFI se chiffre à 1 million de dollars. L'optimisation de ces investissements sera capturée à la fin de la période du plan d'affaires, à travers la mesure des augmentations à la fois dans la formation brute de capital fixe au niveau local et dans la marge de manœuvre budgétaire locale nette qui ont été déclenchées par les initiatives du FENU.

Tableau 3
**Indicateurs de produits pour le financement du développement :
 augmentation nette des ressources mobilisées pour le développement
 local et l'optimisation des ressources du FENU**

| <i>Produit 1.2 Amélioration de la performance des collectivités locales, responsables durables, et amélioration de la performance des projets générateurs de revenus. Mesuré en termes de la manière dont le FENU appuie la capacité à mobiliser des ressources pour un développement local effectif.</i> | <i>Prévision</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|---|------------------|-------------|---------------------|
| 1.2.1-a. Changement de la valeur de référence du budget national total alloué aux collectivités locales grâce à l'effet de levier de la contribution du FENU | 5 | 12,2 | + |
| 1.2.1-b. Changement de la valeur de référence mobilisée par les collectivités locales grâce à l'effet de levier de la contribution du FENU | 5 | 0,654 | |
| 1.2.2. Changement de la valeur référence des capitaux nationaux mobilisés au niveau local (par l'effet de levier de la contribution du FENU) | 10 | 8,5 | - |

Allouer

13. La capacité à absorber efficacement et à allouer des ressources pour les investissements dans les services de base et les infrastructures socioéconomique exige des critères fondés sur des performances claires, que ce soit pour les transferts budgétaires intergouvernementaux ou les investissements en capital d'amorçage dans des projets d'infrastructure au niveau local. En 2014, le FENU a utilisé des indicateurs internationalement reconnus du Cadre d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière pour mesurer la force des mécanismes d'allocation des collectivités locales, à travers l'analyse des aspects tels que l'existence d'une perspective pluriannuelle dans la planification financière, la politique des dépenses et la budgétisation, la concurrence, l'optimisation des ressources, les contrôles et contreponds dans la passation des marchés publics et la transparence des systèmes de transferts budgétaires intergouvernementaux.

⁴ Ce chiffre global est une moyenne pour le portefeuille et comprend des pays dont les collectivités locales ne mobilisent pas encore de revenus propres importants. Le chiffre ne reflète pas le succès remarquable au Bangladesh mentionné dans le texte.

Tableau 4
**Indicateurs de produits pour l'allocation efficace et durable des ressources
 par le biais des institutions de développement local**

| <i>Produit 1.2 Amélioration de la performance des collectivités locales, responsables durables, et amélioration de la performance des projets générateurs de revenus. Mesuré en termes de la manière dont le FENU appuie la capacité à allouer des ressources pour un développement local effectif.</i> | <i>Prévision⁵</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|---|------------------------------|-----------------|---------------------|
| 1.2.4. Nombre d'institutions locales qui améliorent les performances par rapport aux indicateurs de gestion des finances publiques sélectionnés | | | |
| <i>IP⁶-8 : Transparence des relations budgétaires intergouvernementales au niveau sous-national</i> | 57 | 57 ⁷ | + |
| <i>IP-12 : Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire, la politique des dépenses et la budgétisation</i> | 31 | 12 | - |
| <i>IP-19 : Concurrence, optimisation des ressources et contrôles dans la passation des marchés publics</i> | 23 | 10 | - |
| 1.2.5. Nombre de projets d'investissement atteignant clôture financière après une évaluation effective des investissements | 0 | 1 | + |

Investir

14. Le FENU a investi plus de 10 millions de dollars dans les services et infrastructures de base à travers les collectivités locales pour tester les financements novateurs à travers le mécanisme du Fonds de développement local (FDL), souvent renforcés par des subventions basées sur les performances et des subventions globales pour les dépenses opérationnelles. Les investissements les plus importants ont été réalisés en Somalie (3 634 015 dollars), au Bangladesh (2 140 000 dollars) et au Mali (1 737 906 dollars). En Somalie, où le FENU travaille en collaboration avec le PNUD, l'Organisation internationale du Travail, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans le cadre du Programme commun des Nations Unies sur la gouvernance locale et la prestation de services décentralisés, plus de la moitié de tous les investissements ont été réalisés dans des infrastructures de transport, ce qui a permis d'améliorer l'accès aux marchés et d'aider les économies locales à se développer. Ce programme se distingue également par la proportion de projets qu'il a mis en œuvre à l'aide de partenariats entre secteur public et secteur privé, à travers lesquels près d'un cinquième de tous les investissements ont été réalisés.

⁵ Nombre de collectivités locales mesurées au cours de l'année 2014.

⁶ IP : Indicateur de performances.

⁷ 57 collectivités locales ont atteint le niveau le plus élevé mesuré par l'indicateur.

Tableau 5
Indicateurs de produits pour les investissements locaux durables de transformation

| <i>Produit 1.2 Amélioration de la performance des collectivités locales, responsables durables, et amélioration de la performance des projets générateurs de revenus. Mesuré en termes de la manière dont le FENU appuie la capacité à investir des ressources pour un développement local effectif</i> | <i>Prévision</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|---|------------------|--|---------------------|
| 1.2.7. Nombre et type d'investissements locaux dans des infrastructures et services réalisés | 1 500 | 1 880, dont : 9 partenariats public-privé; 214 dans la santé; 432 dans l'éducation; 197 dans la gestion des ressources naturelles; 309 dans l'eau et l'assainissement; 396 dans les routes/transport; 92 dans le commerce; 231 non classés | + |
| 1.2.8. Nombre d'investissements du FENU et/ou des collectivités locales dans des infrastructures génératrices de privées et publiques/privées soutenues et des services conforme aux projections financières | 7 | 7, dont trois LFI | + |

Responsabiliser

15. Pour mesurer les performances par rapport aux normes internationales en matière de reddition de compte, le FENU applique certains des indicateurs de performance du Cadre d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière. Ces mesures permettent au Fonds d'apprécier les performances des autorités locales dans le temps et d'identifier les domaines potentiels où un appui est nécessaire.

Tableau 6
Indicateurs de produits pour une reddition de comptes accrue aux citoyens locaux

| <i>Produit 1.2 Amélioration de la performance des collectivités locales, responsables durables, et amélioration de la performance des projets générateurs de revenus et des petites et moyennes entreprises productives. Mesuré en termes de la manière dont le FENU appuie la capacité à rendre compte des ressources pour un développement local effectif.</i> | <i>Prévision⁸</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|--|------------------------------|-----------------|---------------------|
| 1.2.9. Nombre d'institutions locales qui améliorent leurs performances par rapport aux indicateurs de reddition de comptes dans la gestion des finances publiques | | | |
| <i>PI-10 : L'accès aux informations budgétaires clefs au niveau sous-national se réfère à l'accès du grand public sur place (l'accès du public « local ») ou au moins du groupe de pression pertinent</i> | 30 | 30 ⁹ | + |

⁸ Nombre de collectivités locales mesurées au cours de l'année 2014.

⁹ 30 collectivités locales ont atteint le niveau le plus élevé mesuré par l'indicateur.

| | | | |
|--|-----|------------|---|
| <i>IP-II : Organisation et participation au processus d'élaboration du budget annuel</i> | 126 | 13 sur 126 | - |
| 1.2.11. Nombre de projets générateurs de recettes avec des conseils multipartites | 7 | 7 | + |

Résultat 2 : Mécanismes de financement efficaces mis en place en vue de mieux pouvoir faire face aux chocs économiques et environnementaux

16. Pour améliorer la capacité des communautés locales à mieux faire face aux chocs, le FENU soutient les pays les moins avancés dans la mise en place des mécanismes de financement locaux dédiés pour prendre en charge des questions telles que le changement climatique, la sécurité alimentaire, la collaboration transfrontalière et l'autonomisation économique des femmes.

Changement climatique

17. Le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local travaille à établir un financement durable pour les investissements des collectivités locales dans les capacités d'adaptation face au changement climatique. Les investissements de ce mécanisme font partie d'une initiative plus large visant à renforcer les capacités pour mieux faire face au changement climatique local dans les pays les moins avancés dans lesquels le FENU appuie les efforts nationaux pour obtenir un financement du Fonds vert pour le climat qui transitera par les systèmes financiers nationaux vers les collectivités locales pour être utilisés pour un renforcement vérifiable des capacités pour mieux faire face au changement climatique local.

18. Dans un pays donné, les phases I et II du programme introduisent et testent un mécanisme de subvention de l'adaptabilité au changement climatique basé sur les performances des investissements pour un renforcement vérifiable des capacités pour mieux faire face au changement climatique. Il est élargi à toutes les collectivités locales pendant la phase III, qui implique la mobilisation de ressources nationales et internationales pour un renforcement des capacités en vue de mieux faire face au changement climatique local. LoCAL utilise le système de transfert budgétaire intergouvernemental qui a souvent été mis en place par des initiatives antérieures du FENU. La Phase III a commencé au Bhoutan et au Cambodge.

19. Depuis le démarrage de ses travaux dans deux pays en 2011, LoCAL a été introduit ou testé dans neuf autres pays d'Asie et d'Afrique. Le travail de conception pour la phase I a été réalisé au Ghana, au Mozambique, au Niger et aux îles Salomon; les activités de la phase I ont commencé au Bénin, au Mali et au Népal; et les préparatifs du passage de la phase I à la phase II ont commencé au Bangladesh et en République démocratique populaire lao.

20. Au total, LoCAL a fourni 1,2 millions de dollars de subventions à 29 collectivités locales, sensibilisé une population de plus de 4 millions de personnes, dans sept pays parmi les moins avancés d'Asie (Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, République démocratique populaire lao et au Népal) et d'Afrique (Bénin et Mali). L'objectif de cet appui est de piloter un mécanisme qui pourra par la suite être étendu au niveau national, pour toucher plus de 230 millions de personnes dans ces pays.

Sécurité alimentaire

21. Plusieurs programmes de pays du FENU en Afrique subsaharienne comprennent une approche thématique de la sécurité alimentaire, tels que les programmes du Burundi, de l'Éthiopie, du Mali, du Mozambique et du Niger. Les fonds du mécanisme du Fonds de développement local destinés à la sécurité alimentaire sont acheminés à travers les transferts budgétaires intergouvernementaux du niveau national au niveau local et investis dans des entreprises de production et des infrastructures locales qui aident à améliorer les capacités locales pour mieux faire face aux chocs alimentaires. Il s'agit notamment des investissements dans les micro-barrages, les installations de production, les routes, les installations de stockage et les infrastructures d'irrigation. Au Niger, plus de 200 000 personnes ont directement bénéficié des interventions appuyées par le FENU pour accroître la capacité à mieux faire face aux chocs alimentaires.

Commerce transfrontalier

22. Le développement d'économies locales fortes et diversifiées est un facteur crucial dans le renforcement de l'adaptabilité. Le programme régional du FENU Initiative transfrontalière à l'échelon local (LoBI), intervient au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Niger. Ce programme a permis de redynamiser la coordination transfrontalière entre les autorités locales de l'Initiative pour l'intégration régionale au Sahel (entre le Burkina Faso, le Mali et le Niger). Le FENU a travaillé avec les autorités locales de ces pays à identifier et à développer des outils pour les aider à mettre en œuvre des initiatives conjointes qui renforcent les services et les infrastructures disponibles pour les éleveurs de bovins, améliorent le commerce transfrontalier et réduisent les risques de conflits autour des ressources disponibles.

Autonomisation économique des femmes

23. En partenariat avec le PNUD et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le FENU a également commencé à concevoir en 2014 un programme novateur pour l'autonomisation économique des femmes appelé le Programme de développement local inclusif et équitable adopté (IELD). L'IELD sera lancé en 2015 et impliquera une analyse structurelle des relations entre les sexes dans les économies locales et les obstacles qui freinent l'autonomisation économique des femmes. Il déploiera en temps voulu les instruments de financement du développement local du FENU vers des investissements capables de surmonter ces obstacles.

Résultat 3 : Cadres politiques renforcés propices à un financement durable du développement

24. L'approche du financement du développement local au développement local nécessite des cadres politiques propices qui permettent l'élargissement des mécanismes d'investissement. Ce dialogue politique est souvent réalisé avec des partenaires tels que le PNUD dans le cadre du processus d'intensification d'un programme de pays.

25. Au Lesotho, au Mali, au Niger et en République démocratique populaire lao, des contributions de fond ont été apportées à la législation et aux politiques nationales de décentralisation en vue d'intégrer le système de subvention axée sur

les performances. Dans les territoires somaliens du Puntland et du Somaliland, des contributions similaires sont effectivement en train de construire le système de l'État par le bas, ce qui permet de s'assurer que les gouvernements futurs disposent de moyens suffisants pour relever les défis de développement local.

B. Accès aux services financiers

26. Les activités du FENU sur la finance inclusive impliquent une collaboration avec un éventail d'institutions au niveau des pays dans le but de développer des systèmes financiers inclusifs et de veiller à ce que divers produits financiers soient accessibles à toutes les couches de la société, à un coût raisonnable et de manière viable. Le FENU prend en charge un large éventail de fournisseurs (tels que les institutions de microfinance, les banques, les coopératives, les sociétés de transfert d'argent) et une variété de produits et de services financiers (tels que l'épargne, le crédit, l'assurance, les paiements et les transferts de fonds). Le FENU soutient également de nouveaux modes de prestation (notamment les réseaux de téléphonie mobile) qui offrent un potentiel pertinent pour la mise à l'échelle.

27. En 2014, le FENU a appuyé la programmation du financement inclusif dans 25 pays parmi les moins avancés (18 en Afrique subsaharienne et sept en Asie). Le FENU a appuyé 18 de ces 25 pays grâce à des initiatives mondiales ou régionales. 7 pays qui bénéficient actuellement d'un appui sont dans des situations d'après-conflit. Le nombre de pays soutenus par les programmes sectoriels de pays ou le cadre *Make Access Possible* (MAP) a été réduit à 10 en raison du manque de ressources de base qui a limité la possibilité d'étendre les programmes de pays.

Tableau 7

Aperçu des programmes de financement inclusif du FENU

| <i>Afrique de l'Ouest et centrale</i> | <i>Type de programme</i> | <i>Afrique de l'Est et australe</i> | <i>Type de programme</i> | <i>Asie et Pacifique</i> | <i>Type de programme</i> |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Burkina Faso | Programmes de pays, YouthStart | Burundi | MicroLead | Bhoutan | MicroLead |
| Cameroun* | MicroLead, MAP | Éthiopie | YouthStart, MicroLead | République démocratique populaire lao | Programmes de pays, MM4P |
| République démocratique du Congo | Programmes de pays, MAP, YouthStart | Lesotho | MAP | Myanmar | MAP, MicroLead |
| Ghana* | MicroLead | Mozambique | Programmes de pays, MAP | Népal | Programmes de pays, MicroLead, MM4P |
| Côte d'Ivoire* | MAP | Madagascar | Programmes de pays | Papouasie-Nouvelle-Guinée | PFIP |
| Liberia | MicroLead, MM4P | Malawi | MM4P, MicroLead, YouthStart, MAP | Fiji* | PFIP |

| | | | | | |
|--------------|--------------------------------|---------------|---|--------------|--|
| Niger | Programmes de pays | Rwanda | MicroLead, YouthStart, programmes de pays | îles Salomon | PFIP |
| Sénégal | Programmes de pays, YouthStart | Ouganda | MicroLead, YouthStart, MM4P | Samoa* | PFIP |
| Sierra Leone | MicroLead | Tanzanie | MicroLead | Vanuatu | Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers (PFIP) |
| Togo | YouthStart | Soudan du Sud | MicroLead | Timor-Leste | Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers (PFIP) |
| | | Swaziland* | MAP | | |
| | | Zambie | MAP | | |

* Non-PMA

Abréviations : MM4P: Mobile Money for the Poor; MAP : Making Access Possible; PFIP : Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers

28. L'appui du FENU à l'inclusion financière a contribué à renforcer la dynamique de mobilisation des ressources de deux façons : a) la canalisation de l'épargne informelle « sous le matelas » vers le système financier formel et vers l'économie réelle. En 2014, les prestataires de services financiers appuyés par le FENU ont augmenté leurs dépôts d'un niveau de référence de 823 millions à 1,6 milliards de dollars sur la période de soutien du FENU, et b) l'augmentation des prêts commerciaux intérieurs pour financer la croissance des prestataires de services financiers au service des personnes non-bancarisées. Le FENU a soutenu les prestataires de services financiers dans l'augmentation de leur refinancement auprès des banques nationales et dans l'attrait de nouveaux investisseurs pour soutenir leur croissance.

29. L'inclusion financière est devenue plus complexe avec de nouveaux acteurs et des innovations qui façonnent le mode d'accès aux services financiers offert aux personnes non-bancarisées. L'innovation autour de la technologie et des services bancaires fournis au moyen de la téléphonie mobile, de nouveaux modes de prestation et la numérisation croissante des paiements des prestations de protection sociale et d'urgence à grande échelle ont dans le même temps ouvert de nouvelles possibilités pour atteindre l'accès universel aux services financiers. Le FENU est très bien placé pour agir en qualité de facilitateur pour une approche de développement plus large du marché à l'inclusion financière, par exemple, à travers le cadre de diagnostic du MAP, une plate-forme axée sur des données puissantes pour l'harmonisation et la coordination des acteurs de l'inclusion financière au niveau du pays, sous la direction des autorités nationales.

30. Les cadres de développement de marché tel que le MAP, à travers le diagnostic approfondi et la collaboration avec les parties prenantes, soutiennent les possibilités de développement de marché ouvert pour susciter l'intérêt des investisseurs et le secteur privé en général pour l'inclusion financière. En plus de diagnostics et des feuilles de route du MAP, le FENU a atteint son objectif global de diagnostic de l'inclusion financière. Le nombre de feuilles de route adoptées était dans la cible visée (8 sur 10) et il est prévu que les processus gouvernementaux mènent à l'adoption d'autres en 2015. Le FENU est prêt à étendre notre MAP à 20 pays d'ici 2020.

31. Un autre fait marquant pour 2014 inclut le soutien que le *Better Than Cash Alliance* (BTCA), un partenariat secteur public-secteur privé offert par le FENU et dont les membres se sont engagés à accélérer le passage de l'argent liquide aux paiements électroniques, a fourni au PNUD dans la lutte contre le virus Ébola, en collaboration avec la Mission des Nations Unies pour les interventions d'urgence contre Ébola et les gouvernements de la Guinée, du Libéria et de la Sierra Leone pour assurer les paiements de milliers de personnel du centre de traitement, les techniciens de laboratoire, pour les contacts avec les traceurs et les équipes d'inhumation par voie électronique si possible. La BTCA, qui en 2014 a été invitée à être un partenaire officiel de la mise en œuvre du Partenariat mondial pour l'inclusion financière du G20, a également noté une forte augmentation du nombre de nouveaux partenaires qui ont pris l'engagement concret de la transition de l'argent liquide aux paiements numériques dans leur travail et a atteint un total de 35 membres en 2014.

32. Enfin, en 2014, de nouveaux accords ont été signés avec les partenaires au développement dans l'optique d'étendre considérablement les efforts du FENU en faveur des services financiers numériques. Il s'agit notamment de l'élargissement du Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers (PFIP) avec un objectif d'accroissement de 500 000 clients supplémentaires utilisant des services financiers ainsi que l'extension du programme mondial *Mobile Money for the Poor* (MM4P), qui sera désormais en mesure d'augmenter les modes de prestation de services mobiles compatibles aux services financiers en vue de desservir 17 750 000 clients financiers numériques actifs, soit une augmentation nette de 11 580 000 utilisateurs dans huit pays.

Résultat 1 : Financement accru pour les services de base et la croissance inclusive/développement économique local

33. Dans le cadre du premier résultat, les activités du FENU dans le domaine de la finance inclusive continuent de miser sur leur succès dans la mobilisation de l'argent « sous les matelas » (ou « capital inactif »), offrant aux pauvres un endroit sûr pour épargner, tout en opérant de l'intermédiation financière en faveur des micros, petites et moyennes entreprises afin de leur permettre d'investir dans l'économie réelle de leur pays.

Tableau 8
Indicateurs de résultats pour le financement du développement :
l'effet de levier des ressources de base du FENU

| <i>Produit 1.1. Amélioration de la performance des prestataires de services financiers viables, sains et responsables, attirant des fonds du FENU (à mesurer en termes de viabilité, qualité du portefeuille, sensibilisation, fourniture responsable des services financiers)</i> | <i>Prévision</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|--|---------------------------------------|-------------|---------------------|
| | 10-1 à | | |
| 1.1.1. Changement de la valeur de base du portefeuille de prêts des prestataires de services financiers (numérateur) obtenu à partir de la contribution de base du FENU (dénominateur). | partir des ressources de base du FENU | 56 à 1 | + |
| | 10-1 à | | |
| 1.1.2. Changement de la valeur de base du portefeuille d'épargne des prestataires de services financiers (numérateur) obtenu à partir de la contribution de base du FENU (dénominateur). | partir des ressources de base du FENU | 36 à 1 | + |

34. Le FENU a dépassé ses objectifs d'optimisation de ses ressources de base grâce à deux facteurs principaux. D'une part, en 2014, deux de ses programmes les plus forts s'appuyant sur « l'argent sous les matelas », *MicroLead* et *YouthStart*, ont pris de l'envergure dans leurs opérations. Le FENU s'attend à une baisse de ces chiffres au cours des années suivantes, pour se rapprocher davantage des cibles, au fil de la clôture des accords basés sur les performances avec de nombreux prestataires de services financiers les plus performants. D'autre part, l'effet de levier a connu une augmentation parallèlement à la diminution des ressources de base du FENU (dénominateur). Avec l'importance relative du partage des coûts, il peut être approprié de signaler également un dénominateur qui combine les ressources de base et le partage des coûts dans ces rapports d'effet de levier. Lesdits rapports pour les portefeuilles « prêt » et « épargne » des prestataires de services financiers basés sur cette combinaison sont de 6,0 et de 5,8 respectivement.

35. En particulier, *MicroLead* illustre parfaitement la façon dont le FENU tire parti de son fonds pour favoriser l'épargne intérieure : avec une contribution de base initiale de 5 millions de dollars, le FENU a mobilisé 20 millions de dollars de la Fondation Bill et Melinda Gates pour lancer *MicroLead*. Le FENU a investi les fonds auprès de prestataires de services financiers du Sud qui ont permis d'attirer 100 millions de dollars sur fonds propres pour financer leur expansion dans les pays les moins avancés. Après cinq années d'activités, ces prestataires de services financiers combinés ont touché plus d'un million de déposants, avec des soldes de prêt et d'épargne de l'ordre de 450 millions de dollars, et cette tendance à la hausse se poursuit. Il s'agit d'un puissant effet de levier de l'ordre de 5 millions de dollars de financement de base initial du FENU fourni par ses bailleurs de fonds. Le programme d'expansion de *MicroLead*, financé par la Fondation MasterCard, est actuellement en plein milieu de sa mise en œuvre, en collaboration avec une variété de fournisseurs avec en ligne de mire les objectifs de toucher 1,3 million de clients supplémentaires et de mobiliser 190 millions de dollars de dépôts tout en amplifiant la pénétration sur les marchés ruraux avec des produits à prix raisonnable qui répondent à la demande.

36. Avec 450 000 jeunes ayant pu accéder à des services financiers, YouthStart a plus que doublé de son objectif initial de fournir des services financiers à 200 000 jeunes. Ces jeunes clients ont constitué plus de 13 millions de dollars d'économies tandis que les jeunes entrepreneurs accédaient à plus de 5,7 millions de dollars en prêts soit pour lancer leur propre entreprise, soit pour la développer. YouthStart envisage de tirer parti de ces résultats et mobilise à l'heure actuelle des partenaires pour toucher 800 000 jeunes supplémentaires lors de la prochaine phase.

Tableau 9

Indicateurs de produits pour la durabilité : amélioration de la rentabilité/viabilité des prestataires de services financiers
Amélioration de la qualité du portefeuille

| <i>Produit 1.1. Amélioration de la performance des prestataires de services financiers viables, sains et responsables, attirant des fonds du FENU (à mesurer en termes de viabilité, qualité du portefeuille, sensibilisation, fourniture responsable des services financiers)</i> | <i>Prévision</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|--|------------------|-------------|---------------------|
| 1.1.3 : Pourcentage des prestataires de services financiers qui ont des états financiers vérifiés | 90 % | 90 % | + |
| 1.1.4 : Pourcentage des prestataires de services financiers qui font des progrès vers la rentabilité (rendement des actifs) | 80 % | 75 % | + |
| 1.1.3 : Pourcentage des prestataires de services financiers qui atteignent les cibles de qualité du portefeuille (PAR 30 jours) | 80 % | 59 % | - |
| <i>Services fournis de manière responsable : 1.1.6 : Pourcentage des prestataires de services financiers qui approuvent les principes de protection des clients de SMART Campaign (programmes de pays) ou équivalents</i> | 85 % | 74 % | + |

37. Le FENU a apporté son soutien à 77 projets de grande envergure en 2014, ce qui leur a permis d'augmenter la valeur de leurs portefeuilles de prêts et d'épargne. La viabilité des prestataires de services financiers appuyés par le FENU est capturée par les quatre indicateurs mentionnés ci-dessus. 90% des prestataires de services financiers appuyés par le FENU ont fait l'objet d'audits externes en 2014, avec un financement suspendu pour ceux qui n'étaient pas conformes. Le FENU poursuivra la suspension des prestataires de services financiers non performants, et mettra fin au financement pour ceux qui n'arrivent pas à améliorer leurs performances. 75 % de ces prestataires ont fait des progrès vers la rentabilité, mesurée par le rendement des actifs.

38. L'Afrique concentrait la mauvaise qualité du portefeuille (seulement 29 % de la cible 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 pertes et profits, alors que le délai maximal était d'une année précédemment.

Résultat 2 : Mécanismes de financement efficaces mis en place en vue de mieux pouvoir faire face aux chocs économiques et environnementaux

39. Les mécanismes de financement efficaces établis pour renforcer les capacités pour mieux faire face aux chocs économiques et environnementaux se sont axés sur l'élargissement des frontières de l'inclusion financière au moyen d'innovations dans la mise à l'essai de nouveaux produits (jeunesse, argent mobile, énergie propre) et leur mise à l'échelle.

Tableau 10
Indicateurs de produits

| <i>Produit 2.1. Amélioration de l'accès et de l'utilisation des services financiers de base comme un moyen efficace pour réduire la vulnérabilité et les chocs</i> | <i>Prévision</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|--|------------------|-------------|---------------------|
| 2.1.1. : Le nombre total de clients actifs desservis par des produits qui renforcent la capacité des clients à mieux faire face aux chocs dans des domaines tels que l'épargne des clients, « Mobile Money for the Poor » (MM4P), « Better Than Cash Alliance » (BTCA), l'énergie propre, la micro-assurance | 3 000 000 | 4 982 2323 | + |
| 2.1.2 : Nombre d'innovations de produits dans des domaines tels que les finances pour la jeunesse, le financement de l'énergie propre, la finance agricole/rurale, l'argent mobile ou les transitions de l'argent liquide aux transactions électroniques | 40 | 48 | + |

40. À l'horizon 2017, le FENU entend desservir 6,4 millions nouveaux clients bénéficiant de produits financiers favorisant l'adaptabilité (50 % de femmes). En 2014, le FENU a dépassé son objectif intermédiaire de desservir de 3 millions de clients actifs à travers les prestataires de services financiers dans lesquels il investit.¹⁰ 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 24,9 millions de personnes. Le nombre des clients actifs, 4 982 232 personnes, correspond à celui des épargnants actifs; celui des emprunteurs, nettement inférieur, s'établit à 2 658 656. Le FENU appuie en particulier les prestataires de services financiers alimentés par l'épargne, ce qui présente un triple avantage : les clients, les prestataires de services financiers et la croissance inclusive. Pour les clients, les conclusions positives des études d'impact sur les clients mettent en évidence les avantages de l'épargne pour aider les pauvres à régulariser leur consommation et à construire des actifs, à renforcer leurs capacités à mieux faire face aux chocs. Pour prestataires de services financiers, les dépôts constituent une source stable et durable de fonds locaux pour financer leurs portefeuilles, et pour les pays les moins avancés, enlever l'argent « sous les matelas » pour l'injecter dans l'économie réelle soutient la croissance inclusive vu que les prestataires de services financiers réorientent ces ressources vers l'investissement dans les micros, petites et moyennes entreprises. 62 % pour cent des emprunteurs sont des femmes (au-dessus du seuil 50% du FENU). Cette sensibilisation tire sa substance du programme MicroLead qui a permis aux prestataires de services financiers qu'il soutient d'offrir des services d'épargne à 2 687 283 personnes.

¹⁰ Il est possible que ce chiffre connaisse une baisse en 2015, avant de repartir à hausse, au fil de la clôture des accords de financement avec les prestataires de services financiers les plus performants en 2014 et 2015.

41. Le FENU a également dépassé son objectif intermédiaire d'appui aux innovations de produits des prestataires de services financiers en 2014, avec 48 produits à l'essai, par rapport à un objectif de 40. La quasi-totalité (44 sur 48) de ces innovations de produits a bénéficié de l'appui d'initiatives thématiques mondiales. Au Népal, par exemple, CleanStart, conçu pour aider les ménages pauvres et les microentrepreneurs à accéder au financement de l'énergie propre à faible coût, collabore étroitement avec le Fonds central des énergies renouvelables, un fonds de gros multi-bailleurs 120 millions de dollars dédié aux énergies renouvelables, pour instaurer la confiance dans le milieu des banques commerciales sur les perspectives de financement du secteur de l'énergie propre. En 2014, quatre institutions financières népalaises ont octroyé des prêts pour des systèmes solaires domestiques, du biogaz et des foyers améliorés à plus de 10 000 clients, ce qui a permis de tester les innovations en matière de financement des consommateurs pour l'énergie propre.

42. En plus de ces projets pilotes, 40 autres précédemment soutenus ont été mis à l'échelle en 2014, vu que les prestataires de services financiers ont embrassé les innovations de produits et les ont intégrées dans leurs activités ordinaires. Au nombre des clients desservis par les innovations de produits mises à l'échelle, 504 766 étaient des jeunes africains qui ont bénéficié de services financiers fournis par des prestataires appuyés par le programme YouthStart. *Mobile Money for the Poor* (MM4P) qui a permis à 497 996 clients de gérer leur épargne à l'aide de « portefeuilles mobiles » était un autre facteur clé.

Résultat 3 : Cadres politiques renforcés propices à un financement durable du développement

43. À l'appui du Résultat 3, le FENU s'est appesanti sur la création d'un environnement favorable à l'inclusion financière, en apportant un appui à l'amélioration de l'écosystème qui permet aux décideurs de mettre en œuvre des plans d'action fondés sur des données et à tous les acteurs du marché d'améliorer leur prestations.

Tableau 11
Indicateurs de produits

| <i>Produit 3.1. Outils de diagnostic/initiatives de plaidoyer financé par le FENU qui apportent une contribution essentielle à la formulation d'un programme de gouvernement national sur l'inclusion financière</i> | <i>Prévision</i> | <i>Réel</i> | <i>Performances</i> |
|--|------------------|-------------|---------------------|
| 3.a. Nombre d'améliorations apportées à l'environnement politique et l'écosystème favorable, y compris la protection des clients découlant des activités promotionnelles et d'appui du FENU | 10 | 15 | + |
| 3.1.1. Nombre de diagnostics sur l'inclusion financière réalisés | 20 | 19 | + |
| 3.1.2. Nombre de feuilles de route, de plans d'action ou de stratégies nationales de finance inclusive adoptées | 10 | 8 | + |
| 3.1.3. Nombre d'engagements à la Better Than Cash Alliance pour opérer la transition de l'argent liquide aux paiements électroniques | 6 | 35 | + |

| | | | |
|--|----|----|---|
| 3.1.4. Nombre d'activités de renforcement des capacités réalisées dans le but de renforcer les capacités des régulateurs et des superviseurs, en particulier pour protéger l'épargne des pauvres | 10 | 52 | + |
| 3.1.5. Nombre et qualité des publications du FENU approuvées (finance inclusive) | 29 | 62 | + |

44. Sur les 15 pays les moins avancés engagés dans des processus de changements politiques soutenus par les activités de plaidoyer et de renforcement des capacités du FENU (52 événements distincts) à l'intention des décideurs politiques en 2014, les cas suivants donne une illustration de la portée et de l'importance de cadres favorables pour lesdits pays :

a) La Banque centrale du Libéria, avec l'assistance du MM4P et du Groupe Spéciale Mobile Association, a émis de nouvelles réglementations d'argent mobile, permettant aux prestataires non bancaires d'offrir légalement de l'argent mobile, deux devises et le principe « connaissez votre client » à plusieurs niveaux. Ce changement de politique a facilité le paiement de certains travailleurs engagés dans la lutte contre Ébola, par voie électronique, et une augmentation de 300 % des paiements de personne à personne pour aider les gens dans les zones en quarantaine;

b) Le Gouvernement du Rwanda a cité le modèle de l'interaction entre particuliers utilisé par Umutanguha Finance Ltd. (Umutanguha), le partenaire de YouthStart, comme une pratique exemplaire pour les canaux de prestation de service dans sa stratégie d'éducation financière nationale qu'il a récemment lancé;

c) Dans le cadre du programme *Shaping Finance Inclusive Transformations* (SHIFT), le FENU a été désigné comme partenaire technique du Gouvernement du Myanmar, qui assume la présidence en exercice de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) pour l'année 2014, dans le cadre de l'organisation de la Conférence sur l'inclusion financière de l'ASEAN tenue à Yangon les 29 et 30 octobre. La réunion a abouti à un document final pratique qui offre aux décideurs politiques de la région un programme pour accélérer l'inclusion financière;

d) Le Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers (PFIP) a travaillé en collaboration avec le Ministère de l'éducation de Fidji pour intégrer l'éducation financière (FinED) dans le programme d'enseignement national afin que celle-ci fasse dorénavant partie intégrante du programme de base qui célébrera sa première année complète de mise en œuvre en 2015. Cette initiative est soutenue par le recyclage des enseignants de l'éducation nationale des écoles primaires et secondaires. D'autres pays insulaires du Pacifique examinent le modèle en vue d'une réplification Sud-Sud dans la région.

45. En termes de soutien direct aux clients pour un écosystème favorable, 640 986 clients de prestataires de services financiers appuyés par le FENU ont bénéficié d'une éducation financière afin de compléter leur accès aux services financiers.

46. En plus de piloter les innovations de produits, les initiatives thématiques mondiales du FENU ont également abouti à 54 des 62 produits axés sur le savoir réalisés en 2014, soulignant ainsi le rôle qu'elles jouent dans la concrétisation de la suggestion de la revue du portefeuille selon laquelle « *l'avantage comparatif essentiel du FENU semble être sa capacité inhérente à assurer le partage d'informations et la communication mutuels entre les « pôles de développement »*

des GTI [Initiatives thématiques mondiales] et les parties prenantes de la FI [finance inclusive] au niveau national dans les pays les moins avancés ..., qui ne bénéficient souvent pas d'un accès facile à l'information »¹¹.

47. Le FENU collabore avec des partenaires au développement à aligner l'appui et la programmation sur les priorités nationales. Les comités d'investissement au niveau des pays examinent de nouvelles initiatives, coordonnent et mettent en commun, dans certains cas, le financement au niveau des pays. En 2014, il est prévu que ces initiatives fournissent 188 millions de dollars en financement (partage des coûts et ressources parallèles) sur la période 2014-2017 pour les programmes du FENU conçus pour compléter et optimiser (8,7 fois) les ressources de base de FENU, et contribuant ainsi de manière significative aux résultats mis en évidence dans le présent rapport.

III. Résultats 2014 en matière de gestion

48. Le FENU a initié un processus de changement organisationnel en 2014. Le changement structurel affectera le siège à New York, et sa présence régionale et nationale, dans le but de s'assurer que le personnel et la structure du Fonds sont adaptés à l'objectif poursuivi d'intervenir sur la base du nouveau cadre stratégique, de faire le meilleur usage des ressources qui lui sont confiées, et de s'adapter aux déficits dans les contributions de base.

49. Le réalignement a été conçu pour atteindre six grands objectifs :

- Réinvestir dans la présence dans les pays les moins avancés où le FENU devrait s'engager, avec l'objectif d'atteindre 40 pays d'ici la fin de la période couverte par le cadre stratégique;
- Investir dans les synergies entre les pratiques et la gestion du savoir;
- Assurer la viabilité financière de l'organisation;
- Améliorer l'efficacité opérationnelle et stimuler la prestation en rapport avec la croissance des ressources autres que les ressources de base;
- Maximiser les résultats sur le terrain, tout en maintenant une surveillance renforcée et l'évaluation de l'apprentissage et de la responsabilité programmatique, et
- Clarifier la délégation de pouvoir, la responsabilisation, les instructions permanentes et les systèmes.

50. Le processus a abouti à une architecture plus simple qui s'inscrit davantage en droite ligne de la taille et de la portée de l'organisation. Une fois les coûts ponctuels de la réorganisation couverts, les économies annuelles sur les ressources de base devraient s'élever à environ 1,1 million de dollars. Cela correspond à l'objectif de réduction de 1 million de dollars par an fixé pour le processus de réalignement et permettra au FENU de maintenir en grande partie sa présence actuelle dans les pays. Seule une augmentation des ressources de base du FENU permettra d'établir sa

¹¹ UNCDF FIPA [Domaine de pratique de la finance inclusive] Rapport de synthèse de la revue de portefeuille (version définitive), 11 février 2013, page 15. file:///E:/2014%20submitted%20in%202015/evaluations/fipa_portfolio_review_0213_eng.pdf

présence dans plus de pays les moins avancés ou de renouveler sa présence dans ceux où les programmes prennent fin en 2015.

51. Conformément aux recommandations pratiques de l'auditeur, le FENU s'est engagé dans la finalisation de sa politique de prêt révisée, l'institution d'une politique de gestion du risque liée au système de gestion du risque institutionnel du PNUD et la clarification des rôles et des responsabilités, y compris en ce qui concerne la délégation de pouvoir dans un éventail de domaines administratifs, en particulier celles touchées par le processus de changement.

Tableau 12
Indicateurs de gestion sélectionnés

| <i>Perspective</i> | <i>Objectif stratégique</i> | <i>Indicateur</i> | <i>2013 Résultats</i> | <i>Cible 2014</i> | <i>2014 Résultats</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 | 32 | 40 | 31 |
| Efficacité interne | Renforcer l'efficacité de l'exécution | Pourcentage des dépenses d'administration dans les dépenses totales | 15,3 % | 15 | 13,4 % |
| | Perception du personnel | Pourcentage du personnel motivé pour donner le meilleur de lui-même | 66 % | 70 % | 68 % |
| | Application des recommandations du Bureau de l'audit et des investigations | | 25/25 | 7/10 | 8/10 |
| | Application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU | | 2/4 | 5/7 | 5/7 |
| Ressources financières | Atteindre les objectifs de mobilisation des ressources | Ressources ordinaires mobilisées | 16,3 millions de dollars | 25 millions de dollars | 14,9 millions de dollars |
| | | Autres ressources mobilisées | 49,1 millions de dollars | 61 millions de dollars | 63,3 millions de dollars |
| | | Exécution dans la limite des dépenses annuelles approuvées | 85% | 85% | 80% |

IV. Partenariats et activités promotionnelles et processus intergouvernementaux

52. En 2014, grâce à un nouveau partenariat avec la Fondation MasterCard, le FENU a étendu le programme MM4P, qu'il soutient avec l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, le Ministère australien des affaires étrangères et du commerce et la Fondation Bill et Melinda Gates. À travers la phase d'élargissement, le FENU prévoit d'augmenter les canaux de distribution mobiles compatibles aux services financiers à 15 pour cent des personnes les plus économiquement défavorisés au Bénin, au Sénégal et en Zambie.

53. En étroite collaboration avec l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, le FENU a lancé l'initiative *Leveraging Domestic Finance for Inclusive Growth and Resilience in LDCs*, qui mettra l'accent sur l'identification, la sélection et le développement d'une liste de projets qui tiennent compte des disparités entre les sexes et d'infrastructures publiques dans lesquels investir. Ces investissements seront identifiés et mis en œuvre par les programmes thématiques mondiaux LoCAL, LFI et CleanStart.

54. Le FENU, désireux de renforcer ses activités promotionnelles, a organisé un certain nombre d'importantes manifestations et pris des initiatives en cours d'année. Le Forum urbain mondial d'ONU-Habitat, tenu en avril 2014 à Medellín en Colombie, a été l'occasion de débattre des questions de sécurité alimentaire et d'une nouvelle approche en la matière grâce à une approche des systèmes alimentaires locaux. En outre, lors de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 20) tenue en décembre 2014 à Lima au Pérou, le FENU a présenté des solutions locales à l'adaptation au changement climatique en utilisant l'outil local, qui a été reconnu comme un mécanisme pour promouvoir des solutions concrètes et durables pour les collectivités locales. Le FENU a également contribué au 15^{ème} Sommet de la Francophonie à Dakar en décembre 2014 qui s'est penché sur l'importance des femmes et des jeunes dans la réalisation des objectifs de développement dans le cadre d'une table ronde organisée conjointement avec le PNUD et ONU-Femmes.

55. La *Better Than Cash Alliance* (BTCA) a été invitée à devenir un partenaire d'exécution officiel du Partenariat mondial pour l'inclusion financière du Groupe des Vingt (G20) avec un accent sur le sous-groupe des marchés et des paiements. Conjointement avec la Banque mondiale et la Fondation Bill et Melinda Gates, la BTCA a lancé le rapport « *Opportunities of Digitizing Payments* », et a été invitée à présenter son expérience en tant que partenaire de pointe des gouvernements, des organisations de développement et du secteur privé lors de la première Réunion de haut niveau du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement à Mexico au Mexique.

56. En 2014, le FENU a lancé le cinquième Forum annuel sur la finance responsable axée sur le financement numérique responsable, qui a réuni pour la première fois les responsables du secteur, du gouvernement et du secteur privé pour discuter de la façon dont les services financiers numériques sont fournis de manière transparente, équitable et en toute sécurité et pour préparer le terrain de l'élaboration des principes de la finance numérique responsable. Le FENU a également organisé une conférence technique sur l'inclusion financière et sociale

des enfants et des jeunes dans le programme pour l'après-2015 lors du « *Child and Youth Finance* » (New York, mai 2014).

57. Le FENU a contribué au Groupe de travail ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable et a participé activement à tous les processus intergouvernementaux et des mécanismes de consultation pertinents. En sa qualité de membre de l'équipe de préparation des Nations Unies et de l'équipe d'appui technique constituée à cet effet, le FENU a fourni une expertise technique sur un certain nombre d'objectifs et de cibles de développement durable (ODD) futurs. Le FENU a également agi en qualité de coresponsable du sous-groupe de l'équipe d'appui technique sur les moyens de mise en œuvre (ODD 17). Conjointement avec le Bureau du Mandataire spéciale du Secrétaire général pour la promotion de services financiers accessibles à tous, le FENU a coordonné la fourniture d'une expertise technique sur l'accès aux services financiers, qui fait actuellement l'objet de renvoi dans un certain nombre de cibles dans 6 ODD.

58. Le FENU a participé à tous les processus intergouvernementaux pertinents et aux mécanismes relatifs aux travaux du Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable et aux discussions préparatoires sur le financement du développement.

59. En sa qualité de membre du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales et du Groupe interinstitutions de coopération sur les pays les moins avancés, le FENU a fourni une contribution active aux travaux desdits groupes. Le FENU a contribué aux travaux préparatoires de la Conférence ministérielle sur de nouveaux partenariats pour le renforcement des capacités productives dans les pays les moins avancés (Bénin, du 28 au 30 juillet), où il a également organisé deux événements parallèles : L'innovation, la créativité, la technologie, la connectivité haut débit et le financement : vecteurs clefs du développement durable dans les pays les moins avancés, en partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle et l'Union internationale des télécommunications et le Renforcement des capacités productives pour la résilience dans les pays les moins avancés. Le FENU a également participé à la troisième Conférence internationale sur les petits États insulaires en développement (Samoa, du 1er au 4 septembre), où il a contribué au débat international en partageant les expériences de son Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers et son Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local, ainsi qu'à la deuxième Conférence des Nations Unies sur les pays en développement sans littoral. (Vienne, du 3 au 5 novembre) et à la réunion du Népal sur le reclassement des pays les moins avancés d'Asie-Pacifique (Katmandou, du 16 au 18 décembre).

V. Assurance de la qualité

60. En 2014, le FENU a maintenu son engagement récent à l'évaluation externe, en achevant une évaluation finale du Programme d'appui à la décentralisation, à la déconcentration et au développement économique local au Bénin et en lançant trois autres : a) une évaluation finale du programme YouthStart qui apporte un appui au développement des services financiers au profit de la jeunesse dans 8 pays africains, b) une évaluation à mi-parcours de la phase d'élargissement du programme MicroLead qui apporte un appui à l'introduction de modèles axée sur l'épargne dans

les pays les moins avancés et c) une évaluation thématique des performances du mécanisme de fonds de développement local du FENU dans les pays les moins avancés d'Afrique et d'Asie depuis 2005. Le nombre total d'évaluations externes mandatées par le FENU depuis 2010 a été ainsi porté à 24.

61. Les résultats de l'évaluation du Bénin étaient globalement positifs avec des félicitations adressées au projet pour l'appui apporté aux améliorations concrètes dans les systèmes de planification et de gestion des collectivités locales, ainsi que le lancement de stratégies de mobilisation des ressources dans les communes ciblées. La majorité des investissements financés ont été jugés satisfaisants, avec des avantages directs pour quelques 3 200 personnes et des résultats indirects escomptés dans l'amélioration du fonctionnement des chaînes de valeur agricoles. Les évaluateurs ont formulé plusieurs recommandations relatives à la nécessité d'améliorer la planification de ces investissements à travers des analyses coût-bénéfice et des études de faisabilité plus approfondies et la nécessité de mieux lier le processus de planification à l'analyse économique des systèmes agroalimentaires locaux. Le Gouvernement et le Parlement belges se sont fondés sur l'évaluation pour décider de l'orientation de leur appui futur à la sécurité alimentaire en Afrique; les résultats alimentent également la conception d'un nouveau programme mondial de sécurité alimentaire du FENU.

62. Ailleurs, les interventions du FENU ont été bien couvertes dans une série d'évaluations gérées par le PNUD. Les principales conclusions de l'évaluation thématique du Bureau indépendant d'évaluation sur la contribution du PNUD à la réalisation de l'Objectif du Millénaire pour le développement incluaient des éloges au Fonds pour l'option de travailler par l'intermédiaire d'institutions décentralisées et la validation qui soutient la planification au niveau local constituait « une voie vers l'impact à part entière ». Les évaluateurs ont recommandé que le PNUD et le FENU « unissent leurs efforts de manière plus proactive » à l'avenir, en reconnaissant que « le FENU apporte une capacité et une expertise uniques en matière de décentralisation, tandis que le PNUD a un meilleur accès au niveau amont du gouvernement ». Une évaluation à mi-parcours des projets conjoints PNUD-FENU au Bangladesh visant à soutenir l'amélioration de la gouvernance locale a reconnu les progrès réalisés en matière de transparence, de responsabilisation et de participation à la prise de décision à l'échelon local par rapport aux données de référence; le FENU a été salué en particulier pour le pilotage d'un système amélioré de subvention basée sur les performances, dont des éléments ont été intensifiés dans la politique nationale par le cadre réglementaire des collectivités locales.

63. Tout au long de l'année 2014 le FENU a participé à l'examen des politiques d'évaluation du PNUD et a été encouragé par la conclusion des évaluateurs selon laquelle les évaluations du Fonds sont « crédibles », « offrent une analyse impartiale » et sont d'un niveau de « qualité approprié », sur la base des quatre évaluations échantillonnées qui ont obtenu les mentions « satisfaisante » ou « très satisfaisante ». Le FENU s'attèle avec le Bureau indépendant d'évaluation et la direction du PNUD à réviser la politique d'évaluation en tenant compte des points suggérés dans la réponse de la direction à l'examen des politiques, et s'attend à une association plus étroite avec le Bureau indépendant d'évaluation sur l'évaluation et l'assurance de la qualité à partir de 2015.

VI. Analyse financière

64. En 2014, essentiellement en raison de l'augmentation des contributions aux ressources autres que les ressources de base, les recettes totales du FENU ont atteint 88,3 millions de dollars, contre 65,4 millions de dollars en 2013. Avec 44 partenaires qui contribuent à ses ressources en 2014, contre 36 en 2013, la base des partenaires au développement du FENU s'est élargie. Les contributions de fondations et d'entreprises du secteur privé aux ressources du FENU en 2014 se chiffraient à 21,1 millions de dollars, soit 23,8 % du total des ressources. En 2014, les principaux bailleurs de fonds du FENU étaient la Suède, le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires des Nations Unies, la Fondation MasterCard, la Commission européenne, le Royaume de Belgique, la Fondation Bill et Melinda Gates, la Suisse, le Danemark, l'Australie et le Luxembourg.

65. Les contributions aux ressources autres que les ressources de base ont atteint un niveau record de 73,3 millions de dollars en 2014 (26 % qui provenaient de 8 grandes fondations et sociétés du secteur privé), soit une augmentation de 51 % par rapport à 2013. Les contributions de base ont atteint environ 14,9 millions de dollars en 2014, soit une réduction de 1,4 millions de dollars par rapport à 2013, et demeurent très en deçà de l'objectif de 25 millions de dollars nécessaires pour soutenir les opérations du FENU dans 40 pays les moins avancés.

66. Les contributions de base permettent au FENU d'innover et d'éprouver le concept. Ils lui permettent de déployer un expert de terrain dans un pays pour une période de 12 à 18 mois dans le but d'élaborer des programmes pertinents, de s'intégrer aux équipes de pays du PNUD et des Nations Unies, pour développer et maintenir des partenariats publics et privés essentiels, et de mobiliser les ressources nécessaires pour opérationnaliser le programme. Le FENU est réputé pour avoir atteint en moyenne un ratio de 1:4 :10 dans l'optimisation des ressources de base et autres par rapport aux ressources intérieures d'investissement. Les contributions de base permettent également au FENU de maintenir une présence dans le bureau de pays du PNUD pendant la durée du programme, un modèle dont la valeur a été démontrée au cours des décennies de succès de la mise à l'échelle et le travail en commun sur l'alliance entre les modèles de financement et la gouvernance et le changement de politique. Les réductions des ressources de base ont forcé le FENU à supprimer le financement de sa présence dans les bureaux de pays pour s'appuyer exclusivement sur le personnel du projet, ce qui a eu pour conséquence d'affaiblir les synergies inter-programmes avec le PNUD, le système des Nations Unies et la durabilité globale à long terme des résultats du programme. Les clôtures de pays ont dans certains cas été assez brutales, occasionnant la suspension prématurée d'initiatives prometteuses.

67. Aux niveaux actuels des ressources de base, le FENU garde donc l'espoir de pouvoir poursuivre ses activités dans au moins 31 pays parmi les moins avancés, tout en continuant d'attirer un montant appréciable de ressources autres que de base, d'origine privée et publique, dans l'intérêt des pays les moins avancés.

68. Les dépenses totales en 2014 se chiffraient à 63,4 millions de dollars, soit 0,5 millions de dollars de plus qu'en 2013 (62,9 millions de dollars). Les dépenses financées par des ressources ordinaires ont diminué de 7,4 millions de dollars pour passer à 11 millions de dollars, tandis que celles financées par d'autres ressources passaient de 6,9 millions à 52,4 millions de dollars. Dans ce contexte, le FENU

continue de surveiller étroitement sa viabilité financière 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.

69. En fin 2013, les soldes s'établissaient à 109 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 comptables internationales pour le secteur public et fixé sa réserve opérationnelle de base à 12,4 millions de dollars. La réserve budgétaire supplémentaire se chiffre à 2 millions de dollars.

Tableau 13

Tendances des dépenses au cours de la période 2006-2014

(En millions de dollars des États-Unis)

| <i>Dépenses</i> | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Dépenses afférentes aux programmes | 25,2 | 28,7 | 37,0 | 41,5 | 43,9 | 53,7 | 48,6 | 54,5 | 57,5 |
| - Dont dépenses imputées sur les ressources ordinaires* | 16,8 | 19,0 | 22,6 | 22,2 | 25,0 | 29,4 | 23,6 | 15,1 | 9,9 |
| - Dont dépenses imputées sur d'autres ressources | 8,4 | 9,7 | 14,4 | 19,3 | 18,2 | 24,4 | 25,0 | 39,4 | 47,5 |
| Appui du FENU | 4,6 | 5,4 | 6,8 | 7,6 | 5,5 | 6,2 | 5,0 | 8,3 | 5,9 |
| Total | 29,8 | 34,1 | 43,8 | 49,1 | 49,3 | 59,9 | 53,6 | 62,8 | 63,4 |

Tableau 14

Dépenses afférentes aux programmes en 2013, par région et par domaine d'intervention

(En millions de dollars des États-Unis)

| <i>Région/thèmes</i> | <i>Financement du développement local</i> | <i>Finance inclusive</i> | Total |
|----------------------|---|--------------------------|-------------------|
| Afrique | 16 015 629 | 17 942 389 | 33 958 018 |
| Asie et Pacifique | 9 080 888 | 14 517 520 | 23 598 408 |
| Total | 25 096 517 | 32 459 910 | 57 556 427 |

VII. Perspectives

70. Dans le cadre de son cadre stratégique 2014-2017 présenté au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2014, le FENU s'aligne pleinement sur le programme de développement pour l'après-2015 afin de maximiser les avantages 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 dans les pays les moins avancés du monde. Pour ce faire, le FENU poursuivra son action en mettant l'accent sur : a) l'accroissement du financement pour les services et *infrastructures* de base, tout en s'assurant que les services financiers *autonomisent les populations pauvres* en vue de leur permettre de s'engager de façon plus dynamique dans leurs économies

locales; b) l'utilisation de son investissement en capital comme catalyseur essentiel pour la *mobilisation des ressources*; c) l'orientation du *financement de l'action climatique* au niveau local vers le renforcement des capacités décentralisées des administrations locales et leur donner les moyens de construire une infrastructure pour faire mieux face au changement climatique; d) *l'adaptation aux réalités locales* du programme de développement pour l'après-2015 notamment par l'intermédiaire de municipalités autonomisées et bien financés, et e) la promotion de cadres politiques propices à *un financement durable pour le développement durable*.

71. Innovation et la mise à l'épreuve du concept à l'appui des deux principaux domaines d'activité continueront à conduire l'apprentissage. La possibilité d'utiliser l'aide publique au développement de « manière intelligente » pour dynamiser, créer l'effet de levier et mettre à l'échelle des mécanismes financiers et solutions adaptés demeurera un indicateur important du succès du Fonds. Le FENU s'engage à utiliser la technologie de manière stratégique, sachant que les technologies numériques et de l'information peuvent agir comme des facilitateurs de l'inclusion, des accélérateurs de développement, et contribuer à une plus grande transparence et efficacité financière. En outre, le FENU continuera à rechercher des partenariats dans les domaines public et privé, étant donné que le financement mixte et le partenariat public/privé fourniront le seul moyen viable pour répondre aux exigences du programme de développement pour l'après-2015.

72. Le FENU continuera à privilégier la qualité de sa programmation, la transparence et la responsabilisation en matière de résultats aux divers niveaux de l'organisation. 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. Il affinera davantage ses fonctions pour maximiser l'efficacité et l'efficience, avec un accent particulier sur le niveau des pays où les résultats de développement sont atteints.