



FENU

LE FONDS D'ÉQUIPEMENT DES NATIONS UNIES



2007

Rapport annuel
axé sur les résultats



Le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU)

INVESTIR DANS LES HABITANTS, LES INSTITUTIONS ET LES INFRASTRUCTURES DES PAYS LES MOINS AVANCÉS

Établi par l'Assemblée générale en 1966, le **Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU)** offre une combinaison unique de capitaux d'investissement, de création de capacités et de services consultatifs techniques pour encourager i) la décentralisation et le développement local et ii) la formation de secteurs financiers accessibles à tous dans les pays les moins avancés (PMA). Par ses programmes, le FENU s'efforce d'aider à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et le Programme d'action de Bruxelles en faveur des pays les moins avancés, d'une façon directe, concrète et mesurable.

- Les programmes de développement local du FENU contribuent aux stratégies nationales de décentralisation dans les PMA, et cherchent à élargir l'accès aux services sociaux, à l'administration et à l'infrastructure économique destinées aux pauvres, notamment au niveau local, en apportant directement aux autorités locales une assistance technique et des capitaux d'investissement.
- Les programmes de microfinance du FENU offrent aux ménages et entreprises pauvres un accès plus facile à une large gamme de services financiers, en encourageant la formation de secteurs financiers accessibles à tous et en fournissant des capitaux d'investissement aux nouvelles institutions de microfinance et à d'autres prestataires de services financiers dans les PMA.

Les capitaux d'investissement du FENU sont souples, à risque et innovants. Le capital est principalement dirigé vers les zones rurales pauvres des PMA où les problèmes de la réduction de la pauvreté, de la création de capacités et de la gouvernance sont habituellement les plus aigus.

Le FENU investit actuellement dans 39 PMA, et son portefeuille de programmes représente au total environ 125 millions de dollars; le Fonds se propose d'aider 45 PMA à la fin de la période 2008-2011. Ses interventions dans les PMA sont audacieuses, innovantes, susceptibles d'être reproduites à l'échelle et axées sur les résultats. Le FENU est également en mesure de contribuer à la réforme des Nations Unies par des programmes communs avec d'autres organismes des Nations Unies.

- **Audacieux** : Le FENU a la capacité technique, la présence locale et les instruments de financement assez souples voulus pour prendre des risques et s'adapter audacieusement à des environnements en mutation et aux enseignements dégagés. Ainsi, le FENU parvient à offrir un appui à la création de capacités et à l'investissement, directement aux autorités locales des régions rurales des PMA, en particulier les PMA qui sortent d'un conflit, et il s'emploie ainsi à améliorer le système d'administration locale. De même, il accorde la priorité à des investissements dans le segment à haut risque des institutions de microfinance, qui apparaissent pour mieux servir les zones rurales pauvres des PMA.
- **Innovant** : Dans son action, le FENU met l'accent sur l'innovation, par exemple dans le système d'analyse financière et institutionnelle des autorités locales – instrument de prise de décisions qui encourage un meilleur fonctionnement des autorités locales aux niveaux organisationnel, institutionnel, financier et économique. Le FENU est également à l'avant-scène, parmi les partenaires de développement, dans l'application des principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide en matière de développement local et de financement accessible à tous.
- **Susceptible d'être reproduit à grande échelle** : Tous les programmes du FENU sont conçus pour être susceptibles d'être reproduits, à plus grande échelle, notamment à travers une évolution des interventions du FENU vers des programmes nationaux d'appui aux gouvernements locaux ou la mise en oeuvre de stratégies nationales de finance inclusive. Les programmes du FENU ont ainsi été répliqués à grande échelle par des gouvernements, avec l'appui des partenaires au développement dans des pays tels que le Bangladesh, le Bénin, le Mozambique, le Népal, le Sénégal, le Timor-Leste ou encore le Yémen.
- **Axé sur les résultats** : Le FENU applique une démarche de gestion axée sur les résultats et s'est doté d'un système rigoureux de planification, de suivi et de publication des résultats. Tous les programmes du FENU sont soumis à une évaluation indépendante dont les enseignements sont intégrés dans les programmes en cours et les nouveaux programmes et partagés avec les autres partenaires de développement.
- **Réforme de l'ONU** : La majorité des programmes du FENU sont réalisés sous la forme de programmes conjoints avec le PNUD et avec d'autres organismes des Nations Unies tels que the FIDA, l'OIT et l'UNIFEM.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	2
PRÉFACE	5
I. RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PROGRAMMES	6
A. ANALYSE DES RÉSULTATS POUR LE SOUS-OBJECTIF 1 : DÉVELOPPEMENT LOCAL	6
B. ANALYSE DES RÉSULTATS POUR LE SOUS-OBJECTIF 2 : MICROFINANCE	16
II. RÉSULTATS EN MATIÈRE DE GESTION	25
C. ANALYSE DES RÉSULTATS POUR LE SOUS-OBJECTIF 3 : RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL	25
III. ANALYSE FINANCIÈRE	33
D. MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES COÛTS	34
ANNEX I: UNCDF GLOBAL PROJECT PORTOFOLIO	36
ANNEX II: RELEVÉS FINANCIERS	42
NOTES TO THE RELEVÉS FINANCIERS	44
CARTE DES INVESTISSEMENTS DANS LES PAYS LES MOINS AVANCÉS	22
Encadré 1 : Le développement local et l'égalité entre les sexes	
Encadré 2 : Au Timor-Leste, qui sort d'un conflit, le FENU et le gouvernement augmentent l'échelle du programme de développement local	
Encadré 3 : Élaboration d'instruments nouveaux d'amélioration du développement local en Afrique	
Encadré 4 : Au Yémen, une initiative multidonateurs permet de reproduire à grande échelle les résultats d'un programme des Nations Unies	
Encadré 5 : Élargir l'accès aux services financiers en République démocratique du Congo par une meilleure coordination de l'aide des donateurs	
Encadré 6 : La création de secteurs financiers accessibles à tous en Afrique	
Encadré 7 : Le FENU est bien noté par l'organisme multidonateurs CGAP	
Encadré 8 : Sierra Leone : reconstruction du pays, "un prêt à la fois"	
Encadré 9 : 2007 Contributions to UNCDF Regular and Other Resources	
Encadré 10 : Prévention des conflits et relèvement après un conflit par la décentralisation et le développement local	
Encadré 11 : Évaluation des résultats et enseignements dégagés	
Tableau 1 : Réalisation des objectifs de 2007 dans le domaine d'intervention développement local	
Tableau 2 : Répartition des dépenses afférentes aux programmes de développement local (En pourcentage)	
Tableau 3 : Couverture des investissements du FENU dans le développement local en 2007	
Tableau 4 : Dépenses et types d'investissement dans le domaine du développement local en 2007	
Tableau 5 : Réalisation des objectifs de 2007 dans le domaine d'intervention microfinance	
Tableau 6 : Réalisation des objectifs 2007 en matière de renforcement institutionnel	
Tableau 7 : Évolution des dépenses, 2001-2007 (En millions de dollars des États-Unis)	
Tableau 8 : Dépenses afférentes aux programmes, par région et par domaine d'intervention (En millions de dollars des États-Unis)	
Tableau 9 : Coûts indirects variables (ressources ordinaires et autres ressources) sur la base des dépenses effectives pour 2006-2007 (En millions de dollars des États-Unis)	
Tableau 10 : Coûts indirects variables (ressources ordinaires et autres ressources) sur la base des prévisions de dépenses pour 2008-2009 (En millions de dollars des États-Unis)	

Conception : Tiegreen Ltd., New York.

Toutes les photos sont d'Adam Rogers, à l'exception de celles de la page 21 (Abu Vandi) et de la page 14 (Équipe DLSD). La photo de la couverture est celle d'un agriculteur de la région de Kébémèr (Sénégal) qui conduit son bétail à une source d'eau créée et financée par les autorités locales avec l'aide du FENU.



Avant-propos

Nous sommes heureux de présenter le Rapport annuel axé sur les résultats du FENU pour 2007. Ce rapport est produit chaque année et démontre la ferme volonté du FENU d'avoir une pratique de gestion axée sur les résultats, de promouvoir la responsabilisation et les efforts d'améliorer notre fonctionnement, afin de répondre aux besoins et aux aspirations des gouvernements et des peuples que nous servons dans les pays les moins avancés (PMA). Le Rapport annuel axé sur les résultats analyse la performance du FENU tant sous l'angle des résultats de développement dans ses deux domaines d'activité, le développement local et la microfinance (finance inclusive), ainsi que ses résultats de gestion. Le Rapport 2007 sera présenté au Conseil d'administration en juin 2008 et sera publié dans les six langues officielles.

Aperçu sur l'année 2007

L'année 2007 a été à nouveau une excellente année pour le FENU, pour ses programmes, sa gestion et ses résultats financiers. Conformément à son ambition d'élargir sa couverture géographique à 45 PMA d'ici à 2011, le FENU a apporté un soutien financier et technique à 31 PMA en 2007 et a formulé de nouveaux programmes qui élargiront ses interventions à 39 PMA à la fin de 2008.

Reflétant sa capacité et son engagement à prendre des risques, Le FENU a ainsi formulé des nouveaux programmes de développement local et de finance inclusive dans plusieurs pays qui en 2007 sortaient d'une crise, notamment les Îles Salomon, le Libéria, le Népal, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la Sierra Leone et la Somalie. Dans ses programmes de finance inclusive, le FENU a continué à investir avant tout dans les nouvelles institutions de microfinance – un créneau où le FENU obtient depuis plusieurs années déjà de bons résultats.

Par sa démarche *innovante* dans des pays aussi différents que le Bangladesh, le Bénin et le Yémen, le FENU occupe une place de choix parmi les partenaires de développement qui s'attachent à appliquer les principes de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*, dans la décentralisation et le développement local. La démarche sectorielle du FENU face aux problèmes de finance inclusive a également facilité l'alignement et l'harmonisation du soutien des donateurs à la création de secteurs financiers accessibles à tous, qui par la suite devraient déboucher sur un accès à des sources commerciales de financement.

Les méthodes et les programmes du FENU ont continué à être *appliqués à plus grande échelle et reproduits* avec succès par les partenaires de développement, dans le cadre des programmes nationaux de décentralisation dans des pays comme le Bangladesh, le Bénin, le Mozambique, le Népal, le Sénégal, le Timor-Leste et le Yémen et avec l'adoption de stratégies nationales de microfinance, comme à Madagascar et en Sierra Leone.

En 2007, les évaluations de programmes de développement local du FENU ont bien montré la place que le FENU donne à la gestion axée sur les résultats et les appréciables succès obtenus par lui dans le pilotage et le passage à une plus grande échelle de la méthode de développement local du FENU par le canal des autorités locales. De même, le FENU a été volontaire pour participer, en 2007, à l'exercice de notation des bailleurs de fonds dans le secteur de microfinance (l'indice SmartAid de la microfinance) réalisé par le Groupe consultatif pour l'aide aux pauvres (GCAP); le Fonds a obtenu l'une des meilleures notes parmi les bailleurs de fonds participants.

Dans l'esprit du nouveau partenariat stratégique avec le PNUD et pour contribuer à la réforme des Nations Unies, toutes les nouvelles initiatives de développement local menées en 2007 par le FENU sont conçues comme des programmes conjoints avec le PNUD et avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment, s'agissant du développement local équitable pour les deux sexes, avec UNIFEM. Le FENU mène également des programmes conjoints avec l'OIT sur la microassurance et avec le FIDA sur les transferts de fonds des travailleurs migrants et sur le soutien technique au FIDA en Afrique occidentale, et cela représente de nouveaux modèles de coopération entre organismes des Nations Unies aux niveaux régional et mondial.

Tandis que les dépenses sont en hausse, grâce surtout au lancement de nombreux nouveaux programmes, les contributions des bailleurs de fonds aux ressources ordinaires et extrabudgétaires du FENU ont augmenté de près de 30 % en 2007 par rapport à 2006.

Le partenariat stratégique avec le PNUD

L'année 2007 a vu la finalisation du Partenariat stratégique entre le PNUD et le FENU, qui resserre encore la coopération stratégique, opérationnelle et financière entre les deux organismes et permet à chacun d'eux de mieux cibler son action sur son mandat et sur ses avantages comparatifs. Les résultats attendus de ce partenariat sont une plus grande cohérence, une plus grande simplicité et une meilleure harmonisation dans le système des Nations Unies, ainsi qu'une meilleure efficacité des deux organismes qui devraient aboutir à de meilleurs résultats de développement. La *Note directive* signée par l'Administrateur associé du PNUD et par la Secrétaire exécutive par intérim du FENU à la fin de 2007 donne dans le détail les modalités de la coopération des deux organismes au niveau du pays, de la région et de leurs sièges respectifs.

Perspectives pour 2008-2011

Dans les années qui viennent, le FENU est attaché à la poursuite de bons résultats de développement sur le terrain dans un nombre grandissant de PMA. L'application du Plan d'investissement du FENU 2008-2011, qui prévoit une extension à 45 PMA d'ici à 2011 des services et des investissements du FENU et une croissance de la taille moyenne des décaissements du FENU par PMA, nécessitera pourtant une augmentation continue des contributions des donateurs aux ressources ordinaires et extrabudgétaires du FENU. Sur la base des excellents résultats de développement et des résultats opérationnels en 2007, le FENU espère bien réaliser ces objectifs de croissance qui sont ambitieux et pourtant réalistes. Nous espérons travailler étroitement avec le Conseil d'administration et avec divers partenaires de développement, notamment des fondations, pour remplir notre mission qui est d'investir dans les PMA de façon qu'ils puissent atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement.



Henriette Keijzers
Secrétaire exécutive par intérim
Fonds d'Équipement des Nations Unies



PRÉFACE

1. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) investit dans les pays les moins avancés (PMA) afin de les aider à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et du Programme d'action de Bruxelles pour les PMA. Son objectif à long terme est de réduire la pauvreté dans les PMA en intervenant dans deux domaines, le développement local et la microfinance (finance inclusive). Le Fonds se veut innovant, audacieux dans ses choix, évolutif et soucieux de ses résultats. Comme il entend aussi appuyer la réforme de l'Organisation des Nations Unies et la cohérence accrue du système, presque tous ses programmes sont des programmes conjoints avec d'autres organismes des Nations Unies.
2. Le rapport annuel de 2007 axé sur les résultats rend compte des résultats obtenus par le FENU en 2007 dans un environnement interne et externe en constante évolution. Sa présentation n'a pas été modifiée durant la période de trois ans couverte par le plan d'activités du Fonds pour 2005-2007, intitulé « Investir dans les PMA ».
3. En 2007, le FENU a étendu des activités à de nombreux autres PMA. Son expansion géographique a été la conséquence directe de l'objectif fixé dans le plan d'activités pour 2005-2007, à savoir couvrir 40 PMA à l'horizon 2010. À la fin de 2007, le Fonds avait des programmes dans 31 PMA. De nouveaux programmes couvrant huit PMA supplémentaires ont été formulés en 2007; ils pourront être présentés pour approbation dans la première moitié de 2008, ce qui portera à 39 le nombre total de PMA bénéficiaires.
4. La deuxième grande réussite de 2007 a été le renforcement du partenariat stratégique entre le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le FENU. Les initiatives prises pour rapprocher les deux organisations sur les plans stratégique et opérationnel ont abouti à l'établissement d'une note d'orientation, signée en novembre 2007 par le PNUD et le FENU, et envoyée officiellement à tous les bureaux de pays et bureaux régionaux du PNUD. Le Conseil d'administration, à sa première session ordinaire de 2008, s'est déclaré satisfait des progrès accomplis dans la mise au point des derniers détails de ce partenariat stratégique.
5. Le présent rapport indique les résultats obtenus dans les différents domaines (programmes, gestion, aspects financiers) au regard des objectifs fixés en 2007. Pour donner suite à la décision 2008/04, il inclut également – à la rubrique Résultats financiers – des informations sur la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts du FENU.





I. Résultats en matière de programmes

A. Analyse des résultats pour le sous-objectif 1 : développement local

6. Dans le domaine d'intervention Décentralisation et développement local, le FENU s'emploie à renforcer les moyens dont disposent les collectivités locales et d'autres acteurs locaux pour favoriser le développement local participatif et concourir ainsi à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Des dotations forfaitaires (subventions sous forme de transferts fiscaux interadministrations) sont accordées aux collectivités locales pour une double raison : premièrement, elles encouragent les administrations locales à améliorer leur capacité de planification et d'exécution; deuxièmement, elles permettent aux communes d'investir dans les infrastructures et les services, le développement économique et la gestion des ressources naturelles et de répondre ainsi aux priorités des communautés rurales. Faisant fond sur les enseignements des projets pilotes conduits à l'échelle locale, le FENU aide également les gouvernements centraux à élaborer les stratégies et les programmes nationaux de décentralisation indispensables pour que les collectivités locales puissent obtenir des résultats en termes de développement au niveau local.

7. À la fin de 2007, le FENU avait des programmes de développement local dans 29 PMA – soit six de plus par rapport aux 23 PMA de 2006. La conception des nouveaux programmes élaborés en 2007 a connu une évolution qualitative et conceptuelle : le FENU appuie désormais de plus en plus fréquemment des programmes nationaux de décentralisation et de développement local, qu'ils soient nouveaux ou déjà en cours, et travaille avec d'autres partenaires du développement par le biais de programmes conjoints de manière à privilégier une approche sectorielle de la décentralisation et du développement. Ce changement apparaît nettement dans les programmes de développement local de la deuxième génération concernant des pays comme le Bangladesh, le Népal et le Sénégal. Lancés à titre pilote, ils ont vu leurs innovations

être transposées à l'échelle nationale. On observe la même évolution en ce qui concerne des pays sortant d'un conflit comme la République démocratique du Congo, le Libéria, les Îles Salomon et la Somalie, où les nouveaux programmes appuyés par le FENU ont été pensés pour avoir dès le début une envergure nationale. À la demande des gouvernements, les programmes de développement local s'efforcent de rétablir les moyens d'action publique et les institutions indispensables pour mettre en place des systèmes nationaux de décentralisation au sortir du conflit, tout en exécutant simultanément des activités pilotes au niveau local.

8. Les résultats présentés ci-après indiquent la performance du portefeuille des projets de développement local. Les informations utilisées pour évaluer les résultats sont tirées des rapports d'autoévaluation produits dans le cadre des systèmes de suivi interne. Comme beaucoup de nouveaux programmes étaient encore dans leur phase de démarrage, les tableaux qui suivent portent sur 19 PMA totalisant 20 programmes en cours d'exécution en 2007. Les données indiquent les résultats obtenus par les programmes dans les deux tiers des PMA ciblés, qui ont représenté 77 % des dépenses afférentes aux programmes de développement local. Les principales conclusions de huit évaluations externes indépendantes conduites en 2007 (mises en ligne sur le site www.uncdf.org) ont été systématiquement exploitées pour affiner l'interprétation des données issues du suivi interne.

9. Les rapports de suivi interne et les évaluations externes confirment le caractère innovant de la démarche du FENU en matière de développement local ainsi que le renforcement institutionnel des partenaires locaux dans les projets pilotes appuyés par le Fonds. Les évaluations font ressortir le solide avantage comparatif du FENU en termes de promotion du développement par le biais des collectivités locales au niveau local et juste au-dessus. Deux aspects spécifiques de la

Encadré 1 : Le développement local et l'égalité entre les sexes

Dans le cadre de l'effort accompli dans le monde pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, on doit mettre de plus en plus l'accent sur la réforme des administrations locales, qui doit être associée à une amélioration des services dispensés par elles. Ce qu'on oublie souvent dans les débats est la dimension de genre du développement local, préoccupation transversale qui doit plus largement retenir l'attention, et en particulier la participation effective des femmes à l'administration locale, susceptible d'aider à mieux répondre aux besoins des femmes et à réduire ainsi les inégalités entre les sexes.

Dans cette optique, en 2007, le FENU a coopéré avec le PNUD et UNIFEM à un nouveau programme conçu pour assurer un développement local équitable pour les femmes et un meilleur accès aux ressources et services dont elles ont besoin. Avec un budget total de 6,2 millions de dollars, le Programme de développement local traitant équitablement les deux sexes est appliqué à titre expérimental dans cinq pays : Mozambique, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone et Tanzanie. Le Programme permettra de dégager un modèle montrant les liens entre les intentions de planification et les résultats obtenus en matière d'égalité entre les sexes, par des interventions équitables au niveau local.

Ce programme commun, répondant au principe d'unité d'action des Nations Unies, prévoit en priorité des modalités de planification, budgétisation, mise en œuvre, suivi et évaluation *attentives à la condition féminine*. Le résultat essentiel attendu devrait être un modèle établissant des liens entre le cycle de gestion des dépenses publiques et l'application de la problématique de la condition féminine, pour obtenir des résultats équitables pour les femmes dans la réalisation des OMD. En outre, les enseignements dégagés des tentatives expérimentales, sous la forme de données factuelles, seront intégrés dans des initiatives de développement local actuellement lancées par les trois organismes et communiqués aux gouvernements et aux organismes de développement, afin d'être éventuellement reproduits ailleurs.

Les activités de ce programme au niveau des pays seront gérées de façon à faire partie intégrante de l'aide apportée par les Nations Unies au développement national, selon les priorités, dans chacun des pays concernés, l'appui technique étant fourni par un conseiller pour l'égalité entre les sexes basé au Centre régional du PNUD à Johannesburg et supervisé par un représentant du FENU et un autre d'UNIFEM.



démarche du Fonds illustrent cet avantage comparatif. Premièrement, le FENU a démontré que la dévolution de fonds et de pouvoirs de décision aux acteurs locaux est un puissant levier pour garantir que les services proposés correspondront aux besoins des populations. Deuxièmement, le fait que le FENU ait tenu à inscrire les activités de développement dans les structures et les institutions gouvernementales a amélioré les perspectives de viabilité et de maîtrise locale des programmes. Les évaluations font également ressortir le potentiel de transposition à l'échelle nationale des projets pilotes ayant donné de bons résultats au niveau sous-national.

10. Les auteurs des évaluations indiquent clairement que les programmes du FENU appliquent les grands principes de la Déclaration

de Paris, notamment appropriation nationale, alignement derrière les systèmes nationaux – à commencer par les systèmes de gestion des dépenses publiques – harmonisation des programmes de développement avec ceux d'autres partenaires, établissement d'un cadre de responsabilisation en matière de résultats. Reste que la pérennité des résultats obtenus en matière de renforcement des capacités de gestion aux niveaux local et national est fragilisée du fait de la durée de vie limitée (cinq ans) des programmes du FENU et du faible niveau des ressources investies au regard des enjeux à long terme de la décentralisation effective et du développement local.

11. Les évaluations ont également soulevé la question de savoir dans quelle mesure les programmes du FENU – compte tenu de leurs

Encadré 2 : Au Timor-Leste, qui sort d'un conflit, le FENU et le gouvernement augmentent l'échelle du programme de développement local

Le Timor-Leste offre un bon exemple de la façon dont le FENU apporte son appui à la phase du passage en vraie grandeur et à la reproduction d'un programme; dans ce pays, à la fin de 2007, les autorités ont doublé le nombre de districts qui participaient au programme expérimental de gouvernance locale du FENU (de quatre à huit, sur un total de 13 districts) et ont augmenté, en le multipliant par cinq, le montant des fonds alloués, qui est passé de 388 000 dollars en 2006-07 à 2 085 000 dollars en 2008. Ces fonds sont alloués à des assemblées locales élues et sont utilisés pour financer des plans de développement local qui comprennent notamment la construction de cliniques, d'écoles, d'ouvrages d'irrigation et de marchés. En 2008, le gouvernement prévoit de mettre au point avec l'aide du FENU une nouvelle proposition qu'il présentera au Parlement, pour mettre en place la législation de l'administration locale dans la décentralisation.

Travaillant étroitement avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et avec l'aide de l'Irlande et de la Norvège, le Programme de soutien à la gouvernance locale du FENU au Timor-Leste aide le gouvernement à respecter ses engagements constitutionnels et politiques en faveur de la décentralisation et de la réforme des administrations locales. Ce programme apporte une aide technique dans deux domaines essentiels : 1) la mise à l'essai d'un modèle décentralisé d'administration locale, et 2) la rédaction de politiques et de législation de décentralisation. Le Timor-Leste a une superficie de un peu plus de 15 000 km², soit la moitié à peu près de la taille des Pays-Bas. Mais malgré cette petite taille du pays, il reste difficile de s'y déplacer en raison du terrain très accidenté et de la médiocrité des routes. De ce fait l'administration publique, au Timor-Leste, est très centralisée, la plupart des grandes décisions étant prises dans la capitale, Dili. Cela aboutit à une affectation parfois inefficace des fonds, une excessive concentration des dépenses publiques consacrées à des achats de biens et de services à Dili et une probable négligence des besoins des habitants des campagnes.

Pour cette raison, le Programme du FENU a introduit un Fonds de développement local au Ministère de l'administration publique pour aider à financer des projets de développement choisis par les autorités locales après un exercice de planification locale. Ces fonds sont dispensés par l'administration centrale mais les décisions relatives à leur affectation sont prises au niveau local. Le Programme du FENU aide à former les responsables locaux, pour qu'ils sachent organiser la planification, la budgétisation, le financement et l'exécution de travaux d'équipement économique social, choisis sur place, indispensables pour améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres.

L'hypothèse de travail du programme est l'établissement d'assemblées au niveau des districts et des sous-districts, pour mieux représenter les besoins de la population et mieux y répondre. Ces assemblées sont composées de représentants des conseils de village (Suco) qui sont composés d'élus permanents ayant fonction de voter les décisions, et de membres exécutifs, venant de l'administration du district ou du sous-district, et des représentants locaux des ministères techniques.

Élue du sous-district de Cailaco, Filomena Diana Do Rego dit que l'introduction de la démocratie locale, par les assemblées élues, a modifié le fonctionnement du pays. "Auparavant, les décisions étaient imposées d'en haut, il fallait les accepter contre son gré parfois," dit-elle. "Maintenant, c'est nous qui prenons les décisions car nous savons ce dont notre village a besoin."

Pour Arcângelo Leite, Ministre de l'administration publique, le développement ne peut venir que d'une coopération entre les administrations locales et centrale et de la participation de la population. La décentralisation est donc essentielle. "C'est le seul instrument capable d'assurer la participation de la population au processus de développement. Nous apprécions beaucoup, dans ce cadre, l'appui technique et financier du FENU, sans lequel – en particulier l'appui technique – nous n'aurions pas pu faire ce que nous avons fait," dit-il.



investissements limités – pouvaient contribuer de manière significative à la réduction de la pauvreté. Il faut donc s’atteler à l’établissement de données de référence pragmatiques qui permettront de mesurer l’impact des programmes du FENU (Malawi, Sénégal, Ouganda) sur le niveau de pauvreté et de mobiliser des ressources internes et externes pour augmenter l’investissement par habitant. Ces informations sont particulièrement importantes pour les administrations locales qui ont fait la preuve de leur capacité de gérer des flux de ressources plus volumineux. Tout en formulant cette recommandation, les auteurs des évaluations signalent qu’il est difficile d’établir une relation de cause à effet entre les interventions du FENU et la réduction de la pauvreté sans rencontrer les problèmes d’attribution qui sont ceux de nombreuses évaluations des activités de développement.

12. Les données globales du tableau 1 montrent les résultats obtenus par le FENU dans ses projets pilotes destinés d’une part à introduire des réformes institutionnelles au niveau des collectivités locales en utilisant de modestes apports en capital pour encourager le changement, et d’autre part à améliorer les grands principes de l’action des pouvoirs publics grâce à la généralisation de ces résultats. Globalement, le FENU a atteint un taux de réalisation de 85 % en 2007 – un score à la hauteur de ses objectifs dans son domaine d’intervention Décentralisation et développement local. C’est là une réussite notable compte tenu de la charge liée à l’élargissement simultané de la couverture géographique des interventions.

13. Globalement, les objectifs en matière de planification locale participative (objectif 1.1) ont été pleinement atteints, mais le taux de réalisation

Tableau 1: Réalisation des objectifs de 2007 dans le domaine d’intervention développement local

Résultats essentiels et objectifs	Taux global de réalisation des objectifs en 2006 (%)	Taux global de réalisation des objectifs en 2007 (%)	Résultat
Résultat essentiel 1. Achèvement réussi des projets pilotes concernant la gestion des dépenses publiques et la mise en place d’infrastructures et de services publics.			
Objectif 1.1 : Évaluation efficace et participative de la demande d’infrastructures et de services conduite par les collectivités locales dans le cadre des projets pilotes du FENU	92	77	Pleinement atteint
Objectif 1.2 : Une part plus importante des dépenses d’infrastructures et de services est gérée efficacement et de manière équitable et transparente par les collectivités locales dans le cadre des projets pilotes du FENU.	78	81	Pleinement atteint
Objectif 1.3 : Amélioration de la fourniture et de la maintenance d’infrastructures et de services socioéconomiques de base par les collectivités locales, les prestataires de services et les communautés locales dans le cadre des projets pilotes du FENU	90	85	Pleinement atteint
Objectif 1.4 : Gestion viable de la base de ressources naturelles locales par les collectivités locales dans le cadre des projets pilotes du FENU	67	77	Pleinement atteint
Objectif 1.5 : Mise en place d’un cadre favorable au développement économique local par les collectivités locales dans le cadre des projets pilotes du FENU	*	95	Pleinement atteint
Résultat essentiel 2. Les modèles pilotes et les acquis de l’expérience ont amplifié l’impact sur les politiques et la reproduction des modèles.			
Objectif 1.6 : Les modifications apportées par les gouvernements aux politiques et aux cadres juridiques et réglementaires tiennent compte des enseignements tirés des projets pilotes du FENU	75	88	Pleinement atteint
Objectif 1.7 : Les projets pilotes du FENU sont transposés à plus grande échelle par d’autres agences de financement et/ou par les gouvernements eux-mêmes au moyen de leurs ressources budgétaires	92	90	Pleinement atteint
TOTAL	82	85	Pleinement atteint

Source : SIG du FENU – Données issues de 20 programmes, 2007.

*Objectifs pour lesquels aucune cible n’avait été définie en 2006, mais pour lesquels des cibles ont été annoncées pour 2007.

est tombé de 92 à 77 %. Ce recul s'explique partiellement par le démarrage d'un certain nombre de nouveaux projets aux objectifs sans doute trop ambitieux pour l'année. Les évaluations pointent toutefois une autre difficulté à plus long terme qui risque d'affecter la réalisation, à savoir la viabilité des systèmes de planification expérimentés en termes de longévité et de coûts. Il apparaît aussi que les besoins des communautés locales et des femmes seraient mieux satisfaits si les plans étaient appliqués plus efficacement (Ouganda). Sur une note plus positive, les évaluations indiquent que les besoins et les priorités des ruraux pauvres sont en fait pris en compte dans les processus de planification des collectivités locales, et que des processus plus transparents sont encouragés et commencent à s'enraciner (Rwanda, Sénégal).

14. La performance a été pleinement satisfaisante dans le domaine de la gestion transparente des dépenses publiques (objectif 1.2). Les évaluations ont signalé l'expérimentation réussie des innovations apportées aux systèmes de gestion des dépenses publiques dans les pays de différentes régions. En Afrique de l'Ouest, les résultats financiers des collectivités locales se sont nettement améliorés grâce à la croissance des recettes fiscales locales (Bénin, Guinée, Sénégal). En Asie, les outils de gestion des dépenses publiques expérimentés au niveau local ont été adoptés officiellement dans tout le pays (Bangladesh) et dans les districts (Laos, Timor-Leste). L'évaluation concernant l'Éthiopie a montré que les habitants étaient plus conscients

de la double nécessité de responsabiliser les représentants de l'État et les élus et de garantir la transparence des processus politiques et des choix d'orientation – deux éléments essentiels d'une meilleure gouvernance locale.

15. Le taux de réalisation élevé des objectifs au chapitre des investissements dans les infrastructures et les services publics (objectif 1.3) montre que les programmes de développement local ont réussi à améliorer l'accès des communautés rurales à des infrastructures et à des services sociaux favorables aux pauvres. De même, la mention « pleinement atteint » figurant au regard de l'objectif 1.4 indique que les interventions du FENU ont renforcé les capacités des collectivités locales en matière de gestion des ressources naturelles. Le développement économique local (objectif 1.5) est devenu un nouvel élément important dans le portefeuille de projets de développement local, avec des activités en Guinée, au Sénégal, en Tanzanie, en Ouganda, au Mozambique et dans d'autres pays.

16. Le FENU a obtenu de bons résultats en termes de liens entre les résultats visés au niveau des programmes et la contribution de ces résultats à l'amplification de l'impact sur les politiques et la reproduction à l'échelle nationale (objectifs 1.6 et 1.7). Ainsi, le Ministère des finances du Népal a adopté pour l'ensemble du pays le principe des subventions fondées sur les résultats appliqué par les comités de district pour le développement ainsi que les méthodes d'évaluation correspondantes expérimentées

Tableau 2 : Répartition des dépenses afférentes aux programmes de développement local (En pourcentage)

	Équipements	Renforcement des institutions	Impact sur les politiques	Appui technique/ opérationnel	Total
Afrique de l'Ouest	51	20	4	25	100
Afrique orientale/ australe	33	27	5	35	100
Asie (y compris Yémen)	30	25	12	33	100
Moyenne	38	24	7	31	100

Source: UNCDF data from 20 programme, 2007

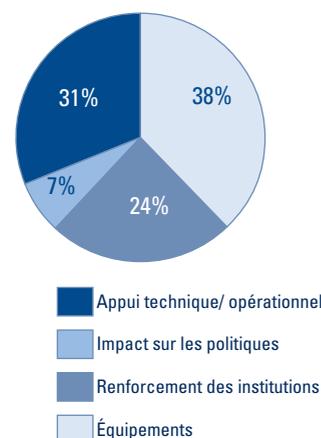


Tableau 3 : Couverture des investissements du FENU dans le développement local en 2007

	Nombre de pays	Nombre de collectivités locales aidées	Nombre moyen de collectivités locales par pays	Nombre de projets	Bénéficiaires (en millions)
Afrique de l'Ouest	8	251	31	877	0,7
Afrique orientale/australe	5	73	14	165	1,3
Asie (y compris Yémen)	5	147	29	764	1,0
Amérique latine	2	47	23	57	0,1
Total	20	518	26	1 863	3,1

Source : données FENU issues de 20 programmes (les pays sans dépenses d'équipement en 2006 ont été exclus; les taux exacts d'utilisation sont disponibles pour huit programmes; des estimations sont données pour les autres).

Encadré 3 : Élaboration d'instruments nouveaux d'amélioration du développement local en Afrique

Par les programmes qu'il réalise en Afrique de l'Ouest, le FENU avec ses partenaires ont mis au point plusieurs innovations importantes que les autorités locales utilisent pour améliorer la qualité et l'efficacité de la planification locale, de l'équipement et des services publics dans les zones rurales pauvres.



L'un des instruments ainsi élaborés dans la région est le *Système d'analyse financière et institutionnelle des collectivités* (SAFIC). Cet instrument pour la prise de décisions a été élaboré pour gérer le développement dans l'optique de la décentralisation et il permet d'analyser le fonctionnement des autorités locales, sous l'angle organisationnel, institutionnel, financier et économique. Le SAFIC offre ainsi aux dirigeants et à ceux auxquels ils rendent des comptes l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées. Les évaluations indépendantes réalisées en 2007 ont montré que grâce au SAFIC, les autorités locales, les administrations et les partenaires, dans l'ensemble des programmes du FENU en Afrique de l'Ouest, ont pu améliorer l'efficacité et la responsabilisation de leurs activités d'aide au développement local.

Le SAFIC a été mis au point et testé au Bénin, en Guinée et au Mali puis officiellement lancé dans l'ensemble de la région de l'Afrique de l'Ouest au début de 2007. En 2008, le FENU prévoit d'améliorer encore le modèle et d'introduire des versions du système d'analyse dans l'ensemble du continent, c'est-à-dire en Afrique de l'Est et en Afrique australe. Au-delà du FENU, plusieurs partenaires de développement et notamment la Banque africaine de développement ont incorporé le SAFIC dans leur programme.

Un autre instrument désormais largement utilisé au Bénin est un logiciel de gestion des budgets des collectivités locales : le programme "*Gestion budgétaire des communes ordinaires*", qui facilite la préparation rapide des documents budgétaires (comptes administratifs, prévisions budgétaires complémentaires, budget annuel, etc.), la fourniture de données financières fiables et la gestion des états de paie. Les autorités locales qui utilisent ce système ont pu assurer une complète transparence de la gestion de leur budget, ce qui améliore la confiance accordée à l'administration locale, réduit le sentiment de corruption, et rend ces administrations financièrement comptables devant les administrés. Le FENU prévoit désormais d'introduire ce logiciel dans d'autres administrations locales de la région.

Tableau 4: Dépenses et types d'investissement dans le domaine du développement local en 2007

Type d'investissement	Nombre de projets	Investissement (millions de dollars É.-U.)	Coût unitaire (dollars É.-U.)	Part des projets (pourcentage des investissements)
Éducation	450	0,85	2 013	12
Santé	135	0,38	3 553	5
Approvisionnement en eau	428	2,02	4 754	30
Bureaux des administrations et collectivités locales	46	0,10	2 193	1
Marchés, agriculture, gestion des ressources naturelles	535	2,70	5 292	43
Routes, ponts, canaux	269	0,55	2 457	9
Total	1 863	6,60	3 543	100

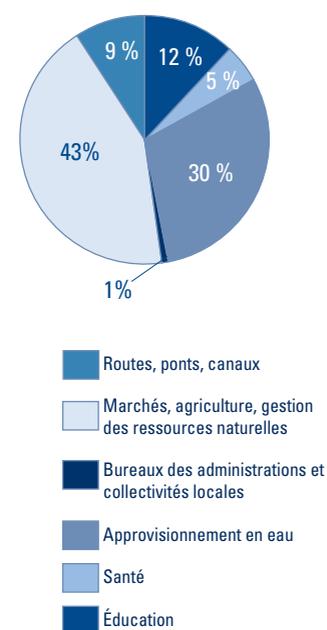
Source: UNCDF data from 16 programmes. Accurate user rates available from eight programmes; other programmes estimated.

dans les projets pilotes et a officiellement demandé que le FENU aide le Gouvernement népalais à définir une approche sectorielle pour le financement des administrations locales. Le système d'analyse financière et institutionnelle des collectivités locales constitue un autre exemple. Après plusieurs années de mises à l'essai, il a été introduit avec succès dans six pays d'Afrique de l'Ouest, et il est utilisé par 43 administrations locales. Les engagements financiers pris par la Banque africaine de développement, l'Agence danoise de développement international et l'Union européenne permettront de l'élargir à d'autres pays de la sous-région.

17. La question de l'intervention des facteurs de genre dans le développement local a davantage retenu l'attention en 2007. L'évaluation en Ouganda a révélé que, même avec un programme attaché spécifiquement à la participation équitable des deux sexes, les femmes restaient muettes dans les réunions, surtout si leurs points de vue ne coïncidaient pas avec ceux des hommes. Il importe donc de redoubler d'efforts pour que les femmes fassent entendre leur voix dans ces réunions et que leurs idées se traduisent au niveau local par des investissements de développement attentifs à l'équité hommes-femmes. Le

programme conjoint UNIFEM-PNUD-FENU de développement local équitable pour les deux sexes, approuvé en 2007, sera centré spécifiquement sur cet élément.

18. Le tableau 2 au dessus indique les fonds alloués à des aspects particuliers des interventions concernant la décentralisation et le développement local dans les programmes en cours. Il montre que, alors que les investissements et le renforcement des capacités au niveau local ont représenté au total 62 % des dépenses en 2007, la part des investissements d'équipement classiques, financés au moyen des fonds de développement local, n'a été que de 38 %. Le renforcement des institutions et des capacités pour les politiques générales, les processus de planification et les structures organisationnelles a représenté 24 % des dépenses. L'impact des interventions du FENU sur les politiques est plus difficile à cerner comme catégorie de dépense spécifique; il est estimé ici à 7 %. L'appui technique et opérationnel a trait à l'ensemble du personnel technique et des cadres du FENU, les équipes de projet et le personnel des bureaux de pays, le personnel des missions techniques de gestion des programmes au siège et dans les régions.



19. Les écarts entre les régions en termes de dépenses d'équipement et d'appui technique et opérationnel, tels qu'ils ressortent du tableau 2, soulignent les différences régionales entre programmes de développement local. Alors qu'en Afrique de l'Ouest les fonds servent pour 51 % à aider les collectivités locales à financer leurs décisions d'investissement, la place plus importante des programmes nationaux et des approches sectorielles en Afrique de l'Est et en Asie s'est traduite par des dépenses relativement plus élevées pour des activités concernant l'impact sur les politiques et l'innovation-produits. Dans le cadre de l'approche sectorielle, les dotations forfaitaires assurées antérieurement par le FENU durant la phase pilote ont plus de chances d'être cofinancées, soit au moyen des ressources nationales (Bangladesh, Népal,

Tanzanie, Ouganda), soit en faisant appel à des partenaires du développement aux capacités de financement plus importantes tels que la Banque mondiale et les donateurs bilatéraux. L'appui technique et opérationnel assez substantiel apporté en Afrique orientale et australe peut s'expliquer aussi par les coûts de démarrage relativement élevés des programmes dans les pays qui sortent d'un conflit – Somalie, Burundi et République démocratique du Congo.

20. Le tableau 3 présente les résultats obtenus en 2007 grâce aux investissements du FENU dans le développement local. Environ 3,1 millions de personnes ont bénéficié directement des investissements faits par les collectivités locales en utilisant les fonds de développement financés par le FENU. Au cours de l'année, le FENU a



Encadré 4 : Au Yémen, une initiative multidonateurs permet de reproduire à grande échelle les résultats d'un programme des Nations Unies

Au Yémen, le FENU et le PNUD aident les autorités à définir et appliquer les principes de la décentralisation pour améliorer l'efficacité des administrations locales, et encourager ainsi le développement local et réduire la pauvreté. Le *Programme d'aide à la décentralisation et au développement local* est le résultat de l'initiative de plusieurs donateurs qui cherchaient à améliorer le système décentralisé d'administration, au Yémen, et à renforcer les capacités des institutions locales dans la gestion des dépenses publiques. Dans l'esprit de ce programme, plusieurs donateurs ont choisi d'affecter leur aide financière à des interventions sectorielles au niveau local par le canal du système national d'administration locale établi avec l'assistance du FENU.

Commencé au début de 2004, le programme a été étendu de huit à 48 districts et il a démontré que la décentralisation budgétaire était possible, tout en produisant des bases solides pour une stratégie de décentralisation, à l'aide d'une méthode et d'un cadre institutionnel unifiés. Avec un budget total de 12,5 millions de dollars fourni par neuf organismes partenaires, le Programme d'aide à la décentralisation et au développement local a mis en place les bases grâce auxquelles les partenaires de développement cherchant à aider le Yémen à appliquer son programme de développement local peuvent acheminer leur assistance.

Le programme démontre ainsi comment divers organismes des Nations Unies et autres partenaires de développement peuvent coopérer dans une plus grande cohérence en soutenant différents secteurs, par un système d'administration locale unique, afin d'obtenir au niveau local de meilleurs résultats dans l'esprit des objectifs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

Plusieurs innovations visent à renforcer les capacités des administrations locales. Par exemple, pour assurer l'obtention au niveau local des capacités requises, le Programme déploie des équipes mobiles de développement des capacités, composées d'experts basés dans les diverses régions du pays et détachés par leurs ministères, qui apportent aux autorités locales leurs compétences techniques et diffusent ainsi entre les régions du Yémen tout un ensemble de pratiques optimales. Ces équipes mobiles sont spécialisées dans les différents domaines techniques du développement local, notamment la collecte participative des données, l'intégration de la planification, de la budgétisation, des achats, des opérations de supervision d'un projet, l'établissement des comptes financiers et leur publication. Ces équipes peuvent se rendre dans les régions les plus reculées du pays, et partir quand elles ont fini leur travail. Cette méthode a permis au Programme d'aide à la décentralisation et au développement local de créer des capacités là où elles faisaient défaut, d'une façon assez souple pour répondre aux besoins d'un système d'administration locale en pleine évolution.

fourni des ressources d'investissement pour 1 863 petits projets d'infrastructures, par l'intermédiaire de 518 administrations locales. La moyenne est donc de 93 investissements par pays, au coût moyen de 3 543 dollars par investissement. Compte tenu des 6,6 millions de dollars utilisés en 2007 (voir tableau 4), l'investissement moyen du FENU par habitant a diminué, passant de 2,32 à 2,13 dollar. Les transferts fiscaux, les recettes locales et les ressources d'investissement provenant de sources parallèles (ministères de tutelle et autres partenaires du développement) sont venus étoffer le montant effectif des fonds mobilisables pour les plans de développement local approuvés.

21. Le tableau 4 montre comment les subventions en capital ont été utilisées en réponse aux décisions prises par les collectivités locales dans leurs plans annuels de dépenses publiques. Les marchés, l'agriculture et la gestion des ressources naturelles ont été les trois priorités de 2007, avec 43 % de l'investissement. L'autre élément dominant a été l'approvisionnement en eau, avec 30 % du total. Ainsi, 73 % de l'investissement est allé à des projets essentiels pour l'économie rurale, en privilégiant de plus en plus l'interface entre zones rurales et zones urbaines que constituent les marchés. Il s'agit manifestement ici de jeter les bases d'une activité économique locale prospère. L'éducation et la santé au service d'un

Encadré 5 : Élargir l'accès aux services financiers en République démocratique du Congo par une meilleure coordination de l'aide des donateurs

Un programme de création d'un secteur financier accessible à tous, soutenu par le FENU en République démocratique du Congo est un bon exemple de coordination, d'harmonisation et de synergie de l'aide fournie par les donateurs à ce secteur. Le programme initial (2005-2009) a été financé par le FENU et le PNUD (pour une contribution totale de 2,3 millions de dollars), afin d'établir un fonds de promotion de la microfinance, de concevoir et de promouvoir une stratégie nationale de microfinance, ainsi que de soutenir la Banque centrale dans l'amélioration de la législation et de la réglementation. La Banque de développement publique allemande KfW a apporté jusqu'à présent 6,5 millions d'euros à ce fonds, qui est utilisé pour des investissements ciblés dans des institutions de microfinance et des discussions sont également en cours avec la Banque Mondiale dans ce sens. À ce jour, quatre de ces institutions sont financées. Le fonds est géré par un comité d'investissement avec l'aide de Enterprising Solutions Global, qui est un fournisseur de services techniques.

Plusieurs donateurs participent aussi à l'amélioration de la législation et de la réglementation en République démocratique du Congo. Le FENU, le Ministère français des affaires étrangères et l'ONG "Épargne sans frontières" ont regroupé leurs forces et leurs ressources pour aider le département chargé de la microfinance dans le Gouvernement congolais à réaliser un inventaire complet du secteur afin d'améliorer la législation et la réglementation et rationaliser le système de comptabilité appliqué dans le pays.

En outre, pour mieux comprendre le fonctionnement du secteur de la microfinance, la plupart des donateurs en République démocratique du Congo, partagent leurs connaissances et leur expérience dans le cadre de réunions régulières. Pour coordonner les activités liées à l'élaboration de la stratégie nationale, les donateurs ont constitué un groupe qui s'est réuni régulièrement sous la coordination du Groupe consultatif d'aide aux pauvres (GCAP).

Un processus ouvert à tous, réunissant l'ensemble des parties prenantes des 11 provinces, a conduit à la formulation d'une stratégie nationale, appropriée et précise en matière de microfinance qui peut être utilisée comme instrument de promotion de l'entreprise privée, pour réduire la pauvreté et réaliser les OMD. Le processus est entraîné par trois partenaires nationaux (le Ministère des finances, la Banque centrale et le Ministère de l'industrie, des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat) et il est facilité par le conseiller résident du FENU en République démocratique du Congo, avec l'aide du service régional du FENU, basé à Johannesburg. Le processus a également profité de l'expérience et des enseignements tirés des programmes du FENU au Togo, au Sénégal et à Madagascar et de la contribution constante des donateurs.

Encadré 6 : La création de secteurs financiers accessibles à tous en Afrique

La première phase du programme vedette de microfinance du FENU en Afrique a été achevée à la fin de 2007; d'importants résultats et enseignements ont été dégagés et sont appliqués dans la deuxième phase du programme. Le but du programme de "création de secteurs financiers accessibles à tous en Afrique" était de contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et en particulier à la réduction de moitié avant 2015 du taux de pauvreté, en élargissant l'accès aux services financiers, de façon durable, au profit des groupes à faible revenu en Afrique subsaharienne, surtout les petites et très petites entreprises.

Une évaluation intégrale de la première phase sera menée au milieu de 2008, mais de premières indications montrent que le programme a pleinement atteint les objectifs qu'il visait. À la fin de 2007, il concernait plus de 1,17 million de clients actifs, dont 68 % de femmes, qui avaient désormais accès à des services financiers fournis par des prestataires de services financiers divers que sont les banques commerciales, les institutions financières, les caisses d'épargne et de crédit, les établissements de microfinance, les banques communautaires, avec l'aide du programme de "création de secteurs financiers accessibles à tous en Afrique". En outre, par ce programme, le FENU et le PNUD ont cofinancé, avec d'autres donateurs (la Banque allemande de développement KfW, le Ministère français des affaires étrangères, l'organisation néerlandaise Cordaid, la coopération canadienne et la coopération suédoise et le Groupe consultatif pour l'aide aux pauvres (GCAP), plusieurs initiatives qui visent à améliorer l'accès permanent aux services financiers dans 11 pays africains : Burkina Faso, Guinée-Bissau, Libéria, Malawi, Mozambique, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Leone et Togo. Les fonds mobilisés pour ces 11 programmes atteignent 61,3 millions de dollars (dont 16,8 millions viennent du FENU, 16,2 millions des bureaux de pays du PNUD, le reste venant des donateurs susmentionnés).

Conformément à la politique du PNUD en matière de microfinance, les conseillers techniques de ce programme ont également apporté un appui technique aux interventions du PNUD dans ce secteur. Par ses deux services régionaux, à Dakar et à Johannesburg, le programme apporte une aide technique à 15 autres pays africains, ce qui porte à 26 le nombre total de pays concernés par la première phase du programme.

Le FENU espère voir réalisés plusieurs résultats spécifiques à la fin de la deuxième phase :

- 3 350 000 clients de services de microfinance, surtout des femmes, auront un accès durable aux services financiers;
- Le taux de couverture des services financiers devrait avoir atteint 40 %;
- Au moins 20 établissements de microfinance seront financièrement autonomes;
- 15 pays auront amélioré leur législation et leur réglementation en matière de développement de la microfinance, et pourront alors être exposés à la concurrence des marchés financiers.



développement local favorable aux pauvres et à l'équité hommes-femmes forment la base d'un développement local bien compris, et concourent ainsi à la réalisation à l'échelle locale des objectifs du Millénaire pour le développement.

22. L'exploitation et l'entretien des investissements laissent à désirer, comme l'ont souligné les évaluations externes conduites en 2007. Au Rwanda, par exemple, si d'une manière générale les projets locaux de services sociaux et d'équipements collectifs sont livrés comme prévus, les dépenses de maintenance récurrentes

n'ont pas été systématiquement prises en compte par les autorités locales. Il semblerait toutefois que les programmes de 2007 insistent davantage sur les coûts d'exploitation et de maintenance des investissements (Éthiopie). Les évaluations au Bénin, en Guinée, au Népal et au Sénégal font apparaître des résultats cumulés positifs, avec 80 % des investissements adossés à des dispositions adéquates en matière d'exploitation et d'entretien.

Tableau 5: Réalisation des objectifs de 2007 dans le domaine d'intervention microfinance

Résultats essentiels et objectifs	Taux global de réalisation (pourcentage)	Résultats obtenus
Résultat essentiel : des intermédiaires financiers de détail viables offrant une gamme de services aux ménages à faible revenu		
Objectif 2.1 : ouverture plus large des intermédiaires financiers bénéficiant du soutien du FENU à la clientèle des ménages à faible revenu	Objectif : 1 162 722 clients Résultat : 1 171 306 clients (101 %)	Supérieur aux attentes
Objectif 2.2 : élargissement et diversification de l'offre de services proposée aux ménages à faible revenu par les intermédiaires financiers bénéficiant du soutien du FENU	22 prestataires sur 29, soit 76 %** (rentabilité)	Pleinement atteint
Objectif 2.3 : viabilité et efficacité plus grandes des intermédiaires financiers bénéficiant du soutien du FENU et servant les ménages à faible revenu	11 prestataires sur 29, soit 38 % (qualité du portefeuille)	Inférieur aux attentes
Résultat essentiel : mise en place des infrastructures nécessaires à la création de services financiers pour les ménages à faible revenu		
Objectif 2.4 : mise en place d'infrastructures locales pour le secteur financier	12 pays sur 12, soit 100 %	Pleinement atteint
Objectif 2.5 : visibilité et transparence plus grandes des institutions financières bénéficiant du soutien du FENU	18 prestataires sur 29, soit 62 %	Partiellement atteint
Résultat essentiel : favoriser un environnement propice au développement de secteurs financiers accessibles à tous		
Objectif 2.6 : capacité accrue des gouvernements d'appuyer des mesures favorables à la création de secteurs financiers accessibles à tous	13 pays sur 15, soit 87 %	Pleinement atteint
Objectif 2.7 : capacité accrue des instances de réglementation et de contrôle d'établir des cadres juridiques propres à garantir des secteurs financiers accessibles à tous	11 pays sur 13, soit 85 % 29 prestataires de services sur 29 font rapport aux banques centrales, soit 100 %	Pleinement atteint
Objectif 2.8 : les gouvernements et les donateurs définissent des plans d'action pour appuyer la création de secteurs financiers accessibles à tous	5 pays sur 13, soit 38 %	Inférieur aux attentes
Total	76%	Pleinement atteint

*Les informations concernant l'objectif 2.2 seront recueillies lors d'enquêtes nationales auprès des ménages que le FENU attend conduire en partenariat avec la Banque mondiale dans le cadre de son projet de collecte des données. Les résultats seront communiqués à l'issue des enquêtes de référence et de suivi.

**L'indicateur utilisé pour mesurer la rentabilité a été changé par rapport à 2006 du fait des difficultés à obtenir des données.

B. Analyse des résultats pour le sous-objectif 2 : microfinance

23. Dans son domaine d'intervention microfinance, le FENU appuie la création de secteurs financiers accessibles à tous et pouvant proposer des services financiers diversifiés et peu coûteux aux familles pauvres ou à faible revenu et aux petites entreprises et microentreprises des PMA. C'est là un moyen efficace de contribuer durablement à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des OMD.

24. En 2007, appliquant sa démarche de développement sectoriel, le FENU a étendu son programme de finance inclusive à 13 PMA supplémentaires, conformément à l'objectif

d'expansion géographique figurant dans son plan d'activités. Il a formulé huit nouveaux programmes de finance inclusive, ce qui porte à 20 le nombre de PMA appliquant son approche de développement sectoriel, soit 12 en Afrique subsaharienne, 7 en Asie (dont 5 PMA couvertes par un programme régional conjoint PNUD-FENU pour les îles du Pacifique), et un dans la région des États arabes. La prochaine étape – rendre les nouveaux programmes opérationnels et approuver le financement des prestataires de services financiers – exigera beaucoup de travail en 2008. Le FENU prévoit que 26 PMA bénéficieront de son appui dans le domaine de finance inclusive d'ici à la fin de 2008.

Encadré 7 : Le FENU est bien noté par l'organisme multidonateurs CGAP

Désireux de déterminer si ses systèmes, politiques, procédures et incitations internes sont bien conçus pour faciliter au mieux la microfinance, le FENU s'est récemment soumis à un examen extérieur coordonné par le Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres (CGAP). Il a obtenu la note de 83 sur 100, ce qui le place nettement au premier rang (par rapport à la moyenne des participants) pour les cinq éléments nécessaires pour promouvoir avec succès des secteurs financiers durables et accessibles à tous.

L'indicateur SmartAid de la microfinance mesure l'efficacité des organismes de financement de la microfinance. Cet indicateur mesure l'efficacité sur cinq plans différents : clarté stratégique, capacités du personnel, responsabilisation, gestion des connaissances et instruments appropriés, nécessaires pour bien gérer l'aide dans l'ensemble du cycle du programme ou de l'investissement. Comme le montre le graphique donné plus bas, le FENU a eu de bonnes notes pour ces cinq éléments, parmi l'ensemble des organismes participants.

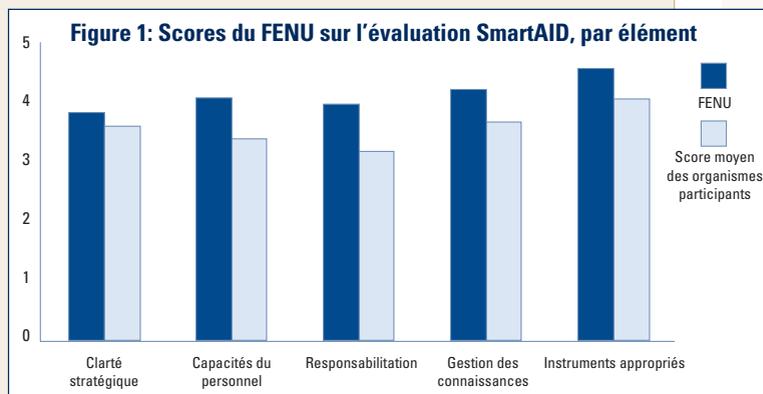
Le GCAP a tenu en 2006 une réunion sur l'amélioration de l'aide pour faciliter l'accès aux moyens financiers; 29 partenaires représentant les principaux organismes de microfinance ont alors adopté l'engagement de mesurer la qualité de la gestion de leur aide en microfinance en mettant au point et en lançant cet indicateur. Huit organismes – la Banque asiatique de développement, l'ACDI, les coopérations françaises et allemandes (GTZ), la Société financière internationale, le KfW, la Coopération suédoise et le FENU – ont accepté volontairement de participer à cette expérience.

Le rapport final considère le FENU comme un organisme de dons bien ciblés, souple, dont les dirigeants sont attachés à la qualité de leur pratique et qui s'est doté d'importantes compétences propres. Les principaux problèmes du FENU, selon ce rapport, sont d'aligner ses systèmes pour appliquer ses méthodes à tous les niveaux de développement des systèmes financiers et de gestion de son portefeuille, en pleine croissance.

Cette évaluation montre que le FENU a systématiquement soutenu les prestataires de services financiers durables de la prochaine génération, qui s'intéressent aux groupes pauvres et à faible revenu. Parmi les atouts du FENU, le rapport relève son orientation qui consiste à privilégier systématiquement les organismes qui se lancent dans les services au détail dans les pays les moins avancés et les pays où les risques sont grands, conformément aux priorités des Nations Unies. Le rapport relève également la compétence du personnel du FENU, qui s'est doté de conseillers techniques et la souplesse de son budget et de ses modalités d'achat ainsi que son réseau qui lui permet d'obtenir les services de consultants qualifiés.

L'évaluation a également porté sur la façon dont le FENU rend compte de ses résultats, en distinguant en particulier la large place faite à la transparence des rapports avec les partenaires, dont il exige qu'ils remettent leurs comptes financiers au *Mix Market* (processus indépendant d'examen financier qui mesure et suit l'efficacité et la viabilité des prestataires de services financiers). Les systèmes de gestion des connaissances, au FENU, sont de même caractérisés par l'application de pratiques optimales et par la flexibilité, qui lui permettent de travailler directement avec des acteurs du secteur privé, les plus divers, en particulier en accordant des dons.

Tout en évoquant les points forts du FENU, l'évaluation souligne également certains domaines à améliorer, en particulier l'imprécision quant aux avantages comparatifs du FENU au niveau intermédiaire et au niveau de la définition des politiques. Le rapport se demande si le FENU a actuellement les spécialistes et les ressources nécessaires pour réaliser son ambitieuse nouvelle stratégie (2008-2011) et suggère que les contraintes et les obstacles ne doivent pas être sous-estimés. Les auteurs du rapport évoquent également le fait que le personnel est peut-être trop dispersé pour gérer suffisamment l'expansion géographique rapide du Fonds et son programme d'action technique de plus en plus complexe. Comme sa philosophie de gestion est axée sur les résultats, le FENU s'est engagé à viser tous les objectifs qui sont intégrés dans l'indicateur SmartAid. Il convient cependant de noter que depuis que le FENU a remis ses données pour la notation de l'indicateur SmartAid, un nombreux personnel technique nouveau a été recruté qui devrait faciliter la réalisation de l'ambitieuse stratégie de croissance du FENU pour 2008-2011.



25. En 2007, le FENU, qui compte parmi les 33 membres du Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres (GCAP) regroupant les donateurs pour la microfinance, a été l'un des sept premiers membres à participer au projet pilote SmartAid Index du Groupe. Il a obtenu la note de 83 sur 100, l'un des meilleurs scores réalisés pour l'efficacité dans le domaine de la microfinance. Il a eu de bonnes notes pour les cinq éléments de l'indice, à savoir clarté stratégique, capacité du personnel, responsabilisation, gestion des connaissances et instruments appropriés (voir fig. 1). Le texte intégral du rapport est disponible sur le site Web du FENU à l'adresse www.FENU.org.

26. Comme le montre le tableau 5 ci-dessus, le FENU a obtenu de bons résultats au chapitre de ses activités pour la finance inclusive, avec un taux global de réalisation de 76 %. En ce qui concerne la clientèle, c'est-à-dire le nombre de personnes ayant bénéficié d'un meilleur accès aux services financiers (objectif 2.1), les résultats ont dépassé les attentes, puisque les prestataires de services financiers soutenus par le FENU ont au total dépassé leurs objectifs de croissance de 8 534 clients. La clientèle a augmenté régulièrement chaque année : de 379 018 clients, chiffre initial de 2004, elle est passée à 438 272 clients en 2005 puis 616 035 en 2006; le nombre de clients à la fin 2007 s'élevait à 1 171 306, dont 68 % de femmes. La progression moyenne a donc été de 45 % par an dans les trois années couvertes par le plan d'activités du FENU. Elle devra se poursuivre pour que le FENU atteigne son objectif de 2,1 millions de clients effectifs (dont au moins 50 % de femmes) en 2008 et de 4,5 millions à l'horizon 2011.

27. Les résultats en matière de viabilité et d'efficacité des prestataires de services financiers sont encourageants, même s'il reste des progrès à accomplir en ce qui concerne la qualité des portefeuilles (objectif 2.3). La grande majorité des 29 prestataires de services financiers ayant communiqué des informations ont eu une tendance positive vers la rentabilité financière en 2007. Seuls quatre ont effectivement enregistré des résultats financiers positifs, ce qui confirme que le FENU

prend le risque d'investir dans des institutions jeunes qui n'ont pas encore fait leurs preuves. Onze des 29 prestataires de services financiers ayant bénéficié de son soutien répondent aux normes internationales relatives à la bonne qualité du portefeuille (portefeuille à risque 30 jours inférieur à 5 %). Cependant, 18 ont un portefeuille à risque inférieur à 7,5 %, un niveau acceptable. Plus de la moitié des prestataires de services ayant un portefeuille à risque 30 jours supérieur à 10 % se trouvent dans un même pays (la Guinée-Bissau), ce qui témoigne des conditions difficiles dans lesquelles le FENU intervient et des types d'institutions qu'il soutient. La surveillance plus étroite des portefeuilles et le renforcement des capacités de remboursement seront les deux grands axes des activités d'appui du Fonds en 2008, l'objectif étant qu'au moins 50 % des prestataires de services financiers parviennent à ramener le niveau de leur portefeuille à risque 30 jours à moins de 5 % d'ici à la fin de 2008.

28. Les résultats sont restés bons en termes d'infrastructures locales de base du secteur financier (objectif 2.4). Tous les pays aidés disposent désormais de bases, constituées essentiellement d'associations nationales et de réseaux de prestataires de services financiers. De plus, 82 % des prestataires de services financiers bénéficiant du soutien du FENU appartiennent à des associations nationales ou à des réseaux. Ces deux résultats montrent clairement que les prestataires comprennent l'importance de la collaboration pour la mobilisation, la définition de normes et la gestion des connaissances. Dans 11 PMA, le FENU a fourni un appui direct au renforcement des capacités institutionnelles des associations nationales, sous forme de subventions ou de participation à des activités de formation et de formulation de stratégies nationales.

29. Soixante-deux pour cent des prestataires de services financiers (soit 12 % de plus que l'année précédente) communiquent leurs résultats au Microfinance Information Exchange Market (www.themix.org), la base de données du secteur de la microfinance qui centralise toutes les données concernant les prestataires de services. Les plus

faibles et les plus isolés peuvent avoir des difficultés à s'acquitter de cette tâche et le FENU devra les y aider dans un premier temps. Soixante-deux pour cent des prestataires ont fait l'objet d'audits ou de notations conformes aux normes de la profession (objectif 2.5), ce qui indique assez bien dans quel créneau travaille le FENU, à savoir presque exclusivement des pays où le secteur commence à peine à se développer, notamment des pays sortant d'un conflit. Le renforcement des capacités d'audit est une nécessité pour beaucoup de ces pays, et c'est l'un des éléments essentiels des programmes de développement du secteur.

30. Dans presque tous les pays, les gouvernements, avec l'appui du FENU, ont accru leur capacité de créer un environnement propice à la finance inclusive (objectif 2.6). De plus, 85 % (11 sur 13) des instances de réglementation et de contrôle ont augmenté leur capacité de définir des cadres juridiques et réglementaires porteurs. Tous les prestataires de services financiers aidés par le FENU déclarent leurs résultats aux autorités de contrôle, afin de mieux comprendre le secteur et son développement (objectif 2.7). Cette belle réussite au macro niveau montre que le FENU réussit par son action à infléchir les politiques générales dans tous les pays où il promeut le principe de secteur financier accessible à tous.

31. Presque tous les programmes de développement du secteur comptent parmi leurs objectifs la définition de stratégies communes aux pouvoirs publics et aux donateurs (objectif 2.8). Le pourcentage de pays dont les plans d'action ont été approuvés est passé de 83 % (5 pays sur 6) en 2006 à 38 % (5 des 13 pays ciblés) en 2007. Plusieurs facteurs ont contribué à cet état de fait. Premièrement, conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le FENU cherche à favoriser l'appropriation nationale de ses programmes et à associer tous les partenaires du développement à leur élaboration. Un temps considérable a donc été consacré aux processus de formulation et d'approbation de nouveaux programmes pour 13 PMA supplémentaires en 2007. Deuxièmement, une fois les programmes approuvés, l'élaboration des plans d'action est

conduite par les pays, avec une large participation des parties prenantes. Compte tenu de la charge de travail liée à l'expansion géographique et de la nécessité de passer par des processus consultatifs pour approuver les plans d'action, les objectifs fixés au début de l'année étaient trop ambitieux. Le FENU évitera d'avancer dans ce domaine en 2008 et s'emploiera plutôt à apporter un appui de qualité aux programmes existants.

32. Deux autres éléments ont contribué à l'obtention des résultats essentiels mentionnés plus haut : le Groupe de conseillers des Nations Unies sur les secteurs financiers accessibles à tous et les activités du comité directeur de la Déclaration de Dakar sur la construction de secteurs financiers accessibles à tous en Afrique. Le Groupe de conseillers, dont le Secrétariat est assuré par le FENU a été établi en juin 2006 avec un mandat de deux ans. En 2007, il a joué un rôle de premier plan dans l'établissement des cinq études de cas sur la participation des banques commerciales à la finance inclusive et d'un projet de manuel intitulé *The Road to Financial Inclusion*, qui indique ce que peut faire le secteur privé pour élargir l'accès aux services financiers. Les études de cas comme le manuel seront d'importants outils de promotion pour obtenir le ralliement officiel des acteurs privés à la finance inclusive. Le Groupe d'experts devrait rendre ses conclusions, assorties de recommandations, à la fin juin 2008.

33. À la suite de la première Conférence des Nations Unies sur la finance inclusive en Afrique, qui s'est tenue à Dakar en juin 2006, un comité directeur multipartite de haut niveau a été établi pour appuyer la mise en œuvre de la Déclaration de Dakar sur la contribution de secteurs financiers accessibles à tous en Afrique. Ce comité est coprésidé par le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique et la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest. En 2007, le FENU a organisé deux réunions régionales au cours desquelles le comité directeur a pu finaliser son plan de travail et officialiser son adhésion à l'Association africaine de crédit agricole et rural, un important réseau qui accueillera le

Encadré 8 : Sierra Leone : reconstruction du pays, "un prêt à la fois"

Après plus de 10 années de guerre civile, les habitants de la Sierra Leone reviennent dans leur pays, depuis 2001, à la recherche de leurs maisons et de leurs entreprises perdues. Cette même année, en 2001, le Comité américain pour les réfugiés a commencé à accorder des prêts au retour aux populations qui accueillent les rapatriés pour les aider à reconstituer leur entreprise et reconstruire leur vie. Les clients ont utilisé ces prêts pour acheter des équipements élémentaires ou des fournitures afin de commencer ou d'élargir leurs activités à petite échelle de commerce, de production ou de fourniture de services, comme les ateliers de menuiserie, les jardins maraîchers ou les petites échoppes de vente au détail dans les rues. Pendant la première année de ces opérations, le programme a accordé des prêts à 3 000 clients par le canal de trois partenaires locaux, mis au point des systèmes de gestion de son portefeuille de prêts et renforcé la capacité du personnel local de verser et de suivre ses prêts.

À l'automne 2002, les opérations sur le terrain ayant déjà commencé, le Comité américain pour les réfugiés et le personnel spécialiste de la microfinance se sont attelés à la tâche de rendre le programme viable à terme. Pour améliorer les chances de succès et faire converger les énergies, les opérations ont été regroupées sous le titre "Finance Salone". En janvier 2005, Finance Salone est devenue une société à part entière et a pu obtenir à ce titre un soutien direct en termes de financement, de formation et d'assistance technique auprès de la Facilité d'investissement dans la microfinance et d'assistance technique, programme de cinq ans financé par le FENU, le PNUD, KfW et Cordaid. En outre, Finance Salone a reçu 700 000 dollars de prêts, versés par le FENU, et est ainsi devenu le premier bénéficiaire des prêts du FENU durant la période 2004-2007.

Finance Salone est l'établissement de microfinance soutenu par le programme qui a le réseau de succursales le plus nombreux. En décembre 2007, il comptait neuf succursales et sept sous-succursales, avec 16 468 clients actifs (dont 70 % de femmes) et un encours de prêts de 2,5 millions de dollars. Le portefeuille de prêts à risque, à échéance de plus de 30 jours, représentait 5,4 % du total et le taux de passation par pertes et profits était de 0 %. Le taux d'autonomie opérationnelle était de 109 %, ce qui a permis de dégager des capitaux pour une expansion. À la fin de 2007, Finance Salone comptait 80 employés.

Finance Salone offre cinq types de prêts, et notamment un prêt collectif de solidarité aux entrepreneurs à faible revenu. Les prêts commencent à 100 dollars pour sept mois et passent à 250 dollars pour 10 mois, pour les clients dont les remboursements sont faits à temps. Finance Salone demande des frais d'entrée et un taux d'intérêt mensuel forfaitaire de 2,5 % par mois. En 2006, Finance Salone a commencé à accorder des prêts individuels aux clients dont les besoins étaient plus considérables que ceux correspondant aux prêts de groupe. Ces prêts commencent à 350 dollars, et durent jusqu'à un an.



Cliché : Abu Vandi

secrétariat. Le comité directeur mènera des campagnes d'information et de sensibilisation autour de la question de l'inclusion financière en Afrique.

34. Il faut signaler pour terminer les résultats liés au rôle de conseiller que joue le FENU auprès du groupe PNUD en général, y compris ailleurs que dans les PMA, sur les grandes orientations et les éléments techniques, afin de garantir l'application cohérente des pratiques optimales dans le domaine de la microfinance. En 2007, le

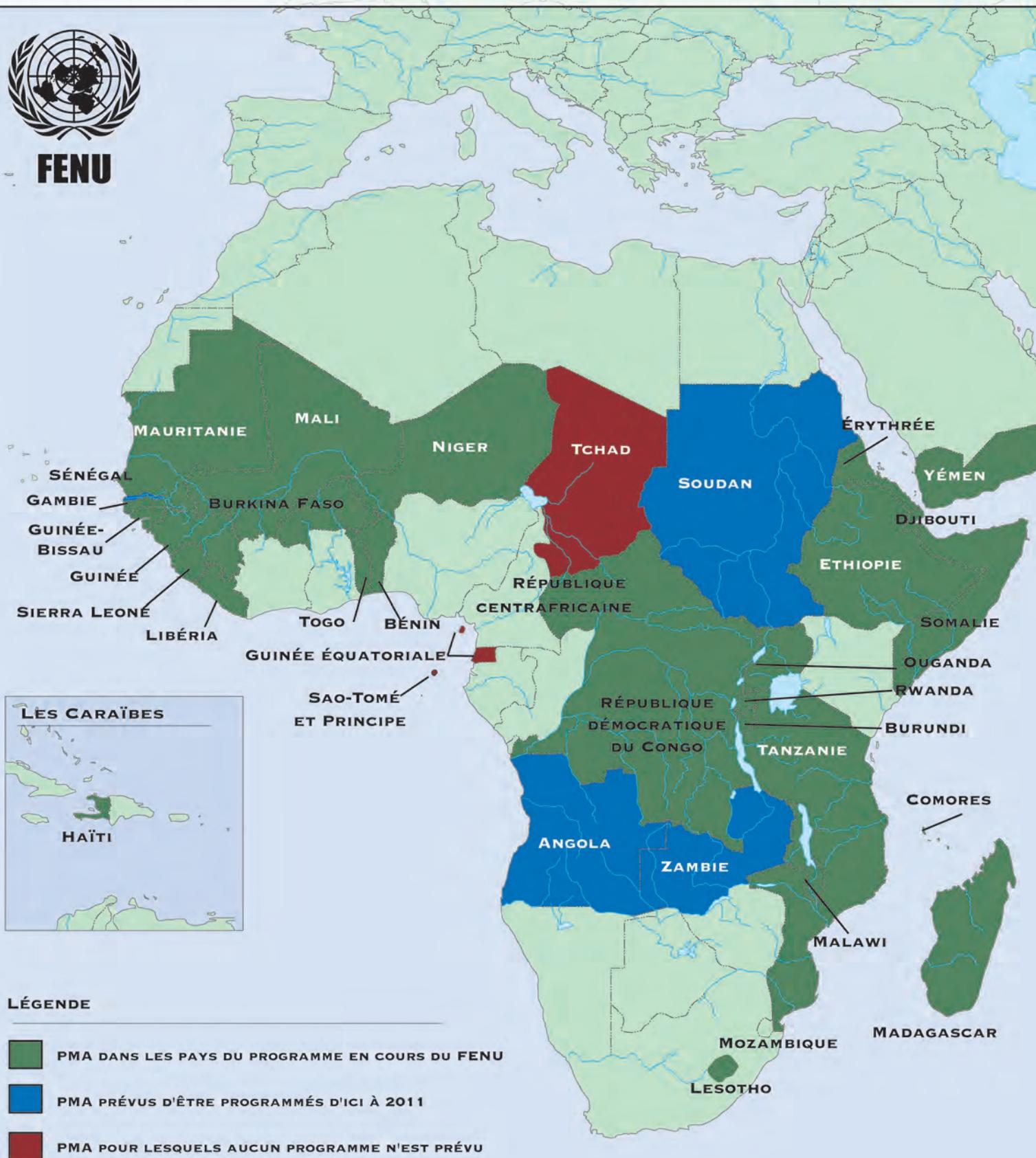
FENU a appuyé les activités du PNUD en matière de finance inclusive dans 11 pays où il n'avait pas d'investissements, y compris dans deux pays ne faisant pas partie des PMA. Il continue de collaborer avec le PNUD afin de garantir le respect de la politique du PNUD en matière de microfinance et par voie de conséquence la qualité des programmes PNUD dans ce secteur.

Fonds d'Équipement des Nations Unies

Investissements dans les pays les moins avancés



FENU







II. Résultats en matière de gestion

C. Analyse des résultats pour le sous-objectif 3 : renforcement institutionnel

35. Le cadre de résultats, mis au point par le FENU en 2005 pour mesurer le renforcement institutionnel, s'inspire de celui qui est utilisé par le PNUD pour son tableau de bord équilibré applicable aux bureaux de pays. Les résultats sont mesurés à partir de quatre critères : apprentissage et croissance, satisfaction du client, efficacité interne et ressources financières. Chaque critère s'accompagne d'un certain nombre d'objectifs stratégiques qui correspondent à la stratégie organisationnelle du FENU définie dans son plan d'activités. Chaque objectif stratégique est suivi au moyen d'indicateurs et de cibles.

36. Le tableau 6 récapitule les résultats obtenus en 2007 en matière de renforcement institutionnel. Il reprend environ la moitié des objectifs stratégiques et indicateurs utilisés dans le tableau de bord équilibré du FENU, les autres servant essentiellement à des fins de gestion interne.

37. En 2007, le FENU a exécuté des programmes d'un coût égal ou supérieur à 50 000 dollars dans 31 PMA, soit trois PMA de plus qu'en 2005. Avec l'approbation de nouveaux programmes au début de 2008, il a pu atteindre son objectif de 35 PMA bénéficiant de programmes approuvés à la fin mars 2008. Le nombre total de programmes exécutés avec le PNUD est passé à une quarantaine en 2007, ce qui traduit de la part du FENU une volonté délibérée de travailler avec le PNUD. La meilleure disponibilité des ressources de base et autres que de base a maintenu la dépense moyenne par PMA à un niveau pratiquement inchangé, mais n'a pas permis de l'augmenter substantiellement. Avec l'augmentation supplémentaire du montant global des

ressources prévues pour 2008, la dépense par PMA dépassera la barre de 1 million de dollars en 2008.

38. L'une des grandes réussites institutionnelles de 2007 a été le renforcement du partenariat stratégique entre le PNUD et le FENU. Les initiatives prises pour rapprocher les deux organisations sur les plans stratégique et opérationnel ont abouti à une note d'orientation signée en novembre 2007 par le PNUD et le FENU et envoyée officiellement à tous les bureaux de pays et bureaux régionaux du PNUD (voir DP/2008/12 pour d'autres détails). À sa première session ordinaire de 2008, le Conseil d'administration s'est déclaré satisfait des progrès accomplis dans la mise au point des derniers détails de ce partenariat stratégique.



39. Dans le cadre de ses efforts pour renforcer son efficacité interne, le FENU a mené à bien la transition entamée après le processus de gestion du changement de 2005. Il a ainsi renforcé sa présence dans les régions et les pays, conformément à sa stratégie de transformation en une organisation plus décentralisée et plus proche de ses

Tableau 6 : Réalisation des objectifs 2007 en matière de renforcement institutionnel

Critère	Objectif stratégique	Indicateur	Résultat en 2006	Objectif pour 2007	Résultat en 2007
Apprentissage et croissance	Élargir la portée géographique pour inclure davantage de PMA, notamment des PMA qui sortent d'un conflit	PMA où le FENU a des programmes (investissement supérieur à 50 000 dollars par an)	28 PMA	35 PMA	31 PMA
		PMA en situation d'après conflit où le FENU a des programmes	13 PMA	17 PMA	14 PMA*
	Augmenter la taille moyenne de l'investissement	Investissement par PMA et par an	850 000 dollars	1,1 million de dollars	860 000 dollars
Satisfaction du client	Améliorer le partenariat stratégique avec le PNUD et le reste du système des Nations Unies	Les bureaux de pays du PNUD sont satisfaits de la qualité globale du partenariat avec le FENU	60 %	80 %	À déterminer**
Efficacité interne	Renforcer les effectifs dans les régions et les pays de manière à se rapprocher des clients et des investissements	Proportion d'administrateurs en poste au niveau des régions et des pays	71 %	75 %	70 %
	Renforcer la coordination du système des Nations Unies	Intégration du FENU dans le cadre de programmation du système des Nations Unies	28 PMA	35 PMA	31 PMA
	Renforcer l'efficacité de l'exécution	Part des dépenses d'administration dans le budget global	22 %	21 %	22 %
		Satisfaction des bureaux du PNUD quant à la promptitude de l'appui opérationnel	44 %	80 %	À déterminer**
	Mieux gérer le personnel	Perception du personnel	70 %	75 %	75 %
Ressources financières	Atteindre les cibles fixées pour la mobilisation des ressources	Ressources ordinaires mobilisées	13,9 millions de dollars	18,5 millions de dollars	15,6 millions de dollars
		Autres ressources mobilisées	8,1 millions de dollars	18,5 millions de dollars	12,9 millions de dollars
	Garantir la prestation des services prévus dans le plan	Prestation de services dans la limite des dépenses approuvées	84 %	90 %	84 %

* Sur la base d'une comparaison des listes de PMA de 2006 et 2007.

** Les résultats des études dans ces domaines n'avaient pas encore été reçus lors de l'établissement du présent rapport. Ils seront intégrés dans le document dès qu'ils seront disponibles.

clients. À la fin de 2007, 70 % des cadres du FENU étaient en poste dans les pays ou les régions, et partageaient les bureaux de pays ou les bureaux régionaux du PNUD à Dakar, Johannesburg et Bangkok. Le FENU a maintenu la part de ses dépenses administratives à 22 %.

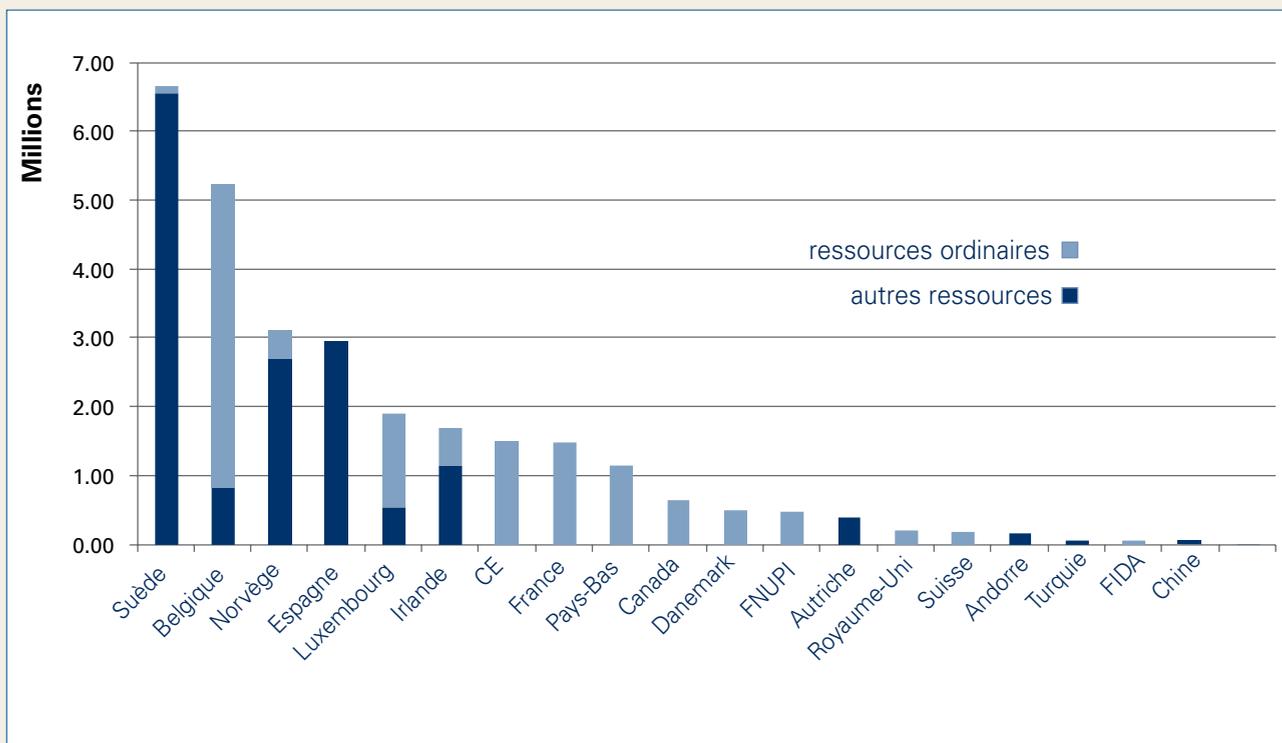
40. Le moral et le dévouement du personnel du FENU ont été très élevés, comme le montre l'enquête interne sur la satisfaction du personnel. La perception du personnel, indicateur utilisé tant par le PNUD que par le FENU pour mesurer la satisfaction globale, a

atteint l'objectif de perception positive, soit 75 %. Ce chiffre est supérieur de 5 % à celui de 2006, et de 10 % à celui de 2005. Mais la charge de travail reste très lourde, surtout pour le personnel des bureaux régionaux, compte tenu de la double nécessité de gérer un portefeuille en expansion et d'obtenir de bons résultats.

41. Les contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources du FENU ont augmenté de près de 30 % en 2007 – passant de 22 millions de dollars en 2006 à environ 28,5

Encadré 9 : Contributions aux ressources ordinaires et autres ressources du FENU en 2007

Les contributions aux ressources ordinaires et autres ressources du FENU ont augmenté d'environ 30 % en 2007, passant de 22 millions de dollars en 2006 à 28,5 millions en 2007. Les contributions aux ressources ordinaires sont passées de 13,9 millions de dollars en 2006 à 15,6 millions en 2007, une augmentation de 12 % en moyenne, du fait de contributions plus importantes des donateurs existants ainsi que de donateurs qui n'aidaient pas le FENU par le passé. Les contributions aux autres ressources ont augmenté en moyenne de près de 60 %, passant de 8,1 millions de dollars à 12,9 millions. Les projections pour 2008 indiquent que ces tendances à la hausse se poursuivront et que les contributions au FENU atteindront 39 millions de dollars.



millions de dollars en 2007. Les contributions aux ressources ordinaires sont passées de 13,9 millions de dollars en 2006 à 15,6 millions de dollars en 2007, une progression de 12 % due à l'augmentation des contributions des donateurs existants et à l'arrivée de nouveaux donateurs. Mais malgré les excellents résultats du FENU et l'intensification de la campagne de mobilisation des ressources à la fin de 2005, l'objectif de 18,5 millions de dollars fixé en 2005 n'a malheureusement pas été atteint en 2007. Le Conseil d'administration a toutefois prouvé qu'il appréciait le travail du FENU en décidant à sa deuxième session ordinaire de 2007 de demander au PNUD de prélever à titre exceptionnel 6 millions de dollars sur ses ressources ordinaires pour venir en aide au FENU en 2008.

42. La croissance la plus nette a été observée dans les contributions aux autres ressources du FENU, qui ont augmenté de 59 %, passant de 8,1 millions à 12,9 millions de dollars.

Conformément à la note d'orientation signée avec le PNUD en novembre 2007, le FENU s'est véritablement efforcé d'appliquer aux programmes conjoints dans un certain nombre de pays le mécanisme de gestion canalisée des fonds mis au point par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD). Ainsi, des contributions d'un montant de 1,9 million de dollars au titre des autres ressources du Fonds au titre de ses programmes au Laos et Timor Leste ont été versées au FENU par l'intermédiaire d'un agent administratif, en l'occurrence le PNUD.

Le fait que les bureaux de pays du PNUD et les représentants des donateurs dans les pays connaissent parfois mal le mécanisme GNUD des programmes conjoints a retardé la conclusion des accords de gestion canalisée des fonds. Les difficultés ont finalement pu être aplanies dans tous les pays sauf un.

Encadré 10 : Prévention des conflits et relèvement après un conflit par la décentralisation et le développement local

L'effort que fait le FENU pour mettre en place, en Haute-Guinée, des systèmes viables d'administration locale de qualité laisse augurer une meilleure prestation des services publics et la mise en place de nouveaux équipements – et cela a ouvert une période de paix et de stabilité après les troubles sociaux qui ont déchiré la région et détruit beaucoup de bâtiments publics. Pendant la crise sociopolitique du début de 2007, la plupart des bâtiments publics et beaucoup d'autres bâtiments financés par d'autres partenaires de développement ont été endommagés. Il est remarquable que les bâtiments qui avaient été prévus et construits grâce au programme soutenu par le FENU n'ont pas été endommagés, ce qui atteste peut-être l'appropriation de ces projets par les collectivités locales, qui estiment qu'elles en profitent et qu'elles voient ainsi la possibilité de participer à leur propre développement.

Les initiatives de développement local du FENU exécutées par les autorités chargées du développement rural à Siguiri et Kouroussa en Haute-Guinée encouragent l'apparition et le renforcement de bonnes méthodes de gouvernance politique et économique; celles-ci se reflètent dans une meilleure gestion des administrations locales et une amélioration du respect par le contribuable de ses obligations, et par les responsables élus de leur obligation de rendre des comptes aux électeurs. Une étude faite par le FENU, en 2004, de la fiscalité locale a constaté que la plupart de ces autorités avaient une base économique bien fragile et se heurtaient à la pauvreté grandissante de la population dont les ressources financières très faibles sont une source de frustration et la cause possible d'un malaise social. L'étude a montré que l'une des raisons de la faiblesse des recettes publiques était l'étroitesse de l'assiette fiscale due aux difficultés d'exploiter le potentiel économique local. L'analyse de la dynamique socioéconomique, faite dans le contexte de cette étude, a révélé aussi la relative importance du potentiel économique local, sa diversité, et sa répartition inégale entre les diverses administrations locales. Le potentiel économique est notamment dû à l'existence d'un large réseau fluvial, l'importance des ressources du sous-sol, l'abondance des terres arables et une main-d'œuvre expérimentée.



Dans ce contexte, et pour renforcer les capacités d'autogestion des administrations locales et améliorer la situation économique et sociale des populations concernées, le FENU a introduit à Kouroussa et à Siguiri le système d'analyse financière et institutionnel des collectivités (SAFIC). Les audits administratif, économique et financier ont été menés dans le cadre du SAFIC et ont permis de dégager les dysfonctionnements économique, financier et organisationnel et de proposer des mesures pour améliorer la gestion locale. Le programme soutenu par le FENU a alors organisé les zones rurales en territoires de développement autour de pôles économiques choisis sur la base des recettes publiques locales potentielles. Ces pôles économiques sont les éléments du *Plan de développement économique local* tandis que les activités liées aux divers *plans d'action des collectivités locales pour le relèvement économique et institutionnel* ont été utilisées pour renforcer la gestion et la planification des conseils municipaux.

Une deuxième phase du programme commun au PNUD et au FENU de développement local en Guinée a été approuvée au début de 2008. Elle s'appuie sur l'expérience acquise durant la première phase, elle en intègre les enseignements et en élargit les bénéfices à d'autres parties du pays.

Encadré 11 : Évaluation des résultats et enseignements dégagés

L'évaluation des programmes est une priorité constante des dirigeants du FENU depuis les années 1990, période où a été créé un groupe des politiques, de la planification et de l'évaluation, chargé de multiples fonctions. En 1999, le FENU les a renforcées en créant un groupe séparé de l'évaluation, qui rend compte directement au Secrétaire exécutif du Fonds, ce qui marque bien la volonté d'indépendance et de priorité de la fonction d'évaluation. Depuis, le Groupe de l'évaluation

est chargé surtout d'inculquer, dans le FENU, une philosophie de l'évaluation encourageant la responsabilisation et l'apprentissage. Le FENU est un des membres actifs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et il a contribué à l'élaboration de normes et des règles des Nations Unies dans ce domaine.

En 2005, la promulgation d'une politique de l'évaluation entérinée par le Conseil d'administration du PNUD a aidé à préciser les objectifs de la fonction d'évaluation. Elle a également établi des critères pour la conduite d'évaluations obligatoires des programmes financés par le FENU – tout projet représentant plus de 2,5 millions de dollars et durant cinq ans fait l'objet à la fois d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale, qui sont confiées à des consultants indépendants extérieurs.



Innovations méthodologiques

Initialement le Groupe de l'évaluation comptait quatre administrateurs mais en 2006 il a été décidé de réduire ce chiffre à un seul conseiller de l'évaluation et de confier les évaluations à des organismes extérieurs qui seront financés par des fonds de chaque projet. Cette modalité, en 2007, a été appliquée à huit évaluations du développement local, au Bénin, en Éthiopie, en Guinée, au Malawi, en Ouganda, au Rwanda et au Sénégal. Les évaluations sont faites aussi au Yémen et au Cambodge. Les évaluations faites en 2007 se sont appuyées sur un manuel élaboré par le bureau d'étude retenu pour le choix des dirigeants des équipes d'évaluation; ce manuel comportait les principales questions à poser dans chaque pays. Une méthode d'évaluation par le dialogue, à caractère participatif, a été mise au point et expérimentée aux niveaux central, régional et local dans chaque pays, auprès de groupes cibles utilisés pour connaître la réaction de la collectivité locale.

Principaux enseignements dégagés

Les évaluations ont permis de tirer cinq enseignements principaux :

- 1) Le modèle utilisé par le FENU pour encourager la décentralisation, qui consiste à orienter des investissements par le canal des autorités locales, pour les renforcer, afin de les aider à fournir des services à la population locale, peut être appliqué avec souplesse à chaque pays où opère le FENU. Cette diversité est un atout mais a parfois conduit dans certains cas à une déperdition d'orientation et d'identité en particulier quand les fonds d'investissement ont dû être réduits faute de ressources suffisantes;
- 2) Les interventions du FENU sont efficaces en ce qu'elles facilitent l'élaboration des politiques au niveau national (dans des domaines comme la décentralisation budgétaire) et la création des capacités (dans la gestion de dépenses publiques par exemple) au niveau des administrations territoriales. Cela est évident en particulier s'agissant de la première génération de projets pilotes du FENU. Dans certains projets de la deuxième génération on s'oriente vers d'autres domaines tels que la création de capacités des tribunaux locaux.
- 3) Alors que l'attention portée à la condition féminine et à la participation des femmes est un élément constant des projets du FENU, d'importants problèmes demeurent quand il s'agit de s'assurer que les femmes peuvent bien s'exprimer dans la prise de décisions;
- 4) L'exploitation et l'entretien des équipements demeurent un problème essentiel qui affecte la pérennité des projets; et
- 5) Les évaluations ont révélé qu'il était déterminant de savoir si les causes et les effets de la pauvreté sont influencés par la participation aux décisions et au contrôle et par la répartition équitable des ressources.



En 2008, le FENU prévoit de mener des évaluations des programmes de développement local en Haïti, au Burkina Faso et en République démocratique populaire lao, de même que des programmes de finance inclusive à Madagascar, au Libéria et au Togo. Le Fonds prévoit également de mener une évaluation extérieure du projet régional "Création de secteurs financiers inclusifs en Afrique" (voir encadré 6).



III. Analyse financière

43. Comme indiqué plus haut, le montant total des contributions aux ressources ordinaires du FENU s'est établi à 15,6 millions de dollars en 2007. Le montant combiné des contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources a atteint environ 28,5 millions de dollars, une augmentation de l'ordre de 30 % par rapport à 2006.

44. Le tableau 7 contient les principales informations concernant les dépenses du FENU pour la période 2001-2007. L'année 2007 a été marquée par l'augmentation des dépenses afférentes aux programmes imputées sur les ressources ordinaires par rapport à 2006. Ces dépenses sont en effet passées de 16,8 millions de dollars en 2006 à 19 millions de dollars en 2007. Les dépenses imputées sur les autres ressources ont

également augmenté; elles ont représenté un tiers du montant total des dépenses afférentes aux programmes.

45. Globalement, les dépenses au siège ont été de 10 millions de dollars pour l'exercice biennal 2006-2007, soit 9,6 millions de dollars financés sur l'enveloppe allouée au FENU dans le budget d'appui biennal du PNUD, et 400 000 dollars financés par les ressources de base du FENU. L'augmentation des dépenses au siège (5,4 millions de dollars en 2007 contre 4,6 millions de dollars en 2006) est largement attribuable à des facteurs administratifs, à savoir : a) le règlement en 2007 des remboursements encore dus au PNUD pour des services fournis l'année précédente; et b) l'augmentation globale des dépenses de personnel liée au fait que des postes restés vacants en 2006 ont été pourvus.

Tableau 7 : Évolution des dépenses, 2001-2007 (En millions de dollars des États-Unis)

Dépenses	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Dépenses afférentes aux	33,9	24,8	21,1	22,9	19,2	25,2	28,7
- Dont financées sur les	32,3	22,6	16,3	14,9	11,6	16,8	19,0
- Dont financées sur les autres	1,6	2,2	4,8	8,0	7,6	8,4	9,7
Dépenses du siège	6,0	5,5	6,2	5,3	6,7	4,6	5,4
Total	39,9	30,3	27,3	28,2	25,9	29,8	34,1

Source : États financiers du FENU

46. Le tableau 8 montre qu'en 2007 la région Afrique a représenté 75 % du total des dépenses du FENU au niveau du terrain et l'Asie 17 %. Avec le démarrage d'un certain nombre de nouveaux programmes dans les domaines du développement local et du financement accessible à tous, le FENU a dépensé 1,3 million de dollars pour ses programmes de recherche-développement, en mettant l'accent sur la gestion des connaissances et le développement de nouvelles innovations-produits.

47. S'agissant de sa position de liquidité et de la situation des réserves, le FENU a maintenu ses réserves opérationnelles à 22,6 millions de dollars, le même niveau qu'en 2006. De plus, le montant total des ressources non utilisées a augmenté de 3 millions de dollars, pour s'établir à environ 41 millions de dollars à la fin de 2007. En conséquence, le FENU a pu atteindre les objectifs susmentionnés en matière de développement, de gestion et de résultats financiers tout en conservant une position de liquidité et une situation financière saines.

Tableau 8 : Dépenses afférentes aux programmes, par région et par domaine d'intervention
(En millions de dollars des États-Unis)

Régions/objectifs spécifiques	Développement local	Microfinance	Total
Afrique	15,9	4,4	20,3
Asie	4,5	0,0	4,5
États arabes	1,1	0,0	1,1
Amérique latine	1,3	0,0	1,3
Recherche-développement	1,0	0,3	1,3
Groupe de conseillers des Nations Unies	0,0	0,2	0,2
TOTAL	23,8	4,9	28,7

D. Mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts

48. La politique du FENU en matière de recouvrement des coûts a été adoptée par le Conseil d'administration en janvier 2008. Conformément à la décision 2008/04, la présente section rend compte de la mise en œuvre de cette politique et indique les incidences des taux appliqués sur les ressources ordinaires et les autres ressources ainsi que l'utilisation et l'affectation des coûts indirects recouverts.

49. En attendant la validation officielle de sa politique en matière de recouvrement des coûts, le FENU a appliqué dans tous les accords de contributions à ses autres ressources signés durant l'exercice 2006-2007 le taux de 5 à 7 % pour coûts d'appui général à la gestion utilisé par le PNUD et d'autres organismes des Nations Unies. Cet alignement a également permis d'appliquer automatiquement le même taux aux contributions aux autres ressources au titre des composantes PNUD et FENU des programmes conjoints. Depuis janvier 2008, le FENU applique le taux uniforme de 7%.

50. Le taux effectif de recouvrement des coûts afférents à l'appui général à la gestion appliqué aux contributions aux autres ressources du

FENU en 2006-2007 s'est établi à 6,7 %.

Comme le montant global des contributions aux autres ressources du FENU a été de 21 millions de dollars sur cette période de deux ans, les recettes provenant du recouvrement de ces coûts auraient dû s'élever à 1 410 000 dollars. Le montant effectif des recettes extrabudgétaires tirées du recouvrement des coûts d'appui général à la gestion a été seulement de 990 000 dollars pour l'exercice biennal 2006-2007, des recettes d'un montant de 410 000 dollars provenant de contributions aux autres ressources du FENU reçues à la fin de 2007 ayant été comptabilisées dans le premier semestre de 2008.

51. Les recettes extrabudgétaires effectives produites durant l'exercice biennal 2006-2007 ont été en partie utilisées pour financer le renforcement de la présence du FENU dans les pays. Trois cent soixante mille dollars ont été prélevés à cette fin, les 630 000 dollars restants ont servi à constituer des réserves extrabudgétaires. Cette mesure devait permettre de recruter sur un laps de temps de deux ans du personnel permanent supplémentaire au niveau des pays, des régions et du siège afin de fournir l'appui opérationnel et programmatique requis du fait de l'expansion du portefeuille de programmes financés au moyen d'autres ressources. Parallèlement, le nombre de postes

d'administrateur auxiliaire et autres postes de cadre financés par des donateurs a été fortement revu à la hausse pour répondre aux besoins de personnel immédiats au niveau des pays.

52 Grâce aux réserves extrabudgétaires accumulées durant l'exercice 2006-2007 et sur la base des prévisions de recettes 2008-2009 au titre du recouvrement des coûts afférents à l'appui général à la gestion, le FENU a

pu créer au début de 2008 des postes supplémentaires d'appui opérationnel et programmatique dans les pays, les régions et au siège pour faire face à l'expansion de son portefeuille de programmes. Globalement, le montant total des dépenses imputées sur les autres ressources du FENU devrait atteindre 2,5 millions de dollars pour l'exercice biennal 2008-2009 (voir tableau 10).

Tableau 9 : Coûts indirects variables (ressources ordinaires et autres ressources) sur la base des dépenses effectives pour 2006-2007 (En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total
Dépenses afférentes aux programmes 2006-2007	36 219	18 215	54 434
Dépenses imputées sur le budget d'appui biennal 2006-2007	9 593	361	9 954
Structure de base (à défalquer)	(6 603)		(6 603)
Coûts indirects variables	2 990	361	3 351
des programmes	8 %	2 %	6 %

Tableau 10 : Coûts indirects variables (ressources ordinaires et autres ressources) sur la base des prévisions de dépenses pour 2008-2009 (En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total
Dépenses afférentes aux programmes 2008-2009	50 000	45 000	95 000
Dépenses imputées sur le budget d'appui biennal 2008-2009	10 200	2 500	12 700
Structure de base (à défalquer)	(7 020)		(7 020)
Coûts indirects variables	3 180	2 500	5 680
des programmes	6 %	6 %	6 %

ANNEXE I: Portefeuille global du FENU

PORTEFEUILLE 2007 - 2008 / AFRIQUE					
Pays/Projet	Domaine d'intervention	Partenaires	Financement du FENU en US\$	Coût total du projet US\$ ¹	Durée
BENIN					
Appui au Développement Communal et aux Initiatives Locales dans le Borgou (ADEC01)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds Belges de Survie	2 399 165	7 596 055	2003-2008
BURKINA FASO					
Projet de Développement des ressources Agro-Pastorales dans le Namentenga (PAPNA)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds Belges de Survie	2 652 708	6 324 097	2000-2008
Appui aux Communes Rurales et aux Initiatives Intercommunautaires (ACRIC)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	1 000 000	3 943 000	2008-2012 (Pending Approval)
Programme de Renforcement du Secteur de la Microfinance	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement, Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB), AfDB, World Bank	1 500 000	3 662 143	2007-2009
BURUNDI					
Projet d'Appui à la Reconstruction et au Développement Communal dans la Province de Rutana (PARDC/R)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Swiss Agency for Development & Cooperation (SDC)	1 500 000	6 200 000	2006-2011
LA RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE					
Programme d'Appui à l'Emergence d'un Secteur Financier Inclusif en République Centrafricaine (PAE/SFI)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement, AGFUND	1 200 000	4 000 000	2007-2010
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO					
Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADEL)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, DFIG, Belgian Technical Cooperation (BTC)	2 000 000	93 775 000 ²	2008-2012
Programme d'Appui au Secteur de la Microfinance (PASMIF)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement, France, KfW	1 453 193	2 673 173	2005-2009
ERYTHÉE					
Anseba Local Development Project (ALDP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds Belges de Survie	2 023 642	5 969 899	2002-2008
ETHIOPIE					
Local Development Project (LDP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	1 700 000	1 800 000	2005-2008
Emerging Regions Development Programme (ERDP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, ITU	2 000 000	13 420 000	2007-2011

¹ Financement fourni par ou au travers de système de Nations Unies.

² Indicatif

Pays/Projet	Domaine d'intervention	Partenaires	Financement du FENU en US\$	Coût total du projet US\$ ¹	Durée
GUINÉE BISSAU					
Projet d'Appui au Développement Régional et Local de la Région de Gabu (PADRL)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	1 137 150	5 065 855	2006-2009
Programme D'Appui à L'Emergence et au Développement du Secteur de la Microfinance (PAED/MF)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement	411 500	1 461 500	2005-2008
GUINÉE					
Programme de Développement Local dans les régions naturelles de Haute et de Moyenne Guinée (PDLG)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	3 045 296	4 854 750	2001-2007
Programme de Développement Local en Guinée (PDLG II)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, SEMAFO	2 000 000	7 860 000	2008-2012
LESOTHO					
Lesotho Local Development Programme (LLDP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	1 200 000	8 400 000	2008-2011 (Pending Approval)
LIBÉRIA					
Liberia Décentralisation et développement local Programme (LDLD)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, European Commission	2 500 000	5 000 000	2007-2011
Launch of an Inclusive Financial Sector in Liberia	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement, Cordaid	891 107	2 886 450	2005-2008
MADAGASCAR					
Projet d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASN/MF)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement	1 625 800	4 080 800	2005-2009
MALAWI					
Malawi Decentralised Governance Programme (MDGP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	1 500 000	7 500 000	2002-2007
Financial Inclusion in Malawi (FIMA)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement, USAID, Cordaid	2 000 000	6 233 827	2007-2011
MALI					
Collectivités Territoriales et Développement Local (CTDL)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Fonds Belges de Survie, European Commission, GEF, Luxembourg, UNW	1 484 386	10 210 970	2006-2010
Projet d'appui aux communes rurales de la Région de Mopti (PACR)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Luxembourg	4 344 571	12 100 572	2000-2007
Projet d'appui à la décentralisation et au développement économique (PADDER) *	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, AfDB	0	1 500 000	2008-2012

Pays/Projet	Domaine d'intervention	Partenaires	Financement du FENU en US\$	Coût total du projet US\$ ¹	Durée
MAURITANIE					
Programme d'Appui aux Communes de l'Assaba (PACA)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, France	450 000	3 420 505	2005-2009
MOZAMBIQUE					
Programa de Planificação e Financiamento Distrital (PPFD) / Decentralized Planning and Financing Programme	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Irish Aid, Netherlands, Norway, SDC	3 500 000	20 818 617	2002-2008
Construir Sector de Finanças Inclusivo / Building an Inclusive Financial Sector in Mozambique (BIFSMO)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement	1 342 379	3 142 379	2007-2009
NIGER					
Projet d'Appui à la Commune Urbaine de Diffa (PACURD)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, France	609 015	2 410 574	2005-2008
Projet d'Appui au Développement Local dans la région de Mayahi (PADL/M)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Belgian Survival Fund, WFP	2 625 310	7 858 268	2000-2008
Projet d'Appui au Développement Local dans la région de Nguigmi (PADL/N)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Belgian Survival Fund, Danida, WFP	2 661 200	7 040 287	2000-2007
RWANDA					
Projet d'Appui au Développement Communautaire de Gicumbi et Rulindo (PADC/GR)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Belgian Survival Fund	2 000 000	7 250 000	2004-2009
SÉNÉGAL					
Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural (PADMIR)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, European Commission, Luxembourg	3 612 298	6 948 298	2000-2007
Projet d'Appui au Développement Économique Local en ancrage au Programme National de Développement Local (PADEL/PNDL)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Luxembourg	2 000 000	10 000 000	2008-2013
Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle (PA/LPS)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement, CIDA, BTC	2 500 000	9 489 500	2007-2011
SIERRA LEONE					
Kenema District Economic Recovery Programme (KDERP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Belgium, ITU	3 250 000	6 920 000	2007-2011
Development of a Sustainable Pro-Poor Financial Sector in Sierra Leone (DSPFS)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement, KfW	3 564 989	12 500 000	2004-2009
TANZANIE					
Support to Local Economy in Mwanza Programme (SLEM)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	1 500 000	7 800 000	2006-2010

Pays/Projet	Domaine d'intervention	Partenaires	Financement du FENU en US\$	Coût total du projet US\$	Durée
TOGO					
Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement	1 461 860	2 702 194	2005-2008
UGANDA					
District Development Programme 2 (DDP2)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Austria, Danida, DFID, Japan Women Trust Fund	3 000 000	4 010 000	2002-2007
PORTEFEUILLE 2007 - 2008 / ASIE					
BANGLADESH					
Siraganj Local Governance and Development Project (SLGDP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	2 152 571	5 082 714	2000-2007
Local Governance Support Programme: Learning & Innovation component (LGSP-LIC)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Danida, European Commission, SDC, World Bank	2 500 000	18 118 000	2007-2011
BHOUTAN					
Decentralized Support Programme (DSP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Danida, SNV	1 000 000	3 500 000	2002-2007
Local Governance Support Programme	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Danida, SNV, JICA	750 000	7 500 000	2008-2010 (Pending Approval)
CAMBODGE					
Decentralized Support Programme - Fiscal Decentralization Component (FDSP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	650 000	1 550 000	2002-2007
Innovations for Décentralisation et développement local (IDLID)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Danida	1 500 000	2 100 515	2008-2010
LAO PDR					
Saravane Governance & Public Administration Reform & Decentralised Service Delivery Project (GPAP-SP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, European Commission	1 999 410	2 860 523	2005-2010
Governance & Public Administration Reform for Strengthening Basic Service Delivery: District Development Fund component (GPAP/SBSD: DDF)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, European Commission, Luxembourg, SDC, World Bank	700 000	10 343 083	2007-2010
NÉPAL					
Decentralised Financing and Development Programme (DFDP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, DFID	5 000 000	10 200 000	2000-2008

Pays/Projet	Domaine d'intervention	Partenaires	Financement du FENU en US\$	Coût total du projet US\$ ¹	Durée
Building Inclusive Financial Sectors in Nepal	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement, World Bank	1 500 000	7 000 000	2008-2012 (Pending Approval)
ÎLES SALOMON					
Provincial Governance Strengthening Program (PGSP) - Preparatory Assistance Phase	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Australia Aid	250 000	906 000	2007-2008
Provincial Governance Strengthening Program (PGSP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Australia Aid, European Commission	1 250 000	14 790 000	2008-2012 (Pending Approval)
TIMOR LESTE					
Local Government Support Programme (LGSP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Irish Aid	647 005	3 147 005	2007-2011
Finance Inclusive for the Under-Served Economy (INFUSE)	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement	1 050 000	5 000 000	2008-2012
VIETNAM					
Strengthening Local Government Project (SLGP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, France, Irish Aid, DFID	750 000	3 450 000	2005-2011
PORTEFEUILLE 2007 - 2008 / AMÉRIQUE LATINE					
HAÏTI					
Appui à la Gouvernance Locale dans le Département du Nord Est	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, CIDA	2 500 000	5 461 250	2005-2010
NICARAGUA					
Apoyo al Programa de Fortalecimiento Municipal del Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal (INIFOM)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, GTZ	3 276 865	3 276 865	2001-2007
Proyecto de Apoyo a la Descentralización y a la Territorialización de los Objetivos del Milenio (PADETOM)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement	1 609 125	2 909 125	2007-2009
PORTEFEUILLE 2007 - 2008 / ÉTATS ARABES					
DJIBOUTI					
Programme d'Appui à la Décentralisation et aux Collectivités Locales (PADCL)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Commission européen	526 316	2 226 316	2008-2011 (Pending Approval)
SOMALIE					
UN Joint Programme on Local Governance and Decentralised Service Delivery (LG/DSD) ¹	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, UNICEF, ILO, UN-Habitat	2,000,000	88,000,000*	2008-2012

¹ Indicative

Pays/Projet	Domaine d'intervention	Partenaires	Financement du FENU en US\$	Coût total du projet US\$ ¹	Durée
SOMALIE					
UN Joint Programme on Local Governance and Decentralised Service Delivery (LG/DSD) ¹	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, UNICEF, ILO, UN-Habitat	2 000 000	88 000 000*	2008-2012
Launch of an Inclusive Financial Sector in Somalia	Finance Inclusive	PNUD	2 000 000	8 500 000	2008-2012
YÉMEN					
Décentralisation et développement local Support Programme (DLDSP)	Décentralisation et développement local	PNUD, Gouvernement, Danida, France, Italy, USAID	1 562 500	12 980 627	2004-2008
PORTEFEUILLE DE PROJETS REGIONAUX ET GLOBAUX 2007 - 2008					
Gender Equitable Local Development (GELD)	Décentralisation et développement local	PNUD, UNIFEM, Gouvernements of Senegal, Sierra Leone, Rwanda, Tanzania and Mozambique	200 000	6 155 000	2007-2010
Promoting Local Infrastructure & Service Delivery Capacities for the MDGs in Asia and the Pacific	Décentralisation et développement local	PNUD, UNICEF	50 000	250 250	2008
Regional Technical Consultation on the Role of Local Governments in Promoting Local Economic Development	Décentralisation et développement local	PNUD, Austria		340 000	2006-2008
Building Inclusive Financial Sectors in Africa (BIFSA)- Phase I	Finance Inclusive	PNUD, SDC, IFAD	1 943 784	3 347 878	2004-2007
Building Inclusive Financial Sectors in Africa (BIFSA)- Phase II	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernement of Luxembourg, IFAD	4 214 255	13 683 740	2008-2011
Pacific Financial Inclusion Programme	Finance Inclusive	PNUD, Gouvernements of Solomon Islands, Samoa, Vanuatu, Kiribati, Tuvalu, European Commission	1 250 000	5 000 000	2008-2011
Promoting Access to Microinsurance for Financial Inclusion and Decent Work	Finance Inclusive	ILO, Luxembourg	792 816	1 317 816	2007-2010
Promoting Access to Remittances for Financial Inclusion	Finance Inclusive	IFAD, EC, IADB, Gouvernement of Spain, CGAP, DFID	622 222	9 832 222	2008-2010
LCD Fund to Develop Savings-led Market Leaders for Finance Inclusive	Finance Inclusive	TBD	6 559 875	25 870 635	2008-2013

ANNEXE II: Relevés financiers

Relevé des recettes et des dépenses du FENU en 2007 (en milliers de dollars É.-U.)

RECETTES	2007	2006
Contributions volontaires	15 552	13 906
Contributions au titre du partage des coûts	6 043	2 441
Contributions aux fonds d'affectation ponctuelle, Tableau 7.1	6 902	5 635
Total partiel	28 497	21 982
Intérêts perçus sur les recettes	2 558	2 913
Recettes au titre de services remboursables	1 924	1 172
Autres recettes	382	1 120
TOTAL DES RECETTES	33 361	27 187
DÉPENSES		
Programme		
Ressources ordinaires	18 982	17 235
Partage des coûts	4 184	3 992
Fonds d'affectation ponctuelle, Tableau 7.1	5 574	4 464
Total partiel	28 740	25 691
Budget d'appui biennal – net		
Dépenses d'administration et de gestion	0	0
Dépenses au titre de l'appui technique	0	0
Dépenses remboursables au titre des services d'appui	1 292	880
Total partiel	1 292	880
Autres dépenses	3	6
TOTAL DES DÉPENSES	30 035	26 577
EXCÉDENT DES RECETTES SUR LES DÉPENSES	3 326	610
Épargne au titre d'obligations antérieures	0	0
Transfert de réserves	0	0
Remboursement aux donateurs et transfert à d'autres fonds ou d'autres fonds	0	(\$150)
Solde au 1er janvier	37 961	37 503
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	41 287	37 963

BILAN DU FENU 2007 (en milliers de dollars É.-U.)

ACTIF	2007	2006
Liquidités	3 402	2 784
Investissements au titre du tableau 8	60 946	53 282
Prêts aux Gouvernements	0	0
Fonds opérationnels fournis aux Gouvernements	0	0
Fonds opérationnels fournis aux agents d'exécution	71	397
Du par le PNUD – ressources régulières	3 191	5 634
Autres ressources dues et charges différées	514	731
Accrued interest	801	1 117
TOTAL ACTIF	68 925	63 945
PASSIF		
Fonds opérationnels payables aux gouvernements	0	0
Fonds opérationnels payables aux agents d'exécution	718	1 313
Engagements non liquides	1 349	873
Comptes à payer	2 974	1 198
Du au PNUD – ressources régulières	0	0
Recettes différées	0	0
TOTAL PASSIF	5 041	3 384
RESERVES ET SOLDES FINANCIERS		
Réserve Opérationnelle	22 600	22 600
Ressources non dépensées		
Ressources régulières	25 226	25 750
Partage des Coûts	5 587	3 697
Fonds d'affectation ponctuelle	7 961	6 637
Sous total	38 774	36 084
Services de soutien remboursables	2 512	1 880
Total ressources non dépensées	41 286	37 964
TOTAL DES RESERVES ET SOLDE DE COMPTES, 31 DECEMBRE	63 886	60 564
TOTAL PASSIF RESERVES ET SOLDE DE COMPTES	68 927	63 948

NOTES Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)

Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)

(a) Mandate et buts

Le FENU est une organisation multilatérale de donateurs administrée par le PNUD. Il a pour but d'atténuer la pauvreté dans les pays les moins avancés grâce aux moyens suivants : renforcement des administrations locales et des institutions communautaires, développement du secteur privé, création de mécanismes de crédit pour les personnes défavorisées et octroi de financements en échange d'une utilisation écologique des ressources naturelles.

L'Assemblée générale a constitué le FENU en tant qu'organisation autonome au sein du système des Nations Unies (résolution 2186 (XXI) du 13 décembre 1966. Elle a ensuite décidé, sans sa résolution 2321 (XXII) du 15 décembre 1967, que l'Administrateur du PNUD gérerait le Fonds en remplissant les fonctions du Directeur général, tandis que le Conseil d'administration du PNUD remplirait celles du Conseil d'administration du Fonds.

(b) Avoirs en caisse

Les montants figurant au tableau 7 se décomposent comme suit (en milliers de dollars des États-Unis) :

	2007	2005
Monnaies non convertibles : avoirs inutilisés	480	480
TOTAL	480	480

(c) Placements

La valeur comptable des placements, soit 2,5 millions de dollars, est indiquée au tableau 8. La diminution de 16 349 992 de la valeur obligataire est décrite ci-après :

<i>Valeur initiale 1er January 2006</i>	<i>Achats</i>	<i>Échéances</i>	<i>Amortissement net</i>	<i>Valeur comptable 31/12/2007</i>	<i>Movement (diminution)</i>	<i>Valeur de marché</i>	<i>Valeur normale</i>
18 849 434	-	(16 240 000)	(109 992)	2 499 442	(16 349 992)	2 499 146	2 500 000

(d) Engagements non réglés

Le solde des engagements non réglés figurant au tableau 7 se décompose comme suit (en milliers de dollars des États-Unis) :

	2007	2005
Fonds contrôlés par le FENU	1 254	405
Budget d'appui biennal et divers	95	619
TOTAL	1 349	1 024

(e) Réserve opérationnelle

À sa vingt-sixième session en 1979, le Conseil d'administration a approuvé la constitution d'une réserve opérationnelle égale à 20 % au moins du montant des engagements au titre des projets et du passif éventuel au titre des cautions données par le Fonds pour des prêts bancaires consentis à des gouvernements (à l'exclusion des engagements pris au titre des fonds d'affectation ponctuelle et de la participation aux coûts). Conformément à cette décision, la réserve opérationnelle créée en 1979 est resté inchangée, soit 22,6 millions de dollars au 31 décembre 2007.



FENU

FONDS D'ÉQUIPEMENT DES NATIONS UNIES

2 UN PLAZA, 26TH FLOOR

NEW YORK, NY 10017

WWW.FENU.ORG | INFO@UNCDF.ORG

TÉL : +1 212 906-6565 | FAX : +1 212 906 6479