



**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  
29 novembre 2021  
Français  
Original : anglais

**Première session ordinaire de 2022**  
31 janvier-4 février 2022, New York  
Point 9 de l'ordre du jour provisoire  
**Fonds d'équipement des Nations Unies**

## **Fonds d'équipement des Nations Unies**

### **Cadre stratégique pour la période 2022-2025**

#### *Résumé*

Il n'a jamais été aussi urgent de mobiliser et d'investir des capitaux pour le développement dans les pays les moins avancés (PMA). La décennie d'action pour la réalisation des objectifs de développement durable a débuté en pleine crise sanitaire et socio-économique inédite, qui risque de faire tomber dans l'extrême pauvreté 32 millions de personnes supplémentaires vivant dans les PMA. Les personnes vivant dans ces pays (plus de 1,08 milliard) doivent faire face à des difficultés allant de leurs économies informelles et non diversifiées au changement climatique et à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Ces pays ont besoin de capitaux pour investir dans les infrastructures et le développement humain afin de renforcer les institutions, de mettre en place des systèmes de marché, de soutenir l'entrepreneuriat, de tirer parti du potentiel de la jeunesse et de garantir les conditions de vie de base pour toute la population.

Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), avec son mandat unique centré sur les PMA, cherche à investir et à catalyser les capitaux pour permettre à ces pays d'atteindre la croissance durable pour tous prévue par le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le Programme d'action de Doha en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2022-2031. L'objectif du FENU est d'augmenter le financement du développement dans les PMA en aidant ceux-ci à atteindre ces trois objectifs stratégiques indissociables, porteurs de changement :

1. catalyser des flux de capitaux privés et publics supplémentaires ;
2. renforcer les systèmes de marché et les mécanismes de financement ;
3. accélérer la transformation économique inclusive, diversifiée et écologique.

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (18 janvier 2022).



Au titre du présent Cadre stratégique 2022-2025, le FENU réalisera son plein potentiel en tant qu'organisation de développement hybride et institution de financement du développement en remplissant son mandat de financement global : accorder des capitaux, proposer des services de conseil financier et catalyser les capitaux. Il s'appuiera, pour ce faire, sur son expertise en matière de développement dans cinq domaines prioritaires : les deux domaines phares largement établis que sont a) les économies numériques inclusives et b) le financement transformateur local ; et dans les domaines émergents c) de l'autonomisation économique des femmes, d) du financement de l'action climatique, des énergies propres et de la préservation de la diversité biologique, et e) du financement des systèmes alimentaires durables.

Le FENU élargira son rôle d'organisation de financement catalytique phare des Nations Unies pour les PMA afin d'y intégrer le renforcement des mécanismes de financement et des systèmes de transformation structurelle. Il combinera ses capacités, ses instruments et son expertise en matière de financement des objectifs de développement durable avec les capacités opérationnelles et de développement plus globales du système des Nations Unies pour le développement afin de fournir une assistance plus complète et efficace aux PMA. Il continuera également à former des partenariats avec des acteurs privés et publics afin d'améliorer les résultats et l'impact sur le développement ainsi que de mobiliser de nouvelles ressources.

Pour réaliser ces objectifs et mettre en œuvre le Cadre stratégique, le FENU développera une culture qui s'appuiera sur les innovations, notamment numériques, et favorisera les approches intégrées soucieuses des priorités des PMA et de leurs débouchés.

Le Conseil d'administration pourrait souhaiter prendre note du présent Cadre stratégique.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique : défis à relever et chances à saisir dans la décennie d'action . . . . .	3
II. Apprendre du passé : s'appuyer sur les fondations et l'expérience du FENU . . . . .	4
III. Le FENU pour la décennie d'action. . . . .	6
IV. Marchés de base . . . . .	8
V. L'offre du FENU . . . . .	9
VI. Souplesse institutionnelle et opérationnelle . . . . .	19
VII. Perspectives : une transposition à grande échelle pour un meilleur impact . . . . .	22
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)	
I. Tableau récapitulatif des résultats et des ressources. . . . .	
II. Scénarios de ressources . . . . .	
III. Plan d'évaluation du Cadre stratégique . . . . .	

## I. Contexte stratégique : défis à relever et chances à saisir dans la décennie d'action

1. Les pays les moins avancés (PMA) constituent un groupe hétéroclite de pays, qui présentent des besoins spécifiques ainsi que différents niveaux en matière de croissance, de vulnérabilité, d'égalité, de démographie, de géographie et de taille de l'économie. Certains peuvent déjà être considérés comme n'appartenant plus à cette catégorie, d'autres sont en transition, et un certain nombre d'entre eux sont touchés par des crises et des conflits. Même si plus d'un milliard de personnes y vivent, les PMA ne représentent que 1,3 % du produit intérieur brut mondial, 1,4 % des investissements étrangers directs dans le monde, et tout juste 1 % des exportations commerciales internationales<sup>1</sup>.

2. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a eu un effet catastrophique sur la vie et les moyens de subsistance de nombreuses personnes, et plus particulièrement sur les plus pauvres et les plus vulnérables, ainsi que sur les économies des PMA, qui se sont fortement contractées en 2020 et ont vu le fardeau de la dette extérieure et les obligations au titre du service de la dette augmenter considérablement. L'extrême pauvreté a fait un bond spectaculaire, de 32,2 % à 35,2 % : une augmentation de plus de 32 millions de personnes<sup>2</sup>, qui a effacé d'un coup des décennies d'efforts en matière d'élimination de la pauvreté. La pandémie a mis un coup d'arrêt aux progrès vers le développement durable dans les PMA, des progrès déjà bien inégalement répartis avant la crise et insuffisants pour réaliser les objectifs de développement durable d'ici à 2030.

3. Les PMA rencontrent de multiples obstacles structurels, comme le faible niveau des capacités productives ainsi que des économies informelles et essentiellement non diversifiées, qui sont, de surcroît, fortement dépendantes des ressources naturelles et agricoles. Seuls 53 % de la population des PMA disposent d'un accès à l'énergie et ce taux d'accès peut descendre jusqu'à 10 % dans les zones rurales de certains pays<sup>3</sup>. L'absence d'infrastructures numériques, associée à une faible égalité des sexes, empêche également les économies des PMA de se transformer et d'exploiter tout leur potentiel<sup>4</sup>. Ces difficultés sont aggravées par les menaces croissantes causées par le changement climatique et la diminution de la diversité biologique. Les systèmes alimentaires doivent être plus durables, productifs, inclusifs et résilients pour être en mesure de fournir une alimentation saine et nutritive à tout le monde.

4. Les PMA éprouvent d'importantes difficultés à attirer les investissements privés nécessaires pour soutenir leurs efforts en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Le sous-développement des marchés financiers et des capitaux locaux associé à un risque élevé de corruption limite fortement les capacités nationales et étrangères d'investissements productifs, et la majorité des PMA sont dépourvus des réserves suffisantes d'entreprises et de projets susceptibles de recevoir le soutien des banques, qui pourraient faciliter la réalisation des ODD. L'architecture financière internationale n'est pas conçue pour encourager les investissements plus risqués ou de plus petite taille, qui sont pourtant essentiels à l'existence d'un secteur privé dynamique dans les PMA. Des coûts de transaction élevés, les perceptions du

<sup>1</sup> Programme d'action de Doha en faveur des pays les moins avancés, p. 31, [https://www.un.org/ldc5/sites/www.un.org.ldc5/files/rev1\\_of\\_the\\_poa\\_ldc5.pdf](https://www.un.org/ldc5/sites/www.un.org.ldc5/files/rev1_of_the_poa_ldc5.pdf).

<sup>2</sup> Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, *Rapport 2020 sur les pays les moins avancés*, [https://unctad.org/system/files/official-document/ldcr2020\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ldcr2020_fr.pdf).

<sup>3</sup> Programme d'action de Doha, p. 27.

<sup>4</sup> Forum économique mondial, 2021, *Rapport 2021 sur l'écart entre les sexes dans le monde*, <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023>.

risque et une méconnaissance du marché local constituent quelques-uns des principaux obstacles pour les investisseurs.

5. Toutefois, l'économie mondiale est en pleine mutation, d'où une modification croissante des marchés des consommateurs privés et des investisseurs dans l'ensemble du monde en développement ainsi qu'un renforcement de la coopération triangulaire et de la coopération Sud-Sud. Forts de leur jeunesse prometteuse, de leurs ressources naturelles abondantes et de leurs systèmes de gouvernance renforcés, les PMA représentent des marchés dont l'énorme potentiel en matière de croissance économique et de développement est encore inexploité. Il est essentiel d'augmenter les investissements en capital humain et en avoirs productifs pour amorcer leur transformation structurelle et favoriser le développement économique inclusif.

6. Le FENU s'appuiera, notamment, sur le Programme d'action de Doha en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2022-2031, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Accord de Paris pour continuer à favoriser le financement des PMA<sup>5</sup>.

## II. Apprendre du passé : s'appuyer sur les fondations et l'expérience du FENU

7. **Prêts à se développer.** Le Cadre stratégique pour la période 2018-2021 visait à transformer le FENU en mettant en œuvre et en développant son mandat d'investissement, en recentrant son action d'inclusion financière sur la finance et les économies numériques, tout en adaptant et en approfondissant son travail en matière de financement du développement local dans des domaines tels que la décentralisation fiscale et le financement des municipalités. Après quatre ans de réforme, d'innovation et de consolidation, le FENU est devenu une organisation dont on reconnaît de plus en plus les capacités et les méthodes pour renforcer les systèmes et les mécanismes de financement privés et publics, réduire les risques des investissements locaux, et attirer des capitaux supplémentaires afin d'alimenter le développement économique dans les PMA. Le cadre proposé s'inspirera des progrès accomplis et des leçons tirées de l'expérience et des évaluations du travail du FENU afin d'augmenter considérablement son soutien aux PMA pour construire en mieux pour l'avenir.

8. **Un palmarès en matière d'investissement qui compte.** Le FENU a jeté les bases d'une nouvelle proposition en matière d'investissement et de modèle de partenariat pour les PMA. Grâce à une équipe de professionnels spécialisés en investissements ainsi qu'à de nouvelles politiques et procédures en matière de prêts et de garanties, le FENU a augmenté sa capacité de gestion et d'attribution des prêts et des garanties, ce qui lui a permis de faire ses preuves dans ce domaine et de mettre sur pied des filières d'investissement. Il s'agit là d'une capacité unique dans tout le système des Nations Unies pour le développement, que le FENU continuera à exercer tout au long des quatre années du prochain cadre.

9. **Comblar le déficit de financement du « chaînon manquant » a un effet multiplicateur sur le développement durable.** Au cours du cycle précédent, les communautés de financement du développement et d'investissement à impact ont indiqué au FENU qu'il devrait continuer à s'intéresser de près au déficit de financement du « chaînon manquant », c'est-à-dire les entreprises et les projets trop importants pour le microfinancement, mais réputés trop petits et trop risqués pour bénéficier des offres des autres institutions financières commerciales. Par conséquent,

<sup>5</sup> Le FENU est une organisation indépendante associée au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). L'Administrateur du PNUD est le Directeur général du FENU.

le FENU consacrera plus de ressources à cette niche de financement et cherchera, dans ce but, à créer des synergies avec les acteurs publics et privés.

**10. Profiter de l'aide publique au développement (APD) pour mobiliser des ressources supplémentaires.** Le FENU est parvenu à rassembler les rares ressources de l'APD en faveur des PMA pour mobiliser un financement supplémentaire, notamment en puisant dans les réserves plus importantes des subventions, en ayant recours à l'expertise en matière de montage financier et au financement à des conditions libérales pour lever des capitaux aux niveaux national et international, et en renforçant les institutions publiques et privées pour catalyser plus largement et durablement les capitaux<sup>6</sup>. Le cadre rend compte de la façon dont le FENU va intensifier ses efforts pour pouvoir proposer une aide au développement et des instruments de financement innovants qui utilisent l'APD, et mobiliser ainsi des ressources privées et publiques supplémentaires de financement du développement en faveur des PMA.

**11. La transformation numérique permet d'envisager des solutions de financement et de développement à la pointe du progrès.** Les technologies numériques ont révolutionné la façon dont les capitaux peuvent être mobilisés et alloués (épargne intérieure, financement participatif et plateforme mondiale de financement des microentreprises et petites et moyennes entreprises) ainsi que le suivi de ce financement pour s'assurer qu'il participe bien à la réalisation des objectifs de développement durable. Le FENU s'efforcera d'intégrer les innovations numériques à son programme d'investissement et à ses activités programmatiques en faveur des PMA.

**12. Le financement infranational est crucial pour réaliser les objectifs de développement durable.** Le FENU a lancé la Coalition de Malaga pour les finances municipales afin de créer un écosystème financier mondial permettant aux villes et aux gouvernements locaux d'avoir accès au financement à grande échelle. Ce lancement s'est accompagné de la création du Fonds international d'investissement municipal (le premier fonds de placement au monde entièrement réservé aux villes), du renforcement du mécanisme local de résilience aux changements climatiques centré sur les PMA, et de la mise en place d'un mécanisme de financement local de la coopération transfrontière dans le domaine de l'eau. Ces mesures, inscrites dans des partenariats solides, fournissent la plateforme nécessaire à l'accélération du financement infranational au cours du prochain cadre.

**13. De l'expérimentation à la généralisation.** Il est reconnu que le FENU expérimente et établit de manière convaincante des méthodes efficaces pour développer les systèmes de marché et catalyser les financements que les gouvernements nationaux et les autres partenaires de développement peuvent adopter et enrichir pour en faire profiter les populations vulnérables et les plus défavorisées. Le cadre présente comment le FENU continuera à innover et à généraliser les méthodes qui fonctionnent et cherchera à opérer des changements systémiques grâce à des partenariats et à des approches intégrées.

**14. Investir dans l'égalité des sexes et dans l'autonomisation économique des femmes est essentiel pour obtenir des résultats durables.** Le FENU a réalisé des progrès considérables dans le soutien à l'intégration des questions de genre dans

<sup>6</sup> Il est question, dans le présent cadre, à la fois de la mobilisation et de la catalysation du financement privé. Il a été démontré que la mobilisation du secteur privé permettait d'établir un lien causal entre les investissements officiels et les investissements privés, alors que la catalysation du secteur privé mesure les effets précédant et suivant le projet des activités de financement privé et des activités de soutien des transactions qui ne sont pas prises en compte par la mobilisation. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2018\)25&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2018)25&docLanguage=En).

l'organisation. Il a été établi que les travaux pour corriger les préjugés liés au genre dans les normes et les pratiques, améliorer la représentation des femmes et créer des environnements propices à leur autonomisation économique, notamment leur accès à des ressources et à des solutions financières et le contrôle de celles-ci, sont essentiels pour que tous les résultats de programmes soient pérennes. Le FENU s'efforcera de prendre en compte plus systématiquement les questions de genre dans toutes ses activités de programmation et s'engage à définir l'autonomisation économique des femmes comme une priorité.

### III. Le FENU pour la décennie d'action

15. Selon le FENU, les PMA sont capables d'obtenir les capitaux nécessaires et d'exploiter leur impact sur le développement pour favoriser la croissance économique durable et inclusive et atteindre les objectifs de développement durable.

16. Conformément au Programme 2030, le FENU cherche à construire un avenir où la pauvreté, sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, est éradiquée, et où les personnes vivant dans les PMA mènent une vie digne et peuvent accéder au financement et profiter de services et de biens essentiels grâce à des institutions solides, à un secteur privé dynamique et à des économies locales diversifiées ayant un effet positif net sur l'environnement.

17. La mission du FENU est de servir d'organisation de financement catalytique phare des Nations unies pour les PMA afin de renforcer les mécanismes de financement et les systèmes de transformation structurelle.

18. Afin de catalyser le financement nécessaire au développement économique en faveur des populations vulnérables et les plus défavorisés dans les PMA, le FENU accélérera sa transition vers une organisation hybride, partie organisation de développement et partie institution de financement du développement. En tant qu'organisation hybride, le FENU s'acquittera de son mandat unique en matière d'investissement en complétant ses services classiques d'octroi de subventions et d'assistance technique d'un recours accru et généralisé à ses capacités et instruments de financement, y compris les prêts, les garanties et les fonds de financement mixte sur l'ensemble de ses domaines d'expertise technique.

19. La pandémie de COVID-19 et ses conséquences continueront d'influencer fortement la situation des PMA au cours des quatre années à venir. Le FENU s'inspirera du soutien financier et technique qu'elle a fourni aux petites et moyennes entreprises (PME) pour qu'elles adoptent des solutions numériques et adaptent leur modèle d'activité afin de surmonter la crise ainsi qu'aux collectivités locales dans la gestion de la crise de la COVID-19 et du relèvement après celle-ci, conformément au Cadre des Nations Unies pour la réponse socio-économique immédiate à la COVID-19<sup>7</sup>.

#### Collaboration au sein du système des Nations Unies

20. Dans sa résolution [75/233](#) du 21 décembre 2020 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'Assemblée générale souligne que le système des Nations Unies doit se coordonner et collaborer étroitement pour proposer un soutien cohérent au développement et, notamment, prendre la mesure des enjeux complexes que représente la généralisation des solutions de financement durable, en particulier dans

<sup>7</sup> Groupe des Nations Unies pour le développement durable, Cadre des Nations Unies pour la réponse socio-économique immédiate à la COVID-19.

les PMA. Le FENU renforcera son rôle en tant qu'organisation de financement catalytique phare des Nations Unies pour les PMA au service du système des Nations Unies pour le développement et mettra en place des solutions innovantes qui catalyseront le financement des objectifs de développement durable à grande échelle. Grâce à ses capacités de financement et à son expertise uniques, le FENU joue un rôle distinct, qui vient compléter l'expertise et la programmation des autres entités des Nations Unies. Le FENU s'appuiera sur son travail au guichet de financement du Fonds commun à l'appui du Programme 2030 pour créer des solutions de financement mixte innovantes pour le système.

21. Au niveau des pays, il poursuivra sa collaboration renforcée avec les équipes de pays des Nations Unies, notamment pour l'élaboration des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Profitant de sa présence sur le terrain dans 31 PMA, le FENU mettra en place un système de gestion de la relation avec le pays et détachera progressivement du personnel technique supplémentaire dans les pays du programme. En réponse à l'examen quadriennal, le FENU collaborera avec les partenaires des Nations Unies et apportera son soutien aux coordonnateurs résidents et aux coordonnatrices résidentes dans les PMA afin d'intégrer le programme d'action de Doha à la planification du développement<sup>8</sup>. Il dispose également de spécialistes en investissement qui prêtent assistance aux équipes de pays des Nations Unies dans plusieurs pays africains afin de les aider à mobiliser le financement privé nécessaire aux investissements dans le développement durable, d'encourager les réformes de l'État et de renforcer les marchés financiers. Le FENU renforcera la coopération avec le PNUD et ses bureaux de pays supervisés par les représentants résidents et les représentantes résidentes en s'appuyant sur leurs liens étroits, leurs fortes complémentarités et leurs nombreuses initiatives communes en cours. Le plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 présente de nombreuses possibilités de collaboration, notamment dans les domaines clés du financement du développement et de la numérisation ainsi que sur de nombreuses solutions propres au PNUD, que les solutions et l'expertise financières innovantes du FENU viendront utilement compléter. Le FENU continuera à profiter des synergies avec les travaux pertinents du Pôle Financement du PNUD, tels que les normes et les cartes à l'intention des investisseurs de SDG Impact, et avec les assurances, les obligations et les cadres de financement national intégré, notamment.

22. Le FENU entretiendra des partenariats thématiques stratégiques avec d'autres entités des Nations Unies, là où la combinaison de ses capacités financières et des connaissances particulières d'autres organisations peuvent favoriser un véritable changement. Par exemple, la collaboration du FENU avec le Programme alimentaire mondial en Afrique de l'Ouest promeut des services financiers numériques et la culture financière auprès des populations vulnérables. Le partenariat mondial du FENU avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés met en avant des solutions d'inclusion financière pour les réfugiés et les populations déplacées de force. Avec l'Organisation internationale pour les migrations, la Banque mondiale et le PNUD, le FENU est partisan d'une alliance mondiale pour un meilleur accès aux envois de fonds numériques transfrontières grâce à des solutions innovantes qui réduisent les coûts de transaction et proposent, en plus de ces envois, une large palette de services financiers. Le FENU continuera à collaborer avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) en vue de mettre au point des solutions de financement innovantes favorisant l'autonomisation économique des femmes. En sa qualité de pôle de financement infranational des Nations Unies, le FENU consolidera ses partenariats au sein de l'Organisation des Nations Unies, notamment avec la Conférence des Nations Unies

<sup>8</sup> Examen quadriennal, paragraphe 89.

sur le commerce et le développement et le Département des affaires économiques et sociales, en matière d'accès aux marchés financiers pour les gouvernements infranationaux et de gestion des actifs. Avec le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, le FENU propose des investissements conjoints pour les villes et collabore avec les commissions économiques au relèvement après la pandémie de COVID-19 et à l'augmentation de la marge de manœuvre budgétaire locale. La collaboration avec le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques en ce qui concerne le financement de l'adaptation aux changements climatiques au niveau local sera approfondie.

#### IV. Marchés de base

23. Le FENU s'occupera principalement de soutenir les 46 PMA dans leurs efforts de développement. Il accompagnera également la transition en douceur des pays qui sont récemment sortis de cette catégorie. S'il y a lieu, le FENU peut aussi travailler avec d'autres pays en développement, dont certains petits états insulaires en développement qui ne sont pas des PMA, notamment quand les ressources et l'expertise ainsi obtenues peuvent profiter aux PMA. Il jouera un rôle de premier plan pour permettre aux PMA de réaliser les objectifs définis dans le Programme d'action de Doha pour la décennie 2022-2031 en renforçant ses partenariats avec les gouvernements de ces pays pour continuer à répondre aux priorités des pays. Le FENU va :

a) adopter une approche ciblée et adaptée aux besoins des clients pour répondre aux besoins et aux priorités des PMA et s'assurer de l'entière collaboration de toutes les parties prenantes concernées en vue de renforcer la prise en main et la conduite du programme par les pays ;

b) proposer des possibilités d'investissement dans les PMA sur les marchés financiers internationaux grâce à des partenariats innovants et axés sur les résultats avec la communauté d'aide au développement et les investisseurs privés ;

c) s'associer avec les PMA afin de réaliser les objectifs des divers programmes mondiaux en faveur du développement, c'est-à-dire le Programme de développement durable à l'horizon 2030, la cinquième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés, le Programme d'action d'Addis-Abeba, l'Accord de Paris, les diverses conventions ayant trait à la biodiversité, etc. ;

d) favoriser les solutions axées sur la transformation telles que l'économie verte, la numérisation, l'urbanisation, les économies inclusives, l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes.

24. Les PMA sont particulièrement exposés à la fragilité sociopolitique ainsi qu'à la vulnérabilité économique et environnementale. Le FENU mettra à profit son expérience des situations délicates et des pays touchés par un conflit en mettant activement en place des initiatives et un renforcement des capacités centrés sur l'humain et dirigés localement, en renforçant les services financiers et en fournissant un accès à des solutions d'investissement durables tenant compte du lien entre l'action humanitaire, l'aide au développement et la consolidation de la paix.

25. Les interventions du FENU cherchent à favoriser l'autonomisation des jeunes, des femmes, des migrants, des réfugiés, des petits agriculteurs, des entrepreneurs du secteur informel et des personnes handicapées, toutes ces personnes qui sont souvent marginalisées du fait des normes sociales, de leur statut au sein de la société, et de leurs revenus et capacités limités. Afin que les personnes les plus défavorisées qui n'ont pas accès au financement et à d'autres services puissent finalement en bénéficier, le FENU apportera son soutien aux partenaires publics et privés qui

travaillent a) dans le secteur privé, avec les microentreprises et petites et moyennes entreprises et les plus grandes entreprises, dont les prestataires de services financiers et b) dans le secteur public, avec les contreparties des gouvernements, notamment les autorités locales et régionales dans les villes et dans les zones rurales et périurbaines, ou par l'intermédiaire de ces partenaires.

26. Les projets d'investissement au niveau des pays seront l'un des moyens essentiels pour le FENU de renforcer l'une de ses priorités : attirer les investissements dans la réalisation des objectifs de développement durable vers les PMA. Il appuiera les gouvernements et le secteur privé, et collaborera avec les partenaires de développement et les parties prenantes concernées pour déterminer les perspectives d'investissement qui sont conformes aux plans, aux priorités et aux besoins nationaux en matière de développement, affichent un fort impact de développement et recèlent un important potentiel de mobilisation du financement privé. Le FENU proposera un soutien à la préparation des projets et accordera des capitaux à des conditions favorables pour permettre à ces projets de recevoir le soutien des banques et en réduire les risques pour les autres investisseurs<sup>9</sup>.

27. Il fera également office d'organisateur et de facilitateur d'investissements en connectant les réserves de projets d'investissement avec un large groupe de fournisseurs de capitaux commerciaux et apportés à des conditions favorables. Le FENU développera, en collaboration avec un consortium d'institutions publiques et privées, une plateforme numérique mettant en rapport les PME avec les investisseurs afin de simplifier la prospection, la sélection, le contact avec des fournisseurs de capitaux et le cofinancement entre les investisseurs.

## V. L'offre du FENU

28. Le FENU s'engagera à :

a) soutenir les pays pour qu'ils puissent atteindre trois objectifs stratégiques porteurs de changement:

i) catalyser les capitaux ;

ii) renforcer les systèmes de marché et les mécanismes de financement ;

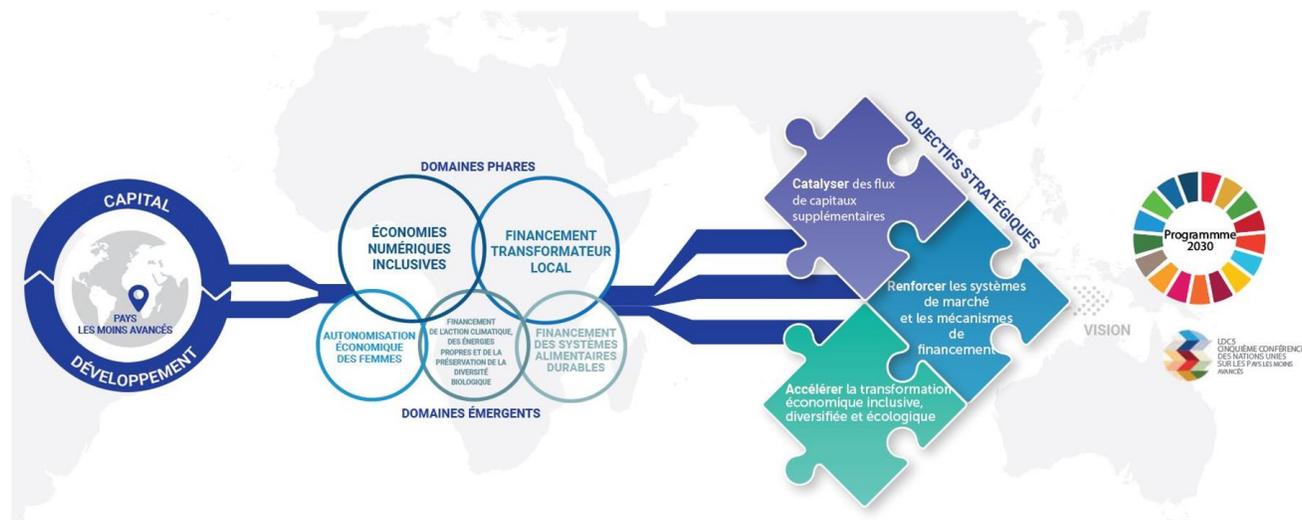
iii) accélérer la transformation économique inclusive, diversifiée et écologique ;

b) utiliser des déclencheurs de capital et de développement, tels que l'aide au financement, à l'investissement et au développement ;

c) intervenir dans l'ensemble des cinq domaines prioritaires, que sont les deux domaines phares largement établis des économies numériques inclusives et du financement transformateur local ainsi que les domaines émergents de l'autonomisation économique des femmes, du financement de l'action climatique, des énergies propres et de la préservation de la diversité biologique, et du financement des systèmes alimentaires durables.

<sup>9</sup> Dans les pays où le PNUD met en place les cartes à l'intention des investisseurs de SDG Impact, le FENU participera à cette initiative.

## Graphique I. L'offre du FENU



### Objectifs stratégiques

29. Guidé par les principes de la responsabilité partagée, de la prise en main et de la conduite du programme par les PMA, le FENU aidera les pays à atteindre ces trois objectifs stratégiques indissociables et qui se renforcent mutuellement :

- a) catalyser des flux de capitaux supplémentaires ;
- b) renforcer les systèmes de marché et les mécanismes de financement ;
- c) accélérer la transformation économique inclusive, diversifiée et écologique.

30. Le FENU ciblera son soutien, dans le cadre de toutes ses interventions, sur la réalisation des objectifs de développement durable suivants : les objectifs 1 (Pas de pauvreté), 5 (Égalité entre les sexes), 8 (Travail décent et croissance économique) et 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs). Il cherche également à contribuer à la réalisation des objectifs 2 (Faim « zéro »), 7 (Énergie propre et d'un coût abordable), 9 (Industrie, innovation et infrastructure), 11 (Villes et communautés durables), 13 (Mesure relative à la lutte contre les changements climatiques), 14 (Vie aquatique), 15 (Vie terrestre) et 16 (Paix, justice et institutions efficaces). Les interventions intégrées qui contribuent à plusieurs objectifs interdépendants et tiennent compte des trois aspects du développement durable auront la priorité. En collaborant avec les Nations Unies et d'autres partenaires de développement, le FENU peut apporter sa pierre à d'autres ODD.

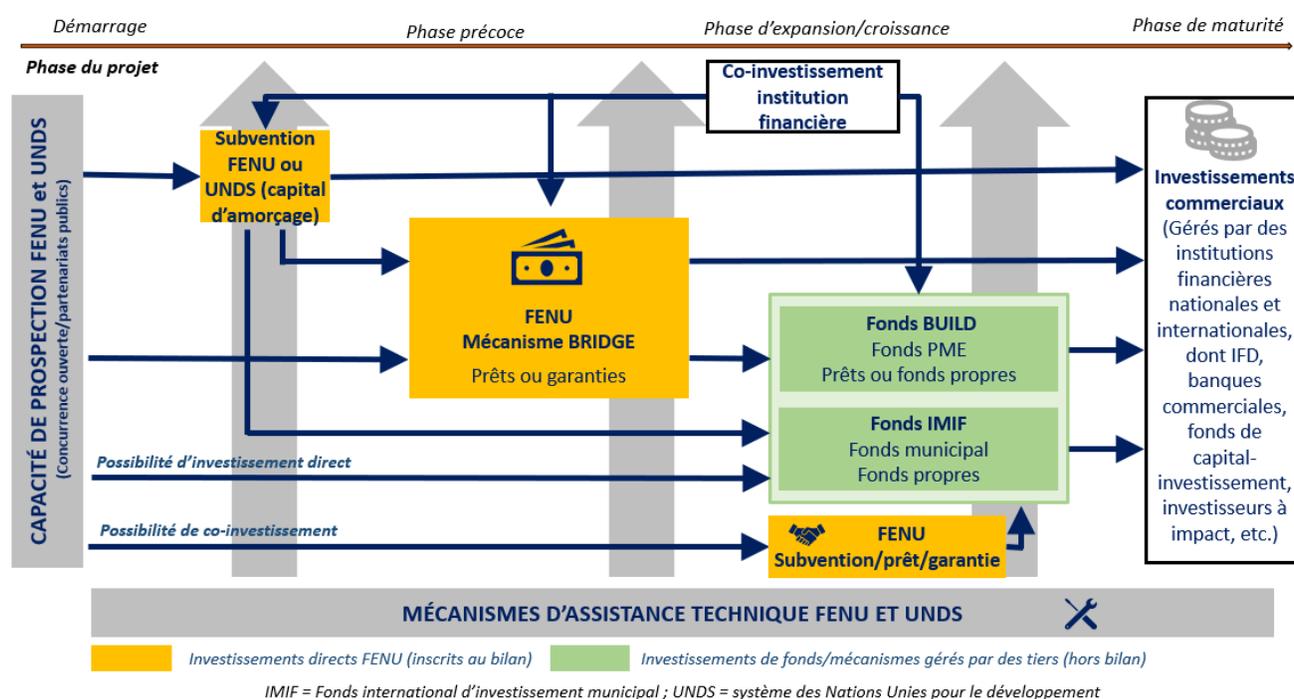
### Déclencheurs de capital

31. Le FENU fournira des instruments et des mécanismes financiers innovants, des investissements stratégiques et des services de conseil financier pour aider à catalyser les flux de capitaux en faveur d'investissements dans les environnements les plus défavorisés, principalement dans les PMA, qui contribueront à réaliser les objectifs de développement durable. L'aide au financement et à l'investissement du FENU sera mise en œuvre sur l'ensemble des domaines et programmes prioritaires. Son rôle sera redéfini pour fournir une expertise et des instruments financiers à tout le système des Nations Unies pour le développement, et élaborer et mettre en œuvre des stratégies

pour attirer le secteur privé et lever des capitaux supplémentaires en faveur des investissements dans les ODD.

32. Il proposera des investissements stratégiques et aidera à garantir la réputation financière des investissements tout au long de leur « continuum », depuis les projets en gestation jusqu'aux activités et initiatives parvenues à un degré supérieur de maturité. Le FENU utilise ses activités programmatiques, sa présence dans le pays et ses relations avec les gouvernements nationaux et les partenaires de développement pour obtenir des possibilités d'investissement et fournir un appui consultatif avant et après l'investissement afin de renforcer la bancabilité et le développement des entreprises. Il cherche à créer de puissants effets d'entraînement pour attirer des investissements induits de la part d'investisseurs plus importants.

## Graphique II. Le continuum d'investissement du FENU



33. Le FENU réalisera son mandat en matière de financement et d'investissement de trois façons différentes.

### Octroi de fonds

34. Le Fonds possède ses propres instruments financiers sous la forme de subventions, de prêts concessionnels et de garanties, qui sont mis en place au début du continuum d'investissement. Pour les investissements publics et privés à un stade précoce, la plateforme d'investissement en ligne prête à l'emploi du FENU permet une mobilisation et un octroi rapide de subventions pour les entreprises et les collectivités locales. La plateforme a joué un rôle crucial dans la réponse d'urgence du FENU à la COVID-19.

35. Pour les entreprises et les projets du « chaînon manquant » parvenus à un degré supérieur de maturité, mais qui ne sont pas encore prêts pour le financement commercial, le FENU fournit, à partir de son propre bilan, des prêts concessionnels et des garanties catalytiques pour favoriser la croissance du capital et aider à établir des antécédents en matière d'investissement. Le FENU vise une capitalisation initiale

de 50 millions de dollars pour le mécanisme BRIDGE, inscrit au bilan, qui est un mécanisme de financement réservé aux PMA. Ce mécanisme, grâce à son appétit pour le risque élevé et la libéralité de ses prêts et garanties, comble un vide dans l'architecture internationale du financement du développement en fournissant des capitaux pour les petites entreprises et les projets qui ne peuvent pas accéder au financement à partir d'autres institutions financières. Le mécanisme BRIDGE devrait multiplier jusqu'à trois fois les capitaux qu'il accorde.

### **Services de conseil financier et pour les entreprises**

36. En plus de l'octroi de fonds, le FENU fournira des services de conseil financier aux entreprises, aux projets, aux gouvernements et à d'autres tiers. Ces services recouvrent la création de projets, le montage financier, la diligence raisonnable et l'élaboration de nouveaux instruments financiers, d'obligations et d'autres produits des marchés financiers innovants ainsi que des partenariats. Il peut s'agir de fonds indiciel coté ayant un effet positif sur la réalisation des objectifs de développement durable, d'« obligations ODD » et de mécanismes nationaux de financement mixte. Le FENU soutiendra des approches par portefeuille, qui rassemblent de nombreux petits projets pour réaliser des économies d'échelle et réduire les risques, et ainsi attirer des investisseurs plus importants.

37. La fourniture et la facilitation des capitaux d'investissement seront accompagnées de services de conseil pour les entreprises, tant avant qu'après l'investissement, en matière de propension à investir et d'efficacité d'impact.

### **Catalysation et mobilisation des capitaux**

38. Grâce à son octroi de fonds, à ses services de conseil financier et à son aide pour créer des mécanismes et des systèmes de financement, le FENU mobilisera des financements publics et privés, nationaux et internationaux, dans des investissements ayant des effets positifs sur les objectifs de développement durable dans les PMA. Il s'efforce également de produire des effets plus larges susceptibles de catalyser des ressources supplémentaires pour les investissements et les marchés, de manière continue et sans avoir à intervenir directement.

39. Au cours des deux dernières années, le FENU a participé à la conception et au développement de deux mécanismes de financement mixte gérés par des tiers, le Fonds « BUILD » (initiative mise en place par Bamboo et le FENU à l'intention des pays les moins développés) pour les investissements dans les PME et le Fonds international d'investissement municipal pour les investissements dans les infrastructures municipales. Ces deux fonds financent des activités et des projets d'infrastructures qui sont parvenus à un degré supérieur de maturité et qui nécessitent des investissements plus importants avec des exigences différentes en matière de rendement ajusté au risque. Le FENU continuera à proposer ces fonds pour permettre de remplir les conditions de mobilisation du capital dans les deux domaines d'investissement correspondants dans les PMA.

### **Déclencheurs de développement**

40. Le FENU remplira sa mission en appliquant ses capacités de financement grâce à son expertise sectorielle du développement dans des programmes qui permettent aux PMA de passer à des activités économiques d'une productivité accrue. Son aide au développement s'articule autour de : a) l'assistance technique, b) le renforcement des capacités, c) les conseils stratégiques, les activités de campagne et le leadership éclairé, et d) l'analyse des marchés.

41. L'appui non financier du FENU est conçu pour préparer les partenaires du secteur privé et les gouvernements à accéder au financement et à améliorer leur impact sur le développement. Cet appui comprend : a) le renforcement des capacités pour les microentreprises et petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur performance, b) une assistance technique et des conseils stratégiques de qualité élevée pour les acteurs étatiques dans la gestion financière publique locale et urbaine, dont l'administration des ressources propres, et c) la recherche-développement et l'assistance technique pour expérimenter et généraliser les solutions financières innovantes.

42. Pour garantir un impact de développement continu, le FENU cherche à provoquer un changement au niveau du marché et du système de financement public. Dans ce but, il soutient les réformes réglementaires et politiques facilitant l'élaboration de systèmes et de mécanismes de financement publics et privés. Il appuie également l'introduction de solutions éprouvées dans les programmes et les systèmes publics ou dans les offres du marché et du secteur privé. À cet égard, le FENU continuera de profiter des coopérations Sud-Sud et triangulaire, qui sont des moyens essentiels pour l'apprentissage et le transfert de solutions efficaces entre les PMA.

43. En outre, le FENU mène des analyses, des évaluations et des diagnostics du marché, et partage les résultats obtenus avec ses partenaires afin d'identifier les difficultés et les possibilités en matière de croissance et d'investissement. Grâce à son expérience opérationnelle et à son autorité en tant qu'organe de réflexion, le FENU mettra au point des supports de connaissances et organisera des séminaires pour présenter aux décideurs politiques des solutions de financement viables pour les objectifs de développement durable et promouvoir ces solutions.

#### **Cinq domaines prioritaires**

44. Les déclencheurs de capital et de développement du FENU seront utilisés pour soutenir les pays dans deux domaines phares largement établis et trois domaines émergents. Le FENU travaille sur l'ensemble de ces domaines au moyen d'une approche intégrée afin de trouver des solutions aux défis interdépendants que pose le développement.

45. Dans les trois domaines émergents, il cherche principalement à appliquer ses capacités de financement afin de mobiliser et de catalyser les capitaux. Ce faisant, il collaborera étroitement avec d'autres organismes des Nations Unies et des organisations de développement, qui apporteront leur expertise thématique complémentaire.

#### **Économies numériques inclusives**

46. Le FENU défend des économies numériques qui ne laissent personne pour compte. Il cherche à initier les personnes à la maîtrise des services numériques innovants dans leur vie quotidienne afin de leur ouvrir des perspectives et de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. Le FENU prévoit, d'ici à 2025, de soutenir 25 pays dans leur transformation numérique inclusive, ce qui concerne directement 14 millions de personnes.

47. Le Fonds s'attaquera aux restrictions liées au système de marché et aux inégalités entre les sexes qui freinent l'émergence d'économies numériques inclusives, en travaillant étroitement avec des partenaires publics et privés et la société civile, afin de produire des effets d'entraînement et un environnement propice à la transformation numérique, tant dans le secteur financier que dans les secteurs de l'économie réelle essentiels à la réalisation des objectifs de développement durable.

48. La méthode du FENU visant à développer les systèmes de marché crée un environnement stimulant grâce à des interventions combinées dans quatre domaines : a) les réformes politiques, b) les infrastructures numériques modernes et les systèmes de paiement ouverts, c) l'innovation du secteur privé, et d) le développement des compétences nécessaires pour vivre à l'ère numérique. Le FENU coopérera avec les décideurs politiques et les organismes de régulation pour accélérer la conception de cadres légaux favorables à des systèmes de marché inclusifs qui mobilisent les innovations et les solutions numériques et encouragent l'inclusion financière.

49. La stratégie numérique du FENU cherche avant tout à donner des moyens d'action aux segments de clients qui sont marginalisés et ne disposent pas d'un accès aux technologies numériques et au financement en raison des normes sociales, de leur statut au sein de la société, et de leurs revenus et capacités limités, ainsi qu'à protéger leurs droits. En encourageant la solidité financière, le FENU souhaite renforcer la résilience, la sécurité et l'indépendance financière des habitants des PMA, et contribuer à l'avancement des objectifs de développement durable.

50. Les outils du FENU en matière de financement et d'investissement sont intégrés dans son approche programmatique grâce à l'étude de cadrage du marché pour mettre en évidence les investissements dans : a) les infrastructures de connectivité du « dernier kilomètre », b) les entreprises technologiques fournissant des solutions numériques, c) les innovations numériques permettant de catalyser les capitaux nationaux et internationaux, et d) les microentreprises et petites et moyennes entreprises qui s'engagent sur la voie de la transformation numérique afin d'effectuer et de recevoir des paiements, d'améliorer leur accès au capital et de donner un coup de pouce à leur modèle économique.

51. Un secteur renforcé des microentreprises et petites et moyennes entreprises, notamment en lui permettant de profiter de la transformation numérique, sera nécessaire pour atteindre les objectifs de développement durable 8 et 9, et favoriser un relèvement axé sur l'inclusion et la résilience après la pandémie de COVID-19. Le FENU multipliera les contacts avec les entreprises de technologie financière et les plateformes numériques innovantes qui permettent aux microentreprises et petites et moyennes entreprises d'accéder aux marchés et aux fournisseurs, proposent des services financiers, améliorent les compétences et facilitent leur intégration.

52. Les envois de fonds constituent une source essentielle de revenus pour de nombreux groupes vulnérables dans les PMA. Ces envois sont néanmoins souvent coûteux et leur nombre a fortement diminué en raison de la crise de la COVID-19. Le FENU améliorera le flux des envois de fonds via les canaux officiels, réduira le coût de transaction de ceux-ci en améliorant l'accès aux canaux numériques, et renforcera la résilience financière en améliorant l'obtention et l'adoption des produits de crédit, d'assurance, de retraite et d'investissement centrés sur les migrants.

53. Le tableau de bord de l'économie numérique inclusive est un outil de politique publique stratégique mis au point par le FENU pour aider les pays à évaluer et à suivre les progrès du niveau de développement de leur économie numérique, de leur inclusion numérique et de leurs fractures numériques. En déterminant quelles sont les principales restrictions du marché, le tableau de bord aide les parties prenantes privées et publiques à définir les priorités d'action qui leur permettront de s'assurer du caractère inclusif de leur économie numérique.

54. Le FENU continuera à s'associer avec des sociétés de télécommunications, des banques, des institutions de microfinance, des entreprises de technologies financières, des ministères, des organismes de régulation, des donateurs et des entités des Nations Unies. Le FENU et le PNUD ont conjointement hébergé le secrétariat de l'Équipe spéciale chargée de la question du financement numérique des objectifs de

développement durable. Ils ont également mis au point une proposition commune de financement numérique pour appliquer les recommandations de l'équipe spéciale et définir un cadre pour faire avancer le programme de financement numérique au niveau des pays.

55. Le FENU héberge le secrétariat de l'alliance « Better Than Cash » (Mieux que de l'argent liquide), qui joue un rôle essentiel pour encourager et aider ses membres (gouvernements, acteurs du secteur privé et organisations de développement) à abandonner le paiement en espèces pour le paiement numérique et faire ainsi avancer les objectifs de développement durable.

### **Financement transformateur local**

56. La réalisation des objectifs de développement durable et des objectifs des Conventions de Rio ainsi que le succès du relèvement après la pandémie de COVID-19 dépendent d'approches localisées et de la transformation des villes, petites et grandes, en centres de croissance inclusifs, résilients et durables. C'est particulièrement vrai pour les PMA, qui comprennent les pays qui s'urbanisent le plus rapidement dans le monde<sup>10</sup>, mais également pour les centres urbains dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Le manque d'infrastructures productives et axées sur les services dans les zones urbaines et rurales constitue un obstacle majeur au développement local et à la transformation économique. Malgré cela, les collectivités locales dans les PMA ne profitent que rarement des flux d'investissements publics et privés pour le développement et la lutte contre le changement climatique. De solides marchés financiers nationaux, la formation locale de capital fixe et une marge de manœuvre budgétaire locale accrue sont nécessaires pour opérer la transition essentielle vers une productivité plus élevée et des économies locales écologiques et inclusives.

57. Pour remplir sa mission, le FENU réoriente ses travaux en matière de financement du développement local vers le « financement transformateur local » et devient ainsi un partenaire technique et financier de transformation locale. Les clients peuvent être des autorités locales et régionales, des villes (en tant qu'organismes de transformation locale), des participants au marché financier national, et des autorités réglementaires et budgétaires. Le FENU combine des instruments de financement et d'investissement avec une expertise sectorielle sur tous les aspects du financement infranational public et privé.

58. Il offre donc à ses clients une expertise stratégique et financière sur trois transitions imbriquées :

a) La transition urbaine conformément au Nouveau Programme pour les villes, qui vise à transformer les villes en des lieux inclusifs, durables et résilients où chacun profite de la croissance, peut accéder aux transports, au logement, à l'eau et à l'assainissement, aux espaces verts et au « droit à la ville ».

b) La transition verte pour mettre en œuvre les Conventions de Rio au moyen d'un zonage et d'un aménagement urbains durables, de systèmes alimentaires urbains, de la gestion de l'occupation des sols, de la gestion circulaire des ressources en eau, et de solutions propres et intelligentes en matière d'énergie.

c) La transition productive pour appliquer les priorités du programme d'action de Doha pour la décennie 2022-2031, c'est-à-dire l'augmentation des capacités productives au moyen d'une approche territoriale du développement

<sup>10</sup> OCDE/FENU, *Blended Finance in the Least Developed Countries 2020: Supporting a Resilient COVID-19 Recovery*, Éditions OCDE, Paris, 2020 (<https://doi.org/10.1787/57620d04-en>).

économique local et de la création de liens à valeur ajoutée entre les zones urbaines et les zones rurales entraînant une transformation structurelle.

59. Le FENU renforcera et développera son rôle en tant que pôle de financement infranational des Nations Unies en renforçant ses collaborations de longue date et en les convertissant en services axés sur la recherche de solutions. Les partenaires comprennent des organismes du système des Nations Unies pour le développement, des gouvernements, des réseaux de collectivités locales tels que le Congrès mondial des Cités et Gouvernements Locaux Unis et le Conseil international pour les initiatives écologiques locales ainsi que des organisations non gouvernementales (ONG) internationales. Ces partenariats constituent un nouveau canal de financement après la pandémie, qui peut être développé en sollicitant les institutions financières pertinentes aux niveaux national, régional et international. En collaboration avec ces partenaires, le FENU pourra concevoir, créer et tester des mécanismes de financement modulables, renforcer les capacités infranationales et permettre de réunir des conditions politiques favorables. À titre d'exemples, on peut citer les fonds d'investissement ou de dette, les obligations infranationales, les plateformes de titrisation afin de libérer des bilans pour le financement infranational, les systèmes de garantie pour couvrir les dettes des États ou des collectivités locales, les guichets infranationaux dans les fonds souverains, les fonds de développement local, la décentralisation budgétaire, le financement vertical de l'action climatique, la mobilisation des ressources propres, et la gestion des biens et des finances publics.

60. D'ici à 2025, le FENU étendra son exposition en défaut aux opérations menées par les collectivités locales dans 10 pays au moins, proposera la décentralisation budgétaire, la gestion des finances publiques ou la gestion des fonds propres dans 20 pays au moins, catalysera 1 milliard de dollars au minimum grâce à des fonds d'investissement tiers soutenus par le FENU (par ex., le Fonds international d'investissement municipal), et aidera les autorités infranationales à accéder aux marchés financiers dans cinq pays au moins.

### **L'autonomisation économique des femmes : la vision d'économies égalitaires**

61. Pour le FENU, défendre l'autonomisation économique des femmes dans les PMA revient à créer des économies égalitaires où chaque femme dispose d'un accès, d'une représentation et d'un rôle moteur au sein de sa communauté identiques aux hommes. Le FENU s'est engagé à intégrer une perspective de genre sur l'ensemble de ses programmes et opérations, et s'est fixé deux objectifs pour l'autonomisation économique des femmes :

a) **Zéro inégalité financière entre les sexes.** Le FENU participera à la création de solutions financières innovantes qui favoriseront l'autonomisation économique des femmes et réduiront l'inégalité entre les sexes. Il mettra en place des mécanismes financiers innovants pour soutenir les microentreprises et petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes grâce à des subventions, des prêts, des garanties et une assistance technique afin d'augmenter le nombre d'entreprises de ce type possédées par les femmes et de réduire les écarts entre les femmes et les hommes dans l'obtention des crédits et l'utilisation des outils numériques. Le FENU aidera les partenaires publics et privés locaux à consacrer le financement des municipalités à la mise en place d'infrastructures et de services inclusifs et équitables ainsi qu'à élaborer des mécanismes de financement spécialisés afin de trouver des investissements supplémentaires en faveur de l'autonomisation économique des femmes. Il fournira également une expertise technique aux gouvernements afin qu'ils engagent les dépenses publiques existantes en faveur de l'égalité des sexes ou qu'ils en catalysent de nouvelles.

b) **Zéro bureaucratie.** Le FENU cherche à supprimer les obstacles à l'inclusion numérique et financière de toutes les femmes dans les PMA en renforçant leurs capacités, en leur permettant d'accéder à des services financiers et numériques, et en encourageant la mise en place de services essentiels et d'infrastructures tenant compte des questions de genre. Il aidera les gouvernements à créer un environnement politique et réglementaire inclusif, qui renforcera les politiques et les réglementations, les stratégies de développement local, les plans, les budgets et les structures de gouvernance tenant compte des questions de genre et cherchant à y apporter une solution.

62. En partenariat avec ONU-Femmes et le reste du système des Nations Unies pour le développement, le FENU participera à l'élaboration des processus interinstitutions et des politiques mondiales en matière d'autonomisation économique des femmes et de financement de la promotion de l'égalité des sexes, en profitant de sa position stratégique en tant que co-président de Forum Génération Égalité, une coalition de lutte pour la justice et les droits économiques des femmes. De plus, le FENU poursuivra son partenariat avec « 100 Women in Finance » afin d'encourager le développement de réseaux de dirigeantes du secteur financier dans les PMA.

### **Financement de l'action climatique, des énergies propres et de la préservation de la diversité biologique**

63. **Financement de l'action climatique.** Parce qu'ils disposent de ressources limitées et qu'ils dépendent encore trop d'activités et de secteurs sensibles aux changements climatiques, comme l'agriculture pluviale, les PMA sont démesurément touchés par les effets néfastes du changement climatique et y sont particulièrement vulnérables, surtout au niveau local où les conséquences sont les plus dramatiques. Les collectivités locales sont souvent chargées de gérer les secteurs et les domaines qui sont sensibles aux changements climatiques et essentiels pour l'adaptation à ceux-ci, notamment l'occupation des sols, la gestion des ressources en eau, la gestion des ressources naturelles et les infrastructures.

64. Les Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques reconnaissent les dimensions infranationales de l'adaptation aux changements climatiques afin de protéger les populations, les moyens d'existence et les écosystèmes. Cependant, les initiatives au niveau infranational ne bénéficient que d'une petite partie du financement de l'action climatique, en particulier pour l'adaptation aux changements climatiques, et les collectivités locales ne disposent pas de la capacité technique nécessaire à une adaptation et un renforcement de la résilience efficaces.

65. Le FENU a conçu, en 2011, le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local afin d'encourager la résilience des économies locales et des communautés aux changements climatiques. Il s'agit d'un mécanisme national usuel et internationalement reconnu permettant d'orienter le financement de l'action climatique vers les collectivités locales dans les PMA et d'aider les pays à mettre en œuvre l'Accord de Paris et à atteindre ses objectifs. Il encourage la planification, le financement, la mise en œuvre et le suivi participatifs, tenant compte des besoins des jeunes et transformateurs du point de vue du genre des contributions déterminées au niveau national et des plans nationaux d'adaptation au niveau infranational, ce qui permet d'augmenter les capacités et le financement disponibles pour les solutions locales aux changements climatiques.

66. Le FENU s'appuiera sur cette expérience pour fournir un financement accru et accéléré, et soutenir l'adaptation aux changements climatiques des groupes vulnérables dans les PMA. Pour ce faire, le FENU mettra l'accent sur les solutions naturelles aux changements climatiques et la promotion des économies vertes. D'ici

à 2025, le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local sera étendu à tous les pays qui peuvent y prétendre et verra son volume de capitaux mobilisés au moins doubler, grâce notamment à un accès direct au financement international de l'action climatique. Le FENU aidera à concevoir des structures innovantes susceptibles de grossir les flux financiers consacrés aux urgences climatiques, comme une assurance contre les risques à l'instar du Pacific Insurance and Climate Adaptation Programme, et aux villes vertes et intelligentes résilientes aux changements climatiques. Le FENU lance actuellement un fonds indicé international coté pour le climat avec l'Alliance mondiale des investisseurs en faveur du développement durable.

67. **Financement des énergies propres.** Le FENU renforcera la résilience dans les PMA en soutenant un programme de transition énergétique mettant à l'honneur des projets d'énergie propre, durable et décentralisée, et des produits favorisant la croissance verte. Pour ce faire, les solutions énergétiques à zéro émission nette qui améliorent l'accès à l'énergie et augmentent la valeur ajoutée seront privilégiées. Le FENU favorise l'accès au financement sur toutes les chaînes de valeur dans le domaine de l'énergie, depuis les clients jusqu'aux investissements plus importants, en passant par les entreprises. Il aide à combler les déficits de financement en matière d'énergie des PME grâce à ses instruments financiers. Il soutient de plus en plus les modèles économiques de cuisson solaire et améliorée au moyen de technologies numériques et autres, afin d'améliorer leur bancabilité et d'atteindre les populations exclues. D'ici 2025, le FENU se propose de soutenir des investissements permettant à 6 millions de personnes dans 10 pays au moins d'accéder à une énergie propre et d'en retirer les avantages. Les investissements du FENU permettront également de développer plus largement le marché de l'énergie en mettant davantage l'accent sur l'exploitation de l'énergie à des fins productives et la résilience économique locale tout en créant des liens étroits avec d'autres secteurs clés.

68. **Financement de la préservation de la diversité biologique.** La nature fournit jusqu'à 38 % des solutions d'atténuation des changements climatiques et pourtant, les solutions naturelles aux changements climatiques ne reçoivent que 3 % du financement mondial de l'action climatique. Le FENU apportera son soutien aux initiatives innovantes qui parviennent à catalyser un financement pour intégrer la préservation de la diversité biologique dans les modèles et le développement économiques. L'une de ces initiatives est le Fonds mondial pour les récifs coralliens, de financement mixte, qui soutient les modèles économiques fondés sur la protection de la biodiversité marine. Le FENU soutiendra des instruments tels que les garanties d'exécution liées à la réalisation d'objectifs de protection de la nature ou les conversions de créances en investissements écologiques, grâce à des mécanismes de financement mixte bleus ou verts mobilisant des capitaux supplémentaires. Il continuera à travailler en étroite collaboration avec le PNUD pour définir, expérimenter et généraliser ces types de solutions de financement fondées sur la préservation de la diversité biologique et des écosystèmes.

69. Le FENU entamera une collaboration étroite avec le PNUD et les autres organismes du système des Nations Unies pour le développement afin de proposer une expertise financière et des solutions innovantes dans le cadre des approches intégrées des Nations Unies des crises environnementales pour remédier, notamment, à la « triple urgence planétaire » que constituent les effets imbriqués et enchaînés du changement climatique, de la perte de biodiversité et de la pollution, comme l'a expliqué le Secrétaire général dans « Notre Programme commun ».

### **Financement des systèmes alimentaires durables**

70. Pour remédier à la fragilité des systèmes alimentaires dans les PMA, il est nécessaire de faire évoluer structurellement ces systèmes pour qu'ils soient plus durables, résilients et équitables. Fournir des solutions de financement durables et adaptées dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition permettra de multiplier les perspectives économiques, les possibilités d'emploi ainsi que d'améliorer les moyens de subsistance, en particulier pour les femmes et les jeunes. Le FENU appuiera la mise à l'essai et la livraison de solutions financières pour les investissements des municipalités et des PME dans les systèmes alimentaires, lorsque ces investissements renforcent la sécurité alimentaire, atténuent les effets de la crise de la COVID-19 et permettent de réduire le risque de chocs futurs au bénéfice des personnes les plus pauvres, les plus vulnérables et les plus défavorisées. Il fournira les types d'appui suivants :

- a) promotion des solutions de financement public et des approches territoriales en faveur des investissements dans les infrastructures et les services publics essentiels pour garantir des systèmes alimentaires durables, tels que les systèmes d'irrigation, les routes et les infrastructures énergétiques ;
- b) conception, expérimentation et amélioration des mécanismes de financement mixte ou privé innovants pour les PME locales de la chaîne alimentaire ;
- c) amélioration de l'accès aux capitaux pour les municipalités afin de renforcer les systèmes alimentaires urbains ;
- d) mise en avant des solutions et des innovations numériques pour un meilleur accès au financement et à d'autres services pour les producteurs locaux et les participants de la chaîne de valeur (y compris l'agriculture intelligente face aux changements climatiques) ;
- e) collaboration avec le système des Nations Unies pour le développement et les parties prenantes concernées pour élaborer des solutions intégrées qui mobilisent les capacités de financement du FENU en faveur de systèmes alimentaires locaux durables.

## **VI. Souplesse institutionnelle et opérationnelle**

71. Le FENU cherche à être une organisation souple, capable de répondre rapidement aux besoins divers de ses mandants et d'identifier des méthodes de travail nouvelles, adaptatives, rentables et innovantes permettant de parvenir à un changement durable et de s'adapter aux enjeux en constante mutation du développement, afin de ne laisser personne pour compte. En s'attachant constamment aux principes fondamentaux de la souplesse institutionnelle, le FENU disposera des outils, des capacités et des systèmes dont il a besoin pour être adapté à ses objectifs et obtenir des résultats transformateurs dans les marchés les plus défavorisés et au-delà.

### **Modèle de financement**

72. Il faudra disposer d'un financement adapté, souple et prévisible afin de répondre efficacement aux demandes croissantes de soutien du FENU par les PMA et le système des Nations Unies pour le développement.

73. Lors du précédent cadre (2018-2021), le FENU avait défini ses objectifs de financement à 25 millions de dollars pour les ressources ordinaires (de base) et 75 millions de dollars pour les autres ressources (autres que les ressources de base), dont 50 millions pour le mécanisme BRIDGE. Le FENU a mis en place une équipe

spéciale de mobilisation de ressources internes pour coordonner, diversifier et accroître la mobilisation du financement en faveur de ses marchés de base. La conception de plans d'activité pluriannuels conformes aux priorités des partenaires de financement et des PMA indique un important potentiel de croissance pour le FENU. Par conséquent, il a revu son ambition à la hausse : il souhaite désormais devenir une organisation disposant d'une capacité de 1 milliard de dollars au cours des quatre prochaines années. L'annexe II donne des détails supplémentaires sur différents scénarios de mobilisation des ressources, dont un scénario de départ, un scénario idéal et un scénario ambitieux de croissance.

74. Les ressources ordinaires constituent le pivot du modèle d'activité du FENU, sur lequel viennent s'articuler la capacité opérationnelle, l'expertise technique et le capital-risque flexible, qui permettent au FENU d'innover et de mobiliser des ressources supplémentaires. Elles servent également à garantir une présence minimale aux niveaux régional et national. Le FENU doit disposer de ressources ordinaires afin de pouvoir fournir un niveau élémentaire de soutien à ses partenaires étatiques et au système des Nations Unies pour le développement. En 2020, les ressources ordinaires représentaient 14 % des ressources totales perçues, ce qui était bien inférieur aux engagements pris dans le pacte de financement. Il faudra réaliser des progrès importants à cet égard si l'on veut que le FENU puisse disposer des ressources ordinaires nécessaires à l'obtention des résultats demandés par les PMA, notamment le soutien à une transition en douceur pour les pays en passe de sortir de cette catégorie.

75. Le reste du financement du FENU se compose d'autres ressources, notamment d'autres contributions souples au fonds d'affectation spéciale pour le financement des projets destinés aux plus isolés ainsi que des fonds plus spécifiquement prévus pour certains programmes. L'augmentation du volume de ressources ordinaires reste, bien entendu, une priorité, mais le FENU reconnaît qu'il est important de disposer également d'offres thématiques et géographiques, et il projette d'adopter une approche plus stratégique et différenciée de mobilisation du financement des autres ressources. Il cherchera donc davantage à saisir les possibilités de fonds thématiques et communs pour la programmation commune avec le système des Nations Unies.

76. Le mécanisme BRIDGE constitue un autre élément essentiel de l'architecture de financement du FENU, et lui sert à accorder des financements sous la forme de prêts concessionnels et de garanties. Ce financement est « renouvelable » par nature puisque les bénéficiaires remboursent le principal en même temps que les intérêts et que les capitaux remboursés peuvent être utilisés pour de nouveaux investissements associés à la réalisation des objectifs de développement durable. C'est pourquoi il représente une offre intéressante pour les partenaires de financement. L'objectif de capitalisation du mécanisme BRIDGE est de 50 millions de dollars.

### **Partenariats**

77. L'innovation, l'obtention de résultats à grande échelle et la mobilisation des ressources pour réaliser la vision stratégique du FENU ne peuvent se concevoir sans de solides partenariats avec tout une série d'acteurs aux niveaux national, régional et international. Le FENU s'efforcera de diversifier et de renforcer considérablement ses partenariats de longue date avec un réseau croissant d'acteurs nationaux et internationaux, dont des États Membres, des entités apparentées des Nations Unies, la société civile, des universités et des ONG.

78. **Institutions financières internationales et de financement du développement.** Avec l'accent qu'il met sur les petits investissements et les activités plus risquées du « chaînon manquant » et grâce à son expertise au niveau infranational, le FENU peut idéalement venir compléter les mandats des institutions

financières internationales (IFI) et des institutions de financement du développement (IFD). Par exemple, les modèles innovants expérimentés et vérifiés par le FENU peuvent être transposés à grande échelle par les IFI. Grâce à son approche du continuum d'investissement, le FENU peut également réduire les risques de certains investissements et en démontrer la bancabilité afin de débloquent des investissements induits plus importants auprès des IFI. Pour ces raisons, les partenariats avec les IFI et les IFD seront maintenus. En outre, les donateurs pourront ainsi constater qu'il est nécessaire de soutenir le FENU pour qu'il puisse combler ces vides dans l'architecture financière internationale.

79. **Secteur privé.** Les partenariats avec le secteur privé et les autres investisseurs sur des mécanismes de financement innovants permettant de mobiliser des capitaux supplémentaires pour des investissements dans les objectifs de développement durable sont essentiels au fonctionnement du FENU, et ils seront renforcés et développés. Ces partenariats concernent des investisseurs à impact (dont le Global Impact Investing Network et le Global Steering Group for Impact Investment), des banques commerciales nationales et internationales, des acteurs des marchés financiers, des fondations privées et des gestionnaires de patrimoine, des opérateurs de réseaux mobiles et des sociétés de technologie financière. Le FENU continuera à s'associer avec des partenaires du secteur privé pour travailler sur les innovations permettant de commercialiser les services numériques, et défendra également les pratiques commerciales responsables et inclusives qui font la promotion des droits de l'homme.

### **Efficacité institutionnelle**

80. **Transparence et responsabilité favorisées par l'intégration numérique.** Pour améliorer la responsabilité en matière de résultats, le FENU a récemment mis en place un guichet et un portail de données pour la transparence permettant de suivre le cheminement des projets d'investissement et de consulter son portefeuille de programmes, d'améliorer les gains d'efficacité, et de réduire les coûts et les risques opérationnels. De manière générale, le FENU entend profiter de plus en plus systématiquement des canaux numériques pour mettre en avant une transparence et une traçabilité accrues. Il mettra également en place des outils d'analytique sophistiqués, qui agrègent les données en matière de développement et d'investissement pouvant servir à la simulation de scénario et au suivi en temps réel, ce qui facilite la prise de décision.

81. **Perfectionnement du personnel.** Le FENU veillera à ce que son personnel dispose de tout ce dont il a besoin pour transformer la vision définie par le Cadre stratégique en réalité. Il investira donc dans des programmes de perfectionnement professionnel et de gestion des compétences dans des domaines et des compétences techniques tels que la recherche de solutions aux questions de genre, les instruments de finance mixte, les montages financiers, les conseils aux entreprises, le risque de crédit, la diligence raisonnable et la gestion de l'impact. Il poursuivra et multipliera ses efforts afin de parvenir à un équilibre entre les sexes et les lieux d'origine dans les nominations à tous les niveaux et sera plus vigilant encore dans sa politique de tolérance zéro pour l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel, le racisme et la discrimination.

82. **Gestion des connaissances.** Le FENU continuera d'assumer son rôle d'organe de réflexion faisant autorité et de défendre la finance innovante en faveur des plus défavorisés. Afin de favoriser l'innovation, d'encourager l'apprentissage institutionnel, d'intégrer la recherche de solutions aux questions de genre et de simplifier la transposition des modèles efficaces, les systèmes de données et

d'informations internes du système numérique de gestion des connaissances seront renforcés.

83. **Mesure des résultats.** Le nouveau tableau récapitulatif des résultats et des ressources (voir annexe I) présente les indicateurs d'impact, de résultats et de niveau des produits afin de suivre les apports du FENU aux progrès du développement. Un système révisé de gestion axée sur les résultats bénéficiant de ressources supplémentaires permettra au FENU de comprendre comment ses méthodes sont appliquées à grande échelle, d'en tirer les leçons et de les partager, et d'améliorer lesdites méthodes. Ce système aidera à accroître les flux d'investissement en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable, de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation économique des femmes ainsi que d'un développement économique respectueux de l'environnement et bénéficiant à tous dans les PMA. Le système révisé des résultats permet également de mieux constater l'additionnalité en matière de financement et de développement du portefeuille d'investissement du FENU.

84. **Évaluation.** Le FENU continuera à garantir son indépendance, sa crédibilité et son efficacité en menant des évaluations indépendantes externes de ses programmes et projets, et procédera de plus en plus fréquemment à des évaluations thématiques ou de portefeuille. À cet égard, un financement complet des ressources ordinaires permettra à la portée des programmes du FENU de bénéficier d'une couverture plus exhaustive à travers le monde. Le FENU a mené une évaluation du précédent Cadre stratégique et il est possible de consulter le rapport complet auquel elle a donné lieu ainsi que la réponse de la direction. Un plan d'évaluation sur quatre ans est présenté en annexe III.

85. **Gestion des risques.** La pleine mise en œuvre du Cadre stratégique est exposée à plusieurs risques, le principal étant la mobilisation des ressources nécessaires. Le désir de créer et de généraliser des modèles de financement innovants qui fonctionnent dans les PMA est risqué par nature. D'autres risques sont liés aux approches innovantes pour trouver des investissements et attirer le financement privé : les déficits de capacité, les problèmes inhérents aux marchés locaux, les risques politiques, etc. Afin de réduire ces risques, les moyens d'action institutionnels ainsi que les stratégies en matière de partenariat et de mobilisation des ressources du FENU ont été conçus pour prévoir les modifications de cet environnement en constante évolution et s'y adapter. Le FENU a également procédé à la révision de son manuel des opérations et la mise à jour de sa politique de gestion du risque institutionnel afin de renforcer la supervision et la responsabilité.

## VII. Perspectives : une transposition à grande échelle pour un meilleur impact

86. La pandémie de COVID-19 a abouti à la situation en matière de développement la plus difficile qu'aient connue les PMA depuis des décennies. Les flux de financement du développement ont fortement ralenti et les progrès vers la réalisation du Programme 2030 ont cessé. En tant qu'organisation de financement catalytique phare des Nations Unies pour les PMA, le FENU fera tout son possible pour renforcer l'effet de chaque dollar qu'il investit afin de permettre à ces pays de sortir de cette catégorie et de soutenir leur transformation économique et leur relèvement durable et résilient.

87. Le FENU s'engage à exercer son mandat et à devenir pleinement opérationnel et présent, avant toute chose, dans l'ensemble des 46 PMA d'ici à 2025. Cela lui permettra de transposer ses modèles, de développer ses domaines prioritaires de

travail et de mobiliser des ressources financières et des partenariats supplémentaires, notamment avec le système des Nations Unies pour le développement.

88. Le FENU multipliera les attributions directes de prêts et de garanties tout en continuant à fournir des services de conseil financier et pour les entreprises. Il a expérimenté ce type de prestations et a obtenu leur validation de principe au cours des quatre dernières années. Le FENU regroupera ses portefeuilles sectoriels pour créer une stratégie de portefeuille d'investissement dans des domaines comme l'énergie solaire ou les entreprises dirigées par des femmes. Il faudra, pour ce faire, augmenter les ressources de son bilan.

89. Il s'est appuyé sur son modèle de maturité dans sa recherche généralisée d'une plus grande échelle et d'un meilleur impact, en adoptant pleinement une approche faite de solutions axées sur l'innovation, la consolidation, la transposition et l'application à grande échelle. Le FENU profitera des expériences et des leçons tirées dans l'application de ce modèle, et s'engage à suivre systématiquement les performances pour renforcer l'impact grâce à un système rigoureux de gestion de l'impact et de mesure des résultats.

90. Atteindre les objectifs du Programme 2030 et réaliser le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement nécessitent un ferme engagement en matière de partenariat. Par conséquent, dans les quatre ans à venir, le FENU conclura des partenariats publics et privés afin de mettre en avant et de transposer des solutions qui mobiliseront des flux de financement à grande échelle pour les investissements en faveur des derniers servis afin de réaliser les objectifs de développement durable dans les PMA.

---